



جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: مالية المؤسسة

بعنوان

دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية

في المؤسسات المالية

دراسة حالة بعض البنوك التجارية بولاية ادرار

من إشراف

إعداد الطالب

ثلاجيت إيمان

عبد لي جيهان

لجنة المناقشة

(رئيسا)	استاذ التعليم العالي	حروثي جلول
(مقررا ومشرفا)	استاذ محاضراً	عياد صالح
(مناقشا)	استاذ محاضر ب	يحياوي عبد القادر

الموسم الجامعي

2021-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير والشكر سبحانه الذي
وقفنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا الا بالله عليه
توكلنا وعليه فليتوكل المتوكلون.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الخاص
إلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا
من صعوبات

ونخص بالذكر: الأستاذ المشرف عياد صالح الذي لم يبخل علينا
بتوجيهاته
وإرشاداته القيمة.

كما نوجه الشكر الى أساتذة قسم العلوم التجارية الأفاضل.
إلى الأهل والأقارب وكل الأصدقاء والزملاء.
دون أن ننسى موظفي بنك الخليج وموظفي بنك التنمية الريفية
والفلاحة
وبنك الجزائر بولاية أدرار.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
الحمد لله كثيرا على الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع أتمنى
من الله عز وجل

أن نكون قد وفقنا، والشيء الجميل أن يسعى الإنسان الى النجاح ولكن
الأجمل

أن يتذكر من كان السبب في ذلك النجاح، أهدي ثمرة هذا العمل إلى:
إلى والديا الكريمين أطال الله في عمرهما، كما أتمنى لهما دوام
الصحة والعافية، وختام الجنة إن شاء الله.

إلى الأستاذ المشرف على هذا البحث: عياد صالح.

إلى إخوتي وفقهم الله وصابرهم، وإلى عائلتي الكريمة.

إلى كل الأصدقاء والزملاء بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير.

إلى أساتذة قسم العلوم التجارية الأفاضل.

إيمان

إهداء

إلى من قال فيهما الرحمان " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين
إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما لهما أف
ولا تنهرهما و قل لهما قولاً كريماً" فلا تقل أهدي عملي
إلى سر نجاحي و تفوقني من مهدي لي طريق العلم و شجعاني
دون ملل و بحثهما وصلت و فضلهما لا يعد الكريمان أمي و أبي
أسأل الله حفظهما و أن يديم نعمه الوالدان.

عليهما و أن يوفقني إلى الإحسان لهما إلى من عشت معهم
و تقاسمنا أحلى الأيام الى من أرى السعادة بأعينهم و أرتاح
و أنا بينهم "إخوتي وأختي"
إلى من كان لي خير سند و زرع في روعي الأمل زوجي العزيز
أسأل الله ان يحفظه و يرعاه.

إلى من غمرتني بحنانها و لطفها و كرمها ، و لم تبخل علي يوماً
بالدعاء أمي الثانية "خديجة"
إلى نكهة المشوار و رفيقاتي في المسار صديقاتي "فريال و لمياء و راضية"
إلى من أنا ممتنة لهم بالإحترام و التقدير و الاحسان من أجادو
علي بالعلم و أكرموني بالنور و الفهم جميع أساتذتي كل منهم باسمه
إلى جميع من جمعني معهم مواقف جميلة في هذه الحياة
فسكنو قلبي و صارو أحبائه.

جيهان

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان الإهداء
I - III IV- V	الفهرس فهرس المحتويات. فهرس الجداول والأشكال.
أ-د	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات المالية، لوحة القيادة، اتخاذ القرارات المالية
	تمهيد
	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات المالية
06	المطلب الأول: مفهوم وطبيعة المؤسسات المالية.
8-7	المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسات المالية.
9-8	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات المالية
	المبحث الثاني: أساسيات حول لوحة القيادة
11-9	المطلب الأول: مفهوم وخصائص لوحة القيادة.
13-11	المطلب الثاني: مبادئ ومكونات لوحة القيادة.
14-13	المطلب الثالث: أهمية وأنواع لوحة القيادة
15-14	المطلب الرابع: دور ومهمة لوحة القيادة.
	المبحث الثالث: إتخاذ القرارات المالية و طبيعة علاقتها بلوحة القيادة.
16-15	المطلب الاول: مفاهيم اتخاذ القرارات .
17-16	المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية.
18-17	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات المالية.
19-18	المطلب الرابع: لوحة القيادة وعلاقتها بإتخاذ القرارات المالية.

20	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
21	تمهيد
	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بلوحة القيادة.
23-22	المطلب الأول: الدراسات العربية.
24-23	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
	المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات المالية.
25-24	المطلب الأول: الدراسات العربية.
26-25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
26	المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة وابرار مساهمتنا الجديدة.
27	خلاصة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية
28	تمهيد
	المبحث الأول: الطريقة والأدوات والنموذج المتبع.
34-29	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة.
40-34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
	المبحث الثاني: تحليل البيانات والنمذجة.
44-40	المطلب الأول: تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية.
51-44	المطلب الثاني: قياس أثر لوحة القيادة على إتخاذ القرارات المالية.
	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
52	المطلب الأول: عرض النتائج.
53-52	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.
54	خلاصة
57-55	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	الشكل العام للوحات القيادة	1-1
33	احصائيات الخاصة بمجموع استمارات الاستبيان	2-1
35	نموذج ليكارت الخماسي	2-2
36	درجات مقياس ليكارت	3-2
37-36	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات "لوحة القيادة وخصائصها"	4-2
37	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات "مبادئ ومكونات لوحة القيادة"	5-2
38-37	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات "أهمية لوحة القيادة"	6-2
38	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات "القرارات المالية"	7-2
39	نتائج ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	8-2
40	توزيع العينة حسب الجنس	1-3
41	توزيع العينة حسب عمر الافراد	2-3
42	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	3-3
44	توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	4-3
44	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	5-3
45	النتائج المستخلصة من إجابات الموظفين حول "خصائص لوحة القيادة"	6-3
46	النتائج المستخلصة من إجابات الموظفين حول "مبادئ ومكونات لوحة القيادة"	7-3
47	النتائج المستخلصة من إجابات الموظفين حول "أهمية لوحة القيادة"	8-3
48	مقارنة بين عناصر لوحة القيادة	9-3
49-48	النتائج المستخلصة من إجابات الموظفين حول "القرارات المالية"	10-3
50	ارتباط الخطي بين لوحة القيادة والقرارات المالية	1-4
51	ANOVA تحليل التباين	2-4
51	تحليل المعاملات	3-4

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	مراحل اتخاذ القرار	1-1
30	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار	1-2
31	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج وكالة أدرار	2-2
32	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة أدرار	3-2
33	توزيعات الإحصائية لمجموع الاستبيانات	4-2
34	نموذج الدراسة	5-2
40	تمثيل البياني للعيينة حسب الجنس	1-3
41	تمثيل البياني للعيينة حسب عمر الافراد	2-3
42	تمثيل البياني للعيينة حسب المستوى التعليمي	3-3
43	تمثيل البياني للعيينة حسب الرتب الوظيفية	4-3
44	تمثيل البياني للعيينة حسب الخبرة المهنية	5-3

المقدمة

المقدمة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة من اهم المواضيع التي حظيت باهتمام بليغ من قبل المفكرين والباحثين الاقتصاديين ،فهي عملية فكرية تخص الادارة المالة. يقوم متخذ القرار اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة،وتظهر أهمية اتخاذ القرار في تحقيق اهداف 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 والمسؤولون ،فنجاح المؤسسات المالية مرتبط بمدى اتخاذها للقرارات المالية السليمة فلا بد للمسيرين الاستعانة ببعض أدوات وأساليب لإتخاذ القرار بشكل سليم ودقيق فمن بين هذه الادوات لوحة القيادة.

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

الإشكالية:

ومن ضمن ما تقدم يتبادر الى أذهاننا طرح الإشكالية التالية:

مامدى تأثير لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المالية؟

الأسئلة الفرعية :

بغية الإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

-المقصود بلوحة القيادة ؟وماهي مبادئها؟

-هل يمكن ان تساهم لوحة القيادة في ترشيد وتفعيل القرارات المالية؟

-كيف يمكن لمتخذ القرارات المالية الاستفادة من لوحة القيادة ؟

-كيف يمكن للمؤسسة ان تصمم نظام لوحة القيادة فعال لإتخاذ القرارات المالية؟

الفرضيات:

-الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات المالية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

-الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات المالية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

أهمية البحث:

ان الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة تكمن في:

-تبيان الأهمية الكبيرة التي تحظى بها لوحة القيادة في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالمؤسسات المالية خاصة القرارات المالية .

-كيفية استعمال متخذي القرارات المالية للوحة القيادة في اتخاذ قرارات رشيدة ودقيقة.

-محاولة التعريف بلوحة القيادة كأداة من أدوات اتخاذ القرار والتي تكاد غير معروفة من طرف بعض المسيرين.

-معرفة شكل لوحة القيادة ومحتوياتها.

أهداف البحث:

نحاول من خلال هذا البحث تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في :

-محاولة اجابة عن اشكالية والتساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات من خلال اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي .

-التعرف على مدى استخدام لوحة القيادة داخل المؤسسات المالية.

-التعرف على عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المالية .

-التعرف على مدى ادراك موظفين في المؤسسات المالية لأهمية لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات المالية.

دوافع البحث:

يرجع اختيارنا لموضوع البحث الى العديد من الأسباب من أهمها:

دوافع موضوعية: نذكر منها ما يلي:

-التعمق في الموضوع أكثر والبحث فيه لتوضيح مفاهيمه وجميع جوانبه.

-الأهمية البالغة التي ستحوذها عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المالية.

-الموضوع المدروس له علاقة بالتخصص العلمي.

-كيفية اتخاذ القرارات المالية انطلاقا من لوحة القيادة.

دوافع الذاتية: تتمثل في ما يلي:

-الفضول العلمي وتفر الرغبة الشخصية في دراسة العلاقة الموجودة بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية من أجل زيادة المعرفة والاطلاع اكثر على مختلف جوانب الموضوع.

-شعورنا بالقيمة والأهمية التي تكتسبها لوحة القيادة على مستوى المؤسسة المالية.

حدود البحث: يمكن تحديد الاطار الزمني والمكاني في البحث كما يلي:

-الإطار الزمني للبحث: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2021/2020

-الإطار المكاني للبحث: تمت هذه الدراسة في المؤسسات المالية بأدرار

المنهج المتبع: أما على المنهج فأعتمدنا على الأسلوب الوصفي والأسلوب التحليلي ،حيث في الجانب

النظري تم الإعتماد على الأسلوب الوصفي للإحاطة بموضوع الدراسة.

أما بالنسبة للأسلوب التحليلي من خلال دراسة ميدانية على موظفي المؤسسات المالية في أدرار لتقصي رأيهم حول دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية ،وبعد ذلك يتم القيام بتحليل البيانات باستعمال أساليب احصائية مناسبة ثم استخلاص النتائج.

صعوبات البحث: عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات نذكر منها :

-طول فترة تحصيل استبيانات الموزعة نتيجة عدم مبالاتهم بها.

-أغلب المؤسسات لا تعتمد على لوحة القيادة، مما جعلنا نعتد علة استبيان في الحصول على المعلومات اللازمة.

تقسيم البحث: سيتم معالجة اشكالية هذه الدراسة من خلال ثلاث فصول:

-حيث جاء الفصل الأول بعنوان الاطار المفاهيمي للمؤسسات المالية، لوحة القيادة، اتخاذ القرارات المالية والذي ينقسم بدوره الى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تناول عموميات حول المؤسسات المالية. أما المبحث الثاني كان حول أساسيات حول لوحة القيادة وفي المبحث الثالث و الأخير تم التطرق إلى اتخاذ القرارات المالية وطبيعة علاقته بلوحة القيادة.

-الفصل الثاني تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة، قمنا بتجزئته الى ثلاث مباحث حيث المبحث الأول معنون بالدراسات السابقة المتعلقة بلوحة القيادة ،أما المبحث الثاني بعنوان الدراسات السابقة المتعلقة بإتخاذ القرارات المالية، والمبحث الأخير التعقيب على هذه الدراسات وإبراز مساهمتها الجديدة.

-الفصل الثالث تم التطرق في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية للوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية، قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث بحيث المبحث الأول معنون الطريقة والأدوات والنموذج المتبع، أما المبحث الثاني بعنوان تحليل البيانات والنمذجة، والمبحث الأخير عرض ومناقشة النتائج.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للمؤسسات المالية، لوحة القيادة، اتخاذ

القرارات المالية

تمهيد:

تلعب المؤسسات المالية دورا هاما في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وتحقيق النمو الاقتصادي، كما انها تمثل جزءا هاما في النظام المالي، فنكمن وظيفتها الاساسية في تحويل الاموال من اصحاب الفائض الى اصحاب العجز.

فلإدارة وتسيير هذا النوع من المؤسسات ليس بالأمر السهل بل يتطلب جملة من الدراسات والابحاث لمعرفة وضعية هذه المؤسسات والنتائج التي حققتها والتي من شأنها تمكن اتخاذ القرارات ونختص بالذكر القرارات المالية، وتعتبر هذه الاخيرة من المهام للمدير المالي، فيقوم بدوره الى الاستعانة الى بعض الادوات التي تساعده على ذلك من بينها لوحة القيادة. وعلى هذا الاساس تم تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

المبحث 01: عموميات حول المؤسسات المالية.

المبحث 02: أساسيات حول لوحة القيادة.

المبحث 03: اتخاذ القرارات المالية و طبيعة علاقتها بلوحة القيادة.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات المالية

تحظى المؤسسات المالية باهتمام بالغ في كافة دول العالم ،لان وجودها اصبح ضرورة ملحة إذ تهدف الى تقديم خدمة اصحاب الفوائض في الاموال واصحاب العجز في الاموال وسيتم التطرق في هذا المطلب الى تقديم خدمة من اصحاب الفوائض في الاموال واصحاب العجز في الاموال وسيتم التطرق في هذا المطلب الى مفهوم ،طبيعة ،أهمية،وظائف ،الانواع.

المطلب الأول: مفهوم وطبيعة المؤسسات المالية

- اولا مفهوم المؤسسات المالية: يمكن تعريف المؤسسات المالية كما يلي :

تعرف المادة 115 من قانون النقد والقرض المؤسسات المالية كما يلي:

"المؤسسات المالية اشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية القيام بالأعمال المصرفية ماعدا تلقي الاموال من الجمهور بمعنى المادة 111"¹

2-تعرف المؤسسات المالية بانها عبارة عن منظمات اعمال تكون الاموال مادتها التي تتداول بما فيها مؤسسات وسيطية في الاقتصاد تقبل الودائع وتقدم القروض ،انها تمارس الاستثمار التمويل وتقدم الخدمات المالية المتنوعة وتتنوع ملكية المؤسسات المالية فقد تكون عامة وقد تكون حكومية ،وفي الحالة التي تكون ملكيتها خاصة غالبا ما تكون شركات مساهمة.²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان المؤسسات المالية بانها هيئات تتعامل في الاموال فقط فتكون في مستودع للأموال بالنسبة لأصحاب الفوائض او في شكل مصدر للأموال بالنسبة لأصحاب العجز .

- ثانيا طبيعة المؤسسات المالية: هي عبارة عن شركات اعمال تعمل في سوق المال وتمتلك اوراق مالية كالأسهم والسندات والصكوك بدلا من الاموال الثابتة ،مثل المعدات والمواد الخام والمباني ... حيث تقوم هذه المؤسسات بإقراض او تسليف زبائنها سواءا كانوا مستهلكين او مستثمرين لشراء السندات المالية من سوق النقد او السوق المالية تقدم انواع مختلفة من الخدمات المالية مثل خدمات التأمين ،وحفظ الودائع وتحويل المبالغ والية الدفع.³

¹الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،قانون،10/90،المتضمن النقد والقرض.[على الخط]،الجريدة الرسمية،العدد16،الصادرة بتاريخ23رمضان1410هالموافق ل18ابريل1990م،المادة115،متاح على [URLhttps://www.joradp.dz](https://www.joradp.dz)(4)(2021/5)،ص17.

²سرمد كوكب،مقدمة في إدارة المؤسسات المالية.[على الخط]،دار الأكاديميين للنشر والتوزيع،2017،متاح

على <books.google.dz> URL (2021/1/7)،ص9.

³عبد الوهاب يوسف أحمد،التمويل وإدارة المؤسسات المالية،ط1،عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع 2017،ص129ص130.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسات المالية

- اولاً اهداف المؤسسات المالية: ترتكز معظم كتابات المؤسسات المالية على ان هدف الربحية او تعظيم ثروة الملاك هو الهدف الذي يجب ان يسعى مديروا هذه المؤسسات الى تحقيقه ؛

فيقع على ادارة هذه المؤسسات الحصول على المدخرات باقل تكلفة ممكنة استخدام الاموال سوأءا في حالة القروض او الاستثمار بطريقة تحقق اعلى عائد ممكن، أي تدنية تكلفة الموارد وتعظيم عائد الاستخدامات وان كان هناك تدخل بين العائد والتكلفة؛

ولتحقيق هذا الهدف لا بد من الاهتمام بالعديد من مجالات اتخاذ القرارات مثل: إدارة الاصول والخصوم، إدارة رأسمال، الرقابة على المصروفات، السياسات التسويقية.⁴

- ثانياً وظائف المؤسسات المالية: تقوم المنشآت المالية بالعديد من الوظائف علاوة على دورها الأساسي في الوساطة المالية وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:⁵

1- تخفيض المخاطر: حيث تساهم هذه المنشآت في تخفيض المخاطر التي يتعرض لها المدخرون عند توظيفهم لأموالهم أو مدخراتهم مثل قيام منشآت التأمين بتخفيض المخاطر عن طريق التأمين.

2- تقديم الخدمات متخصصة للعملاء: عن طريق قيام المنشآت المالية بأداء خدمات مختلفة ومتخصصة لعملائها مثل توفير البيانات والمعلومات المالية عن المقترضين والمقرضين وتحليل البيانات عن السوق المالي وعن الشركات المختلفة.

3- تجميع المدخرات: حيث تقوم المنشآت المالية بتجميع المدخرات من الجهات التي لديها فائض معين من الأموال، وتجميع هذه المدخرات يساعد في الاستثمار في مشاريع أكبر لا يستطيع الافراد منفردون الإستثمار فيها.

4- تحقيق الملائمة بين أزمة العرض والطلب: حيث تتلقى الودائع في أزمئة معينة وتقوم بإقراض المقترضين في أزمئة أخرى قد لا تتناسب المودعين وذلك بإجراء التنسيق بين أزمئة الاستحقاق لكل من المودعين والمقترضين.

5- توفير السيولة: حيث تقوم المنشآت المالية بتدبير السيولة للمقترضين في الأوقات التي يسهل تحويلها الى نقدية بسهولة.

⁴أمنة خوصة، النظام المالي للمؤسسة المالية، [على الخط]، مذكرة ماستر، جامعة ام البواقي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014-2015، متاح على <https://bib.univ-oeb.at/URL(2021/1/1)>، ص13ص14.

⁵محمد الصيرفي، ادارة المؤسسات المالية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016، ص47ص48.

6- التشجيع على الادخار: حيث تشجع المنشآت المالية الأفراد على الادخار عن طريق توفير تشكيلة متنوعة من السلع والمنتجات المالية التي تشجع الأفراد على الادخار. كما أنها تقوم بالحصول على الأموال من المدخرين بما يساهم في تشجيع الادخار.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات المالية

هناك نوعان من المؤسسات المالية:⁶

- مؤسسات مالية وسيطية

- مؤسسات مالية غير مصرفية اخرى

1- مؤسسات مالية وسيطية: هي تلك التي تعمل على شراء اوراق مالية من المدينين ،او تصدر من المدينين ذوي العجوزات المالية وتسمى بالأوراق المالية الاولية ،وفي نفس الوقت لبيع اوراق مالية تصدر منها للدائنين ذوي الفوائض المالية ،وتسمى بالأوراق المالية الثانوية .

وخير مثال للمؤسسات الوسيطية :البنوك التجارية ،شركات التأمين،بنوك الإدخاروصناديق المعاشات واهمها البنوك التجارية.

2- المؤسسات المالية غير المصرفية اخرى : وتنقسم الى ثلاثة انواع:

Securities brokers*مضاربي الاوراق المالية السماسرة

هؤلاء يعملون كوسطاء بين البائع والمشتري وتتنحصر مهمتهم في جمع البائع والمشتري لإكمال الصفقة المالية ويأخذون عمولات نظير الخدمات التي قدموها للبائع والمشتري وتتمثل في عملية البحث عن السوق. لا يتعرض السماسرة الى اية مخاطرة في عمليات البيع.

Securities dealers*وكلاء الاوراق المالية

هؤلاء ليس عليهم فقط جمع طرفي الصفقة المالية ،بل لديهم رؤوس اموال تمكنهم من شراء اوراق مالية من المدينين يتوقعون ن اعادة بيعها في المستقبل بأسعار مجزية محققة لهم ارباحا -يتحمل الوكيل مخاطر الاوراق المالية التي اشتراها.

⁶ عبد الوهاب يوسف احمد،مرجع سبق ذكره،ص129ص130.

*بنوك الرهان او الاستثمار: هذه البنوك هي المؤسسات متخصصة بالإضافة التي يقدمها السماسرة والوكلاء، تقوم هذه المؤسسات بتقديم ضمانات للمشتريين ذوي الفوائض المالية بقبول الاسهم والسندات الصادرة من قبل الشركات وبيوتات الاستثمار ، وتعتبر صناديق المعاشات

-شركات التامين اهم الممولين لهذه البنوك.

وتقوم هذه المؤسسات بقبول الاوراق المالية المقدمة من المدينين ذوي العجوزات المالية ومن تم اعادة بيعها لذوي الفوائض المالية بضمانات منها محققة بدالك ارباحا هذه المجموعة الثانية تعمل فقط تحويل الاوراق المالية من قبل المدينين الى الدائنين او المدخرين دون ان تصدر اوراق مالية جديدة مثل ما تفعله المجموعة الاولى الوسيطة .

المبحث الثاني: اساسيات حول لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة اداة من الادوات الاساسية لمراقبة التسيير ،فهي تلخص كل ما حققته المؤسسة من اعمال وانجازات ومتابعتها،مايمكن المسير من اتخاذ مختلف القرارات بشكل سريع ،وللفهم اكثر لهذه الاداة سيتم التطرق في هذا المطلب الى اساسيات حول لوحة القيادة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص لوحة القيادة

- أولاً مفهوم لوحة القيادة: يمكن التطرق الى عدة تعاريف للوحة القيادة :

*"أنها نظام من المؤشرات التي تهدف إلى إرشاد وقيادة العمليات الاقتصادية والتصرفات الشخصية بشكل متلائم مع الإستراتيجية".⁷

*"هي تشخيص دائم في المؤسسة ،يرتكز على ابراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جدول أو منحنيات أو رسوم بيانية ،فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم الأحداث ،ويعيد فحص ومواجهة الصعوبات وتصحيح القرارات".⁸

- ثانيا خصائص لوحة القيادة: تتمتع لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص التالية:⁹

⁷بن معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية،[على الخط]،سبتمبر 2015،العدد 21،متاح على <www.asjp.cerist.dz> URL (2021/1/15)،ص54.

⁸عزاز براهيم،قرين بلال،الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة،[على الخط]،مذكرة ماستر،تخصص:إدارة الأعمال الاستراتيجية،جامعة البويرة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2014-2015،متاح على <https://dspace.univ.bouira> URL(2021/1/13)،ص45.

1-الدورية: وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدى تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول بين عدة اشكال ، فيمكن ان تكون:

- يومية مثل :ساعات العمل الحقيقية ،العطل المرضية ،الغيابات ، الوقت الضائع.

-اسبوعية:وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل انتاج الاسبوعي ،المادة الاولية المستعملة في مصلحة البيع

-شهرية: وهي الحالة الاكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز ب:نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير وقلة تكاليف اعدادها

-سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد استراتيجية المؤسسة ومقارنة مع المنافسين مثل :المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

2-التقدير الكمي: عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من اجل ايجاد الانحراف ما بين الاهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة ،عدد الساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل:الصيانة،رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية، وذلك لتسهيل التحليل وقياس الاداة (كاستعمال النسب، المنحنيات...)وتحتوي على قيم مالية وغير مالية .

3-السرعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها الى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الاداة وكذلك سرعة اتخاذ الاجراءات التصحيحية مثلا: لوحة القيادة اليومية يجب ان تكون في اليوم الموالي، لودة القيادة الشهرية يجب ان لا تتعدى 5ايام بعد انتهاء الشهر المعني بالقياس ،ولكن هذا كل مع مراعات المصادقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها.

4-الانتقاء: يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا ،وهذا حسب اهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.

5-موجهة نشاط: لا تفي لوحة القيادة شيئا بدون التعاليق ومخططات الانشطة فتقييمها يجب ان يكون ديناميكيا، يتبع التغييرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة والنشيط .

6-اداة تلخيصية: فهي لا تشمل سوى المعلومات الضروري لقيام كل مسؤول عملي تشخيص سريع لتقديم العمليات الواقعة تحت مسؤولية .

⁹بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، [على الخط]، أطروحة

دكتوراه(غير منشورة)، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، 2014-2015، متاح على <https://dspace.univ.tlemcen.dz>

URL(2021/1/6)، ص13.

7- أداة الاستعمال المتداول : طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد وكذا اختيار اشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات وبلغة مشتركة تسمح لجميع اعضاء الفريق بالتجاوز حول نتائج ادائهم.

-المطلب الثاني : مبادئ ومكونات لوحة القيادة

- أولا مبادئ لوحة القيادة :تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ، اهمها انها:¹⁰

*الانسجام مع الهيكل التنظيمي:

-توافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسيم المسؤوليات

-ان يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة ،تحتوي على مؤشرات مناسبة له

-القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس الخط الهرمي

-ان تحتوي كل لوحة القيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجميع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى

*السرعة في جمع ونشر المعلومات:

-تقليص أجال جمع المعطيات الى أدنى حدود ممكنة وليس من الضروري أن تكون نهائية أو متناهية في الدقة

*التركيز على النقاط الهامة:

-الحرص على قلة المعلومات ونفعيتها للمسؤول ،والمعلومات أيضا تكون في لوحة قيادة معلقة إن أمكن الأمر،لتنسأل مناقشتها في إجتماعات العمل

-إذن فلوحة القيادة تشكل ركيزة عند عقد إجتماعات العمل ،وعند حل المشاكل الكبرى وعموما في إستعمالها يتم عن طريق تبادل الملفات والإجتماعات.

- ثانيا مكونات لوحة القيادة: لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة ،بل هناك اشكالا مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع

¹⁰عائشة هميلة، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012-

2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، متاح على [URLhttps://dspace.univ.ourgladz](https://dspace.univ.ourgladz) (2021/1/13)، ص7.

وحاجات المسؤولين، غير ان هناك نقاط مشتركة تشترك فيه كافة انماط لوحات القيادة، وفي هذ صدد نشير الى ان معظم لوحات القيادة تحتوي اربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:¹¹

الجدول رقم(1-1): الشكل العام للوحات القيادة.

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الاصناف	النتائج	الاهداف	الفروق
الصف 1: - مؤشر أ - مؤشر ب			
الصف 2: الصف ن:			

المصدر: رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص5

-منطقة الاصناف : تتمثل عموما غي مركز المسؤولية (المصالح، الورشات،...) وهذه الاصناف تابعة لمسؤول معين وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءا من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق اهداف محددة، وكل صنف من الاصناف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به ،تسمح للمسؤول على المركز بالتركيز على اهم النقاط الاساسية في ادارته .

-ويجدر التنبيه على ان المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة اذ ان هذه الاخيرة ماهي سوى عرض لاهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في ادارة عملياتهم والمؤشر ليس مجرد رقم مرجعي ، بل هو يمثل دليل مستوحى من مجموعة معطيات واهداف

ومن مثله المؤشرات :نمو المبيعات ،معدل التغيب، عدد الطلبيات، الخ وتسمح المؤشرات بتقويم الاعمال وأداء العمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات، وهناك عدة أنواع من المؤشرات نشير اليها في العنصر الخاص باختيار المؤشرات وكيفية تحضيرها.

-منطقة النتائج الفعلية: ان النتائج المفروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية (خاصة بشهر واحد) أو تراكمية(مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)، كما يمكن ان تكون شهرية وتراكمية معا. والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط عادة بعنصرين: النشاط والاداء المالي لمركز المسؤولية، ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط(عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة عدد ساعات العمل،...)،وكذا من

¹¹رحيم حسين،بونقيوب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير،مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية،[على، العدد4، متاح على www.asjp.dzURL(2021/1/13)،ص7.

خلال مؤشرات نوعية، مثل معدل القيادة، حصة السوق، وغيرها. أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسيطة (قيمة مضافة، التحويل الذاتي..) وغيرها.

-منطقة الاهداف : تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة. والاهداف المفروضة بهذه المنطقة يمكن ان تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنيين معا. كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنيين.

-منطقة الفروق: يتم الحصول على الفروق (أو الانحرافات) بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسبة مئوية، حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفرق إما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية، أو الاثنيين) أو حسب النشاط والاداء (فروق تخص النشاط، أو تخص الاداء المالي، أو الاثنيين معا).

-مناطق اضافية في لوحة القيادة في أغلب الأحيان يكون مفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة مثل نتائج الدورة السابقة (للمقارنة بنتائج الدورة الحالية)، الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة، النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية الستة؛ والبرنامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود على الاهداف التشغيلية المتبقية.

المطلب الثالث: أهمية وأنواع لوحة القيادة

- أولاً أهمية لوحة القيادة: تكمن أهمية لوحة القيادة في النقاط التالية:¹²

* عند وضع خطة المؤسسة؛

-الزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الاقسام الاخرى

-اشراك جميع الاداريين في وضع الاهداف

-المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما

-تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الادارية وكل فرد من افرادها ،وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك .

*من خلال سير نشاط المؤسسة؛

¹²بوديار زهية،جباري شوقي،لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة،[على الخط]،الملتقى الدولي حول:صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية،جامعة المسيلة،2019،متاح على <https://iefpedia.com> URL(2020/12/26)،ص4ص5.

-وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الاجراءات التصحيحية

-تحديد نوعية المعطيات المستعملة وارسالها الى المستويات العليا

-تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك

-السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة

-السماح بتقديم سريع ودائم لنتيجة المؤسسة

- ثانيا أنواع لوحة القيادة: يمكن تقسيم لوحات القيادة وفق لمتغيرات مختلفة:¹³

-فإذا ميزنا بين لوحات القيادة على أساس الهدف منها نجد:

-لوحة القيادة التشغيلي: وهو الذي يتابع le tableau de bord de fonction؛

-لوحة قيادة النتائج: le tableau de bord de resultat تمكن هذه الاداة من قياس النتائج التي تم

بلوغها ومقارنتها بالأهداف، وتشير إلى انه من الضروري وضع الأدوات فب نفس المؤسسة؛

-وهناك تصنيف آخر يميز بين لوحات القيادة وذا لك من منظور الطرف الذي يقوم باستعمال لوحة فنجد نوعان:

-لوحة القيادة للتسيير le tableau de bord de gestion

-لوحة القيادة الاستراتيجية le tableau de bord stratégique .

المطلب الرابع: دور ومهمة لوحة القيادة

-يظهر دور ومهمة لوحة القيادة على مستوى المؤسسة من خلال ما يلي:¹⁴

-لوحة القيادة كأداة للمراقبة:

تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة الأهداف المحددة وهي تجلب الانتباه للنقاط الحساسة المفتاح للتسيير ومدى انحرافات بالنسبة للمعايير، وهي تسمح أيضا بتشخيص وفحص نقاط

¹³ وهيبية مقدم، الادارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، [على الخط]، الجزائر: دار التعليم الجامعي، 2019، متاح على

URL<books.google.com>، (2020/12/31)، ص41.

¹⁴ معراج هواري مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص85ص86.

الضعف واطهار النقائص لها تأثير مباشر على النتيجة المؤسسة لكل هذه الوظائف تتوافق على نوعية المعلومات والضمنية في لوحة القيادة.

-لوحة القيادة كأداة للاتصال:

بمجرد صدور لوحة القيادة تصبح كأداة للاتصال بين مختلف المستويات الهرم الإداري ويجب ان تسمح للمنفذين أي أسفل الهرم بمنافسة النتائج وكذا لك نقاط القوة والضعف ويجب أن تسمح هذه المناقشات بطلب وسائل اضافية أو تحديد أكثر لها هو مطلوب ومنتظر منهم (المنفذين).

أما المسؤول في التسلسل الهرمي يجب أن ينسق الاجراءات والقرارات التصحيحية المرصع القيام بها وقصدها التقطيع النتائج الاجمالي بدلا من التقطيع الجزئي.

لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار:

نعطي لوحة القيادة معلومات على نقاط القوة والضعف للتسيير كما هو معروف وعلى المزالق والانحرافات الممكنة لكم الأهم من ذا لك أن تكون هذه أن تكون هذه المعلومات سببا في اتخاذ اجراءات وأفعال ملموسة. معرفة نقاط القوة والضعف ان يرفق ويتم بتحليل الاسباب لهذه الظواهر وكذا يتبع بوضع خطة تصحيحية تكون محددة المدة والمدى، هذا التكامل بين هذه المراحل يجعل لوحة القيادة تؤدي دورها كأداة مساعدة على اتخاذ القرار ومن تم تأخذ لوحة القيادة مكانها كوسط من بين الوسائل الأخرى المهمة في عملية التسيير.

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية وطبيعة علاقتها بلوحة القيادة

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، حيث يقوم متخذي القرار اختيار أفضل البدائل المتاحة، لأن القرار مهم بالنسبة للمؤسسة في تحقيق أهدافها. فمن بين أهم القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف نشاطاتها القرارات المالية. خصصنا هذا المبحث لنقدم فيه معلومات شاملة ومختصرة عن عملية اتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول: مفاهيم إتخاذ القرارات.

1-تعريف القرار: "اتخاذ القرار هو إختيار أفضل البدائل المتاحة،بعد القيام بدراسة مستيقظة للنتائج المتوقعة من كل بديل،وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة"¹⁵

¹⁵ جباري عبد الكريم، غزالة عز الدين، التحليل كمدخل لإتخاذ القرار المالي. [على الخط]،مذكرة ماستر، تخصص:محاسبة وتدقيق،جامعة خميس مليانة،(2018-2019)،متاح على <https://dspace.univ-kim> URL(2021/1/21)،ص21.

2-تعريف عملية صنع القرار: "عملية تتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذه ومتابعته"¹⁶

3- مفهوم و أهداف القرار المالي:

-مفهوم القرار المالي: يمكن تعريف القرار المالي شكليا من حيث الشكل ومضمونه؛ فمن حيث الشكل فهو يعبر عن طبيعة الأمر والتوجيه بين مستويات التسلسل الإداري، أما من حيث المضمون فهو يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع معين ذو صبغة مالية أي متعلق بجانب المالي للمؤسسة.¹⁷

-أهداف القرار المالي: تهدف القرارات المالية إلى:¹⁸

- تعظيم ربح المؤسسة؛

-تعظيم القيمة أو تعظيم ثروة الملاك؛

-تعظيم العائد الاجتماعي.

المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية.

1-قرار التمويل: تدور هذه القرارات حول كيفية الحصول على الأموال لتمويل الإستثمارات ويجب التأكيد على أن جوهر قرارات التمويل تدور حول تحديد المزيج الأمثل من مصادر تمويل الإستثمارات (هيكل التمويل)، أي تحديد تشكيلة التمويل من مصادر التمويل المتاحة المقترضة والمملوكة وأيضا 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 حصرا في تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة.¹⁹

¹⁶بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية. [على الخط]، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، جامعة المسيلة، (2018-2019)، متاح على <https://dSPACE.univ-msi> URL (2021/1/21)، ص52.

¹⁷بن عيسى العمري، أثر المعلومات الجبائية على عملية اتخاذ القرار الاستثماري. [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة المسيلة، (2014-2015)، متاح على <https://dSPACE.univ-msila.dz> URL (2021/1/5)، ص71ص72.

¹⁸محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة. [على الخط]، أطروحة دكتوراه، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، (2016-2017)، متاح على <https://dSPACE.univ-ourgla.dz> URL (2021/1/21)، ص99ص100.

¹⁹فضيلة الزهراء فرامز، المنهج المعاصر للتفكير المالي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية. [على الخط]، ديسمبر 2016، العدد6، متاح على <https://www.asjp.cerist> URL (2021/1/13)، ص312.

2- قرار الإستثمار:

-قرار الإستثمار هو عبارة عن قرار لتوظيف أموال المؤسسة بهدف الحصول على عوائد، وبالتالي عن استثمار لرأس مال المؤسسة.²⁰

-خصائصه: أهمها:²¹

-قرار الاستثماري غير متكرر و استراتيجي يحتاج إلى أداة تمد البصر إلى المستقبل.

-القرار الإستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها.

-يمتد قرار الإستثماري دائما إلى أنشطة مستقبلية وبالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطر.

3-قرار توزيع الأرباح: حيث يعرف الربح على أنه الفرق بين الإيرادات والتكاليف، أما التوزيعات فهي الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لربحية المؤسسة، أي عند تحقيقها أرباح حالية محتجزة سابقة، وذلك بموافقة الجمعية العامة للمؤسسة، وعليه فتوزيع الأرباح هي الطريقة التي تتبعها المؤسسة من حيث توزيع الأرباح واحتجازها لإعادة استثمارها. فقرار توزيع الأرباح يربط مجموعة من الأطراف كالمؤسسة، المساهمين والسوق وذلك لأهميتها الكبيرة بالنسبة لهم، ومع ذلك فإن قرار التوزيعات يتم ممارسته بطرق شكلية فقط، بحيث لا يمكن إعتبارها كقرارات تبنى على أسس رياضية دقيقة.²²

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات المالية.

1-تشخيص المشكلة: أي تحديد أسباب وأعراض المشكلة وطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة مع عدم الخلط بين أسبابها وأعراضها، مع إختيار الوقت الملائم لحلها وإتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها، إذ أن التحديد الجيد للمشكلة هو نصف القرار.

2-تحليل المشكلة: يقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها وتحديد وتحليل البيانات المطلوبة لحلها.²³

3-تحديد البدائل الممكنة: فإن كان قرار الإستثمار يتم تحديد مختلف المشاريع التي توافق الطلب، وأن كان قرار التمويل فيتم فيه تحديد مصادر التمويل الممكنة، أما إن كان قرار توزيع الأرباح فيتم فيه

²⁰نظيمة الزهراء قرامز، دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. [على الخط]، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم مالية، جامعة أم البواقي، (2016-2017)، متاح على <https://bib.univ-oeb> URL (2021/1/19)، ص146.

²¹سمير حماد، يوسف زميلي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية. [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص: إدارة مالية، جامعة البويرة، (2017-2018)، متاح على <https://dspace.univ.bouira> URL (2020/12/31)، ص39.

²²رحمتاني نورة، مقالاتني حنان، تأثير التقارير المالية على اتخاذ القرار المالي في المؤسسة. [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص: مالية المؤسسات، جامعة قالمة، (2016-2017)، متاح على <https://dspace.univ-guelma.dz> URL (2021/1/13)، ص16.

²³بحور خولة، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية. [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، (2014-2015)، متاح على <https://univ-ourgla.dz> URL (2020/12/26)، ص19.

اتخاذ قرار توزيع الأرباح من عدمه.²⁴

4-تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل: تتم ويتم في هذه المرحلة الشروع بتقييم شامل لكافة البدائل المتاحة ثم إيضاح الجوانب السلبية والإيجابية التي يقترن بها كل بديل، من حيث تحقيق الأهداف والموارد المطلوبة وكلفتها، من الجوانب ذات الارتباط بعملية التقييم لجميع البدائل.

ثم يتم إختيار البديل الأفضل في ضوء القرار المالي الذي يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة المالية.²⁵

5-متابعة تنفيذ القرار وتقييمه: متابعة تنفيذ القرار المتخذ تسمح بالتأكد بأن التنفيذ يسير بالصورة المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكي تمر مرحلة التنفيذ بنجاح هناك مجموعة من الخطوات يجب إتباعها وهي؛التأكد أن كل فرد يجب عليه معرفة المهمة الموكلة إليه،أن يلتزم الجميع بالخطوات المحددة طوال عملية التنفيذ،وضع نظام للمتابعة والمراقبة،تحديد الخطط البديلة. في إطار متابعة تنفيذ القرار يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة على القرار ومدى الإلتزام بالجدول الزمني المعد للتنفيذ،وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالخطة الموضوعة للتنفيذ،وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة تراجع خطوات القرار السابقة مباشرة وهي: اختيار البديل وتنفيذه.²⁶

الشكل رقم (1-1):مراحل إتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

المطلب الرابع: لوحة القيادة وعلاقتها بإتخاذ القرارات المالية.

-بما ان لوحة القيادة اداة من الادوات المهمة في مراقبة التسيير فتساعد هذه الاخيرة المؤسسة التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات بحيث تمكن المسيرين من اخذ نظرة شاملة عن الوضعية المالية للمؤسسة ، والتي تساهم في عملية اتخاذ القرار في الوقت والمكان المناسب ،فمن بين هذه القرارات المتخذة القرارات

²⁴قساوي أحلام، دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية. [على الخط]، مذكرة ماستر ، تخصص:فحص محاسبي،جامعة بسكرة،(2015-2016)، متاح على <https://archives.univ.biskra.dz> URL (2020/12/31)، ص45.

²⁵مصطفى يوسف سبسي، دور المعلومات المالية المستقبلية للشركات في اتخاذ القرارات. [على الخط]، رسالة ماجستير، جامعة حلب، 2011، متاح على <https://mohe.gov.sy> URL (2021/1/19)، ص70.

²⁶سليم بن رحمون، أثر الإفصاح المحاسبي على جودة القرارات الاستثمارية. [على الخط]، أطروحة دكتوراه، تخصص:،جامعة بسكرة،(2019/2018)، متاح على <https://thesis.univ-biskra.dz> URL (2021/1/21)، ص25.

المالية فهي كذلك قرارات تعنى بالوضعية المالية للمؤسسة ،بالإضافة الى ان عملية اتخاذ القرار المالي تمثل محور اساسي في العملية التسييرية.²⁷

-كما انها تعتبر مصدر وملخص المعلومات للمسيرين الماليين والتي تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات المالية بشكل دقيق.²⁸

-المسيرين يستغلون المؤشرات الموجودة في لوحة القيادة سواء مؤشرات مالية وغير المالية لإتخاذ القرار المالي المناسب؛

-بالإضافة الى ان لوحة القيادة تكشف اختلافات والانحرافات الحاصلة ومن ثم تحليلها لغرض اتخاذ القرارات التصحيحية لهذه انحرافات اي اتخاذ قرارات سريعة.²⁹

-كلما كانت القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة صائبة ورشيدة،فهي تعكس مدى جودة ونجاح لوحة القيادة في المؤسسة،بالإضافة الى ان نجاح المؤسسات المالية مرتبط بمدى اتخاذها للقرارات المالية السليمة، كما أن عملية اتخاذ القرارات المالية الغير فعالة تؤدي الى زوال المؤسسة لا محال .³⁰

²⁷ براق عيسى وآخرون،مكانة لوحة القيادة.[على الخط]،الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسة وتفعيل

الإبداع،2017/4/25،متاح على [URLhttps://univ-blida2.dz](https://univ-blida2.dz) (2021/4/19)،ص13.

²⁸ بن حجوبة حميد،عقيلة باصور،دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة استشرافية.[على الخط]،الملتقى الوطني

حول:مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع،2017،متاح على [URLhttps://univ-blida2.dz](https://univ-blida2.dz) (2021/1/10)،ص19.

²⁹ بركان زهية،نفس المرجع السابق،ص10.

³⁰ موسى بوجمعة،نعيم بوعموشة،لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية،مجلة أفاق

للعلوم.[على الخط]،مارس 2017،العدد07،متاح على [URLhttps://www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz) (2021/4/19)،ص13.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل المتمثل في الإطار المفاهيمي للمؤسسات المالية، لوحة القيادة، اتخاذ القرارات المالية؛ نستنتج أن المؤسسات المالية كغيرها من المؤسسات الأخرى تتخذ قرارات فنجاح أو فشل أي مؤسسة مرتبط بجودة القرارات التي تتخذها، فعملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية تطلب حجم كبير من المعلومات المتعلقة بالقرارات المالية، وبهذا تلجأ المؤسسات الى أدوات فعالة تساعد في عملية اتخاذ القرار منها لوحة القيادة لذلك تطرقنا الى خصائصها، مبادئ ومكونات، أهمية وأنواع، دور ومهمة لوحة القيادة، فهي أداة من أدوات مراقبة التسيير تسمح بمقارنة الأهداف المرجوة مع النتائج المحققة بغرض التنبؤ بالانحرافات وإتخاذ مختلف القرارات والإجراءات التصحيحية .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

تمثل الدراسات السابقة أهم المصادر التي بلجأ اليها الباحث بغرض الإستعانة بها في كتابة بحثه العلمي بشكل عام، لذلك فمن الضروري قبل القيام بأي بحث نتناول مختلف الدراسات السابقة والمشابهة وذكر أهم ما توصلوا اليه الباحثين . فهي تعتبر أحد العناصر المهمة في خطة البحث العلمي ،التي تساعد في توضيح الإطار النظري عن موضوع البحث المراد القيام به .

وفي هذا الفصل سوف نتناول مختلف الدراسات السابقة التي تدرس متغيرات الدراسة موضوع البحث ؛تتضمن الأهداف،العينة ،أدوات الدراسة وابرز النتائج مع مراعاة ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

-المبحث الأول:الدراسات السابقة المتعلقة بلوحة القيادة.

-المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرارات المالية.

-المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة وابرار مساهمتنا الجديدة.

المبحث 01: الدراسات السابقة المتعلقة "بلوحة القيادة"

تطرقت مجموعة من الدراسات سابقة الإنجاز الى موضوع "لوحة القيادة" سنذكر منها مايلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية.

أولاً: دراسة رحيم حسين وبونقيب رحيم 2008 "دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير" هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على لوحات القيادة كأداة متابعة ومراقبة، وابرز اهميتها في جال دعم فعالية مراقبة التسيير على مستوى المؤسسات، حيث توصلت هذه الدراسة الى ان اهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق اهدافها لاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولتحقيق استغلال الافضل للوحات القيادة هو جودة علاقات التواصل، وهو ما يقتضي نظام معلومات واتصال فعال على مستوى المؤسسة

ثانياً: دراسة بن لخضر محمد العربي 2015/2014 بعنوان «دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان هدفت هذه الدراسة الى 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 الاداة في المجال التسويقي وتقييم دور هذه الاداة في الرقابة على الانشطة التسويقية وتحسين اتخاذ قراراتها. تمثلت عينتها في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية الجزائر العاصمة واستخدمت اداة الاستبيان و الاساليب الاحصائية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي .

اهم ما توصلت اليه الدراسة اعتماد جل المؤسسات على المؤشرات المالية في لوحة القيادة لديها ونقص في المؤشرات غير المالية وغياب شبه تام للمعطيات الخارجية والنوعية، مما يعطي صورة عن الاداء القصير المدى ولا يمكن معرفة نشاط المؤسسة بصفة شاملة، وكذلك كثرة المؤشرات تفوق 15 مؤشر في لوحة القيادة مما يفقدها اهميتها ويشنت تركيز المسؤول في اتخاذ القرار.

ثالثاً: دراسة سلطاني عادل 2015/2014 بعنوان "دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم راس المال البشري بالمنظمة مذكرة ماجستير في العلوم التجارية والتي هدفت الى تحديد دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم راس المال البشري بمنظمات الاعمال وذلك لتحديد مساهمتها في ادارته وتمثلت عينتها في وكالة الوطنية للتشغيل واستخدمت اداة استقصاء واستبيان لجمع البيانات وفق المنهج وصفي التحليلي وكان من ابرز نتائجها اعتبار لوحة القيادة المتوازنة اداة جد هامة لإدارة رأسمال البشري مما يزيد في كفاءة الادارة في الرقابة عليه مما يساهم في تحقيق انتاجية قصوى، ترسم لوحة القيادة المتوازنة المسار الصحيح لرأسمال البشري من اجل تنفيذ استراتيجية المنظمة بنجاح، لا يوجد نموذج للوحة القيادة المتوازنة متفق عليه لتقييم رأسمال البشري.

رابعاً: 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 اهميتها كأداة مساعدة على مهمة القيادة وذلك مهما كان المستوى السلمي في المنظمة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

أولاً: مقال علمي منشور في مجلة:

"International journal of Accounting information" بعنوان:

A review of dashboards in performance management: Implications
for design and research

للباحثين:

OM_Yigitbasioglu, O Velcu

الملخص

من المتوقع أن تعمل لوحات القيادة على تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تضخيم الإدراك والاستفادة من القدرات الإدراكية البشرية. ومن ثم، ازداد الاهتمام بلوحات القيادة مؤخرًا. لكن على الرغم من شعبية لوحات القيادة، لا يُعرف الكثير عن مدى فعاليتها، أي ما هي أنواع لوحات القيادة التي تعمل بشكل أفضل مع مختلف المستخدمين أو المهام. في هذه الدراسة، تم إجراء مراجعة شاملة متعددة التخصصات للأدبيات بهدف تحديد القضايا الحرجة التي قد تحتاج المنظمات إلى أخذها في الاعتبار عند تنفيذ لوحات القيادة. وتوصلت الدراسة بأن تتمتع لوحات القيادة بمستوى معين من المرونة، أي السماح للمستخدمين بتبادل المعلومات تحت تنسيق محكم. سيتمكن الادارة العليا من اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة.

ثانياً: دراسة Heinrich van den Heever رسالة ماجستير بعنوان:

"Decision support Dashboards: their impact on the ICT sector and how they can
improve decision making"

هدفت هذه الدراسة التحقيق فيما يشكل لوحة القيادة فعالة فيما يتعلق بقدرتها على اتخاذ القرار في منظمات

،والتحقق من العناصر المختلفة للوحة القيادة الحديثة وتحديد أي من (ICT)تكنولوجيا المعلومات واتصالات هذه العناصر يخلق أداة فعالة لدعم القرار.

حيث توصل هذه الدراسة الى لوحة القيادة الفعالة تتكون من متطلبات المستخدم النهائي واقعية وواضحة وتصميم بسيط ، وسهل الفهم ومباشر.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة "باتخاذ القرارات المالية"

سنحاول التطرق في هذا المبحث الى أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع "اتخاذ القرارات المالية" .

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

أولاً:دراسةزهوان 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 و علاقة نجاح المؤسسات باتخاذ قرارات سليمة ،حيث توصلوا في الأخير أنه لا بد الاهتمام بالتشخيص التحليل المالي لمختلف الوظائف وخصوصا في حالة قيام باستثمار .

ثانياً: دراسة محمد البشير بن عمر"سنة2016/2017 بعنوان " دور حوكمة في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة" والتي هدفت الى ايجاد الرابط بين متخذي القرارات وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات ،كيفية التعامل مع مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة، ابراز 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 الوسيطي:ترشيد القرارات المالية)،(المتغير المستقل: مبادئ حوكمة المؤسسات).

ثالثاً: دراسة فطيمة الزهرة قرامز سنة2016/2017 بعنوان "دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية"والتي هدفت الى رفع الستار عن مدى أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية للمؤسسة في وقتنا الحالي وضرورة التنبيه الى 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 انطلاقاً 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.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.

أولاً: مقال علمي منشور في مجلة "Multi-criteria decision analysis" بعنوان:

"Multi-criteria decision Aid In financial decision making Methodologies and literature review"

للباحثين "Constantin Zopounidis، Michael Doumpos"

الملخص:

على مدى العقود الماضية ازداد تعقيد القرارات المالية بشكل سريع، مما يبرز أهمية تطوير وتنفيذ تقنيات التحليل الكمي المتطورة والفعالة لدعم ومساعدة اتخاذ القرارات المالية. توفر أداة مساعدة القرار متعدد المعايير (MCDA)، وهي مجال متقدم من العمليات المنقحة. لصانعي القرار الماليين والمحليلين مجموعة واسعة من المنهجيات والتي تتناسب تماماً مع تعقيد مشاكا القرار المالي. والهدف من هذه الدراسة هو تقديم عرض في مجال التمويل. مع التركيز على الأساليب المستخدمة وتطبيقاتها في العالم متعمق لمساهمات (MCDA) الحقيقي.

ثانياً: مقال منشور في مجلة "Operational Research" بعنوان:

"Multicriteria decision aid in financial management"

للباحثين "Constantn Zopounidis"

الملخص:

عادة ما يتم تضمين القرارات المالية للمؤسسة في سياق التحسين. فيما يتعلق بالفترة طويلة الأجل، هناك قرارات تتعلق بالتخصيص الأمثل للأموال، وقرارات تتعلق بالهيكل المالي الأمثل. في الحالة قصيرة الأجل، تتعلق القرارات بتحسين المخزونات والنقد وحسابات القرض وحسابات القبض والمطلوبات المتداولة وما إلى ذلك. تحلل النظرية بشكل أساسي من وجهة نظر مثالية. وقد دفعت الشخصية المثلى لمثل هذه القرارات

الباحثين إلى اقتراح تقنيات بحث العمليات لحل المشكلات المتأصلة في مثل هذه القرارات. تبحث هذه الورقة في مساهمة التحليل متعدد المعايير في حل مشاكل القرار المالي في سياق واقعي.

المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة وإبراز مساهمتنا الجديدة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يرى الباحث 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 الى وجود بعض النقاط المشتركة في الدراسة الحالية والدراسة السابقة من بينها استعمال المنهج الوصفي تقريبا في كل الدراسات، بالإضافة الى تناولها لدور لوحة القيادة وإتخاذ القرارات المالية 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 وإختلاف الفترة الزمنية للدراسة الحالية عن الفترة الزمنية للدراسات السابقة.

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

خلاصة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تتناول موضوع " دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المالية "، ولا سيما بمتغير من متغيرات عنوان البحث موضوع الدراسة تمثل أحد المراجع التي أستعنا بها في كتابة المحتوى العلمي للدراسة والاعتماد عليها من أجل كتابة معلومات حول متغيرات الدراسة. رغم انه وجود اختلافات في هذه الدراسات من حيث الهدف والأدوات والأساليب إلا أن لها دور مهم في تعزيز هذه الدراسة وتنميتها بالإضافة الى الإطلاع على كافة جوانب ومتغيرات الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية للوحة القيادة

في اتخاذ القرارات المالية

تمهيد:

لقد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بلوحة القيادة، المؤسسات المالية واتخاذ القرارات المالية، من خلال الفصل الأول وتم استعراض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة في الفصل الثاني، وتوصلنا إلى أن هناك علاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية، وسنحاول من خلال هذا المبحث معرفة أثر لوحة القيادة على اتخاذ القرارات المالية. ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية الموضوعة في بداية البحث ومحاولة معرفة ما تم دراسته نظرياً في الفصلين السابقين وواقع ذلك في مؤسساتنا وذلك بالقيام بدراسة إحصائية لعينة من المؤسسات المالية بولاية أدرار. وعليه سوف نتناول في هذه الدراسة إلى المباحث التالية :

-المبحث الأول: الطريقة والأدوات والنموذج المتبع.

-المبحث الثاني: تحليل البيانات والنمذجة.

-المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات والنموذج المتبع

سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى الطريقة و الأدوات المستخدمة في تحليل متغيرات الدراسة وذلك من خلال مطلبين فالمطلب الأول يتناول الطريقة المستخدمة؛ والتي تشمل مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى متغيرات ونموذج الدراسة، أما المطلب الثاني فسيتم عرض مختلف الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

أولا: التعريف بمجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في ثلاث بنوك تجارية بولاية أدرار، والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الوطني الجزائري، بنك الخليج.

تقديم البنوك التجارية المتواجدة بولاية أدرار: تمت دراسة الحالة في ثلاث بنوك تمثلت فيما يلي:

-البنك الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار:

1-التعريف بالبنك:

تأسس بالمرسوم 106/82 بتاريخ 1982/03/13 تخصصه تمويل الأنشطة الفلاحية والتقليدية العامة، كما أنه مؤسسة إقتصادية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد جاء إنشائه على واقع إصلاحات المنظومة البنكية والبنوك التجارية التي تسعى أكثر إلى الربح ممكن الفعل، ونظرا لأهمية التي اتصف بيها فقد فرض نفسه بين مختلف البنوك التجارية في ظل التوجه الجديد نحو السوق الحر والدخول في المنافسة، كما أن هذا البنك يخضع كغيره من البنوك إلى القواعد العامة والمتعلقة بإدارة البنوك ونظام القروض. (بالزيائن، 2020)

2-مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تتمثل أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي: (بالزيائن، 2020)

-معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق.

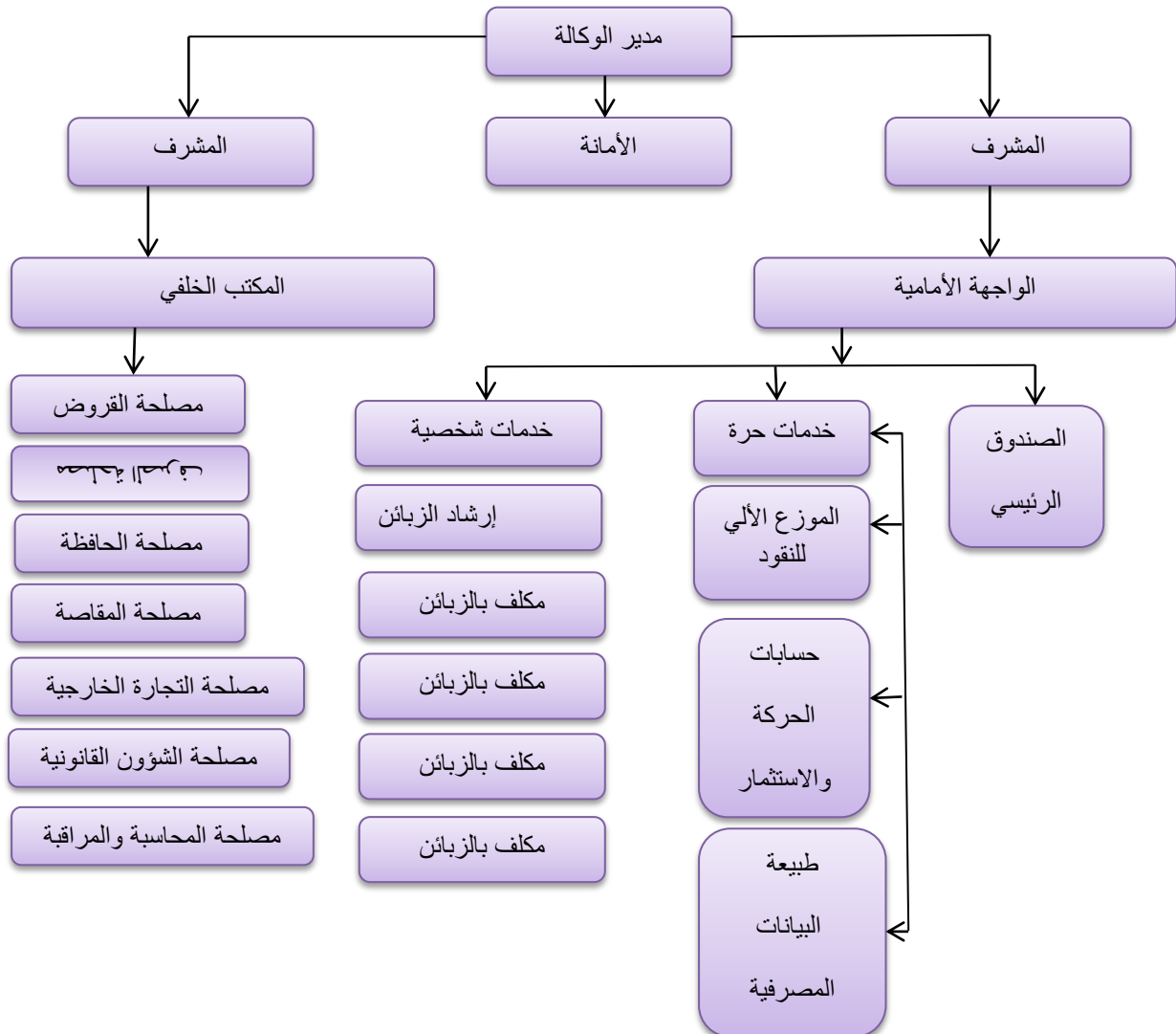
-فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع .

-المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.

-تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية الأخرى.

3-أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- من بين أهم الأهداف المسطرة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية مايلي:(بالزبائن،2020)
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
 - تحسين نوعية وجوده الخدمات .
 - تحسين العلاقات مع الزبائن.
 - تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.
- 3-عرض الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
- الشكل رقم (2-1):الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة أدرار



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الوثائق المقدمة من طرف المكلف بالزبائن

البنك الثاني:بنك الخليج وكالة أدرار :

- 1-التعريف بالبنك: تأسس بنك الخليج الجزائر 15ديسمبر 2003 برأس مال 10مليار دولار وبأشرف العمل عام2004 تخصصه الأساسي المساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية للجزائر، من خلال تقديم خدمات مالية للعملاء بطرق متطورة وأكثر حداثة من حيث السرعة والتنفيذ له عدة فروع نم

بينها وكالة أدرار التي أنشأت سنة 2014 في وسط المدينة مجهزة بكل الوسائل الحديثة ، ويبلغ عدد موظفيها 08 بمختلف الرتب.(الوكالة،2020)

2-أهداف بنك الخليج

من بين أهم أهدافه نذكر:(الوكالة،2020)

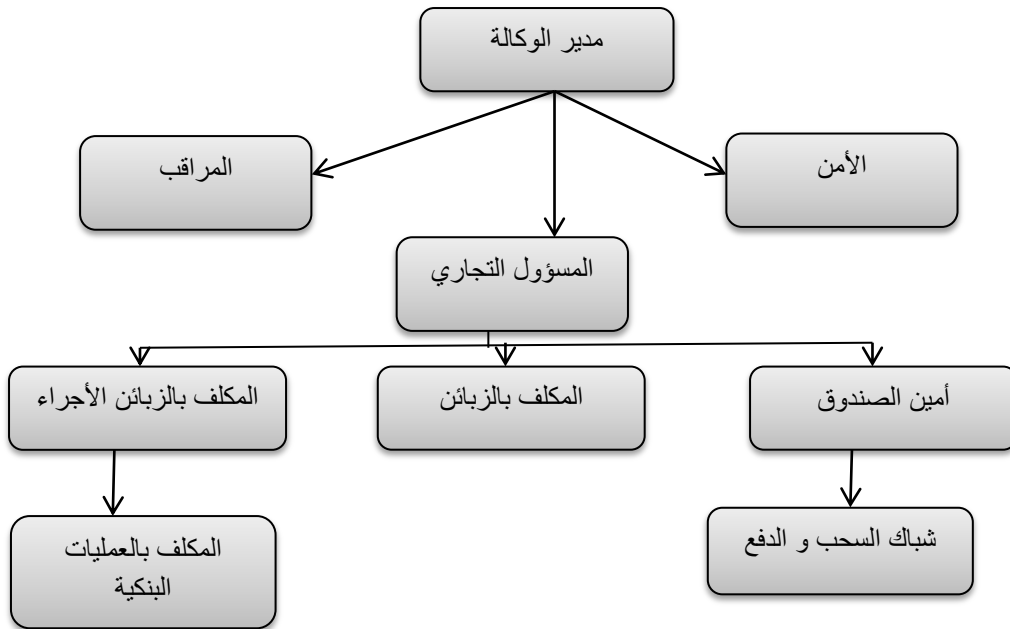
-البقاء والاستمرار وتقديم خدمات مالية بما يتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية؛

-التقدم والتطور من أجل تحقيق الأهداف وتحسين الخدمة المالية؛

-الثبات والأمن والاستقرار والمداومة في نشاطاته.

3-الهيكل التنظيمي لبنك الخليج وكالة أدرار

الشكل رقم(2-2):الهيكل التنظيمي لبنك الخليج وكالة أدرار



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الوثائق المقدمة من طرف مدير الوكالة

البنك الثالث: تقديم البنك الوطني الجزائري:

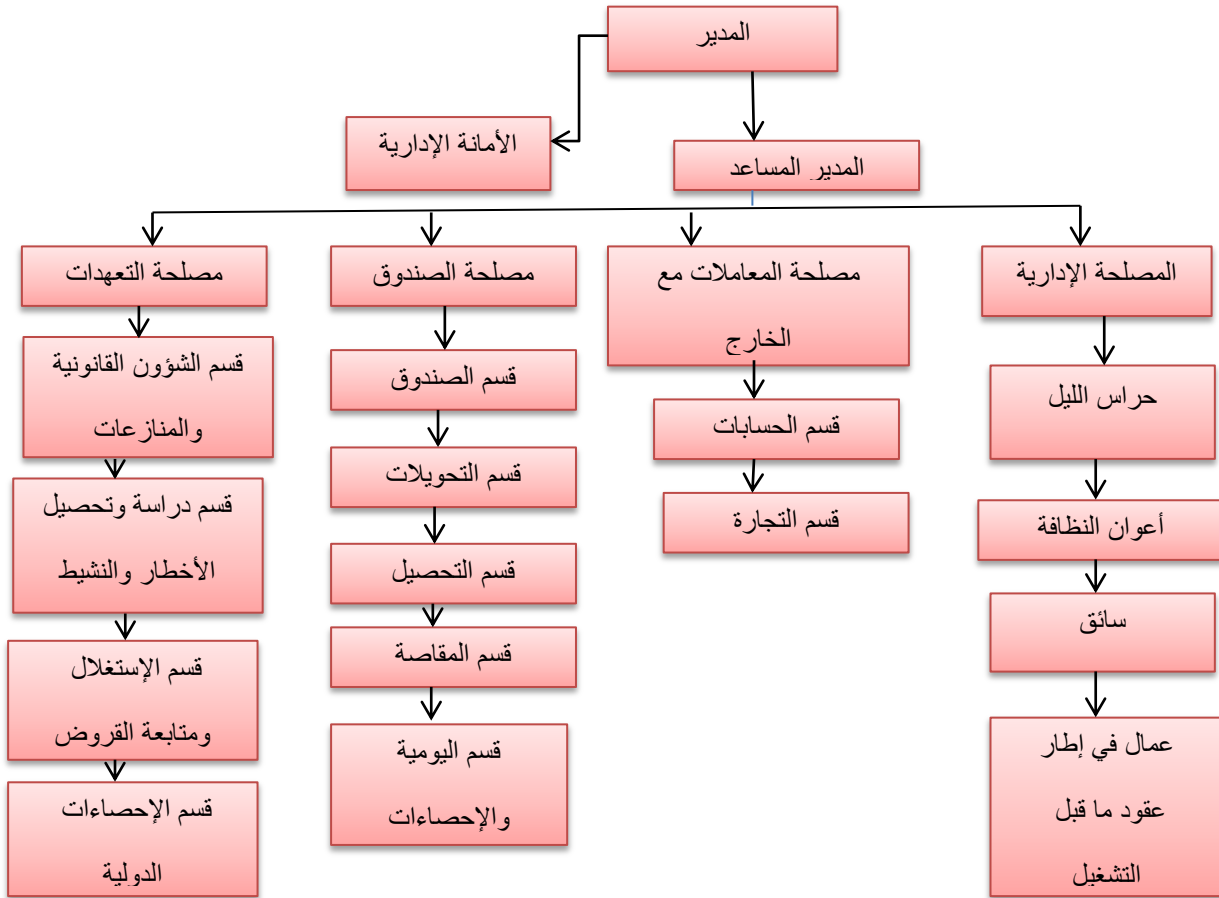
1-التعريف بالبنك:

أنشأت وكالة أدرار عام 1983 بمبادرة من البنك الوطني الجزائري سعيا منه للتقرب أكثر من العملاء في المنطقة وتشجيعا لاستثماراتهم وكذا المساهمة في تنمية المنطقة ،تمثلت اهم مهامه في استقبال

الودائع من العملاء، سحب ومنح القروض.(الوكالة،2020)

2-الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الوثائق المقدمة من طرف مدير الوكالة

ثانيا: عينة الدراسة

يتم إختيار المفردات من بين قوائم المجتمع المتاح ،على أساس أنها تمثل مجتمع الدراسة ،بحيث تضم مختلف إداريين أو رؤساء المصالح أو مدراء على مستوى البنوك التجارية في ولاية أدرار (بنك الفلاحة والتنمية الريفية،بنك الخليج،بنك الجزائر)،وكذلك كون هؤلاء لهم دور في عملية إتخاذ القرار المالي سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر ،ولهم معرفة عامة حول الموضوع محل الدراسة من جهة أخرى .

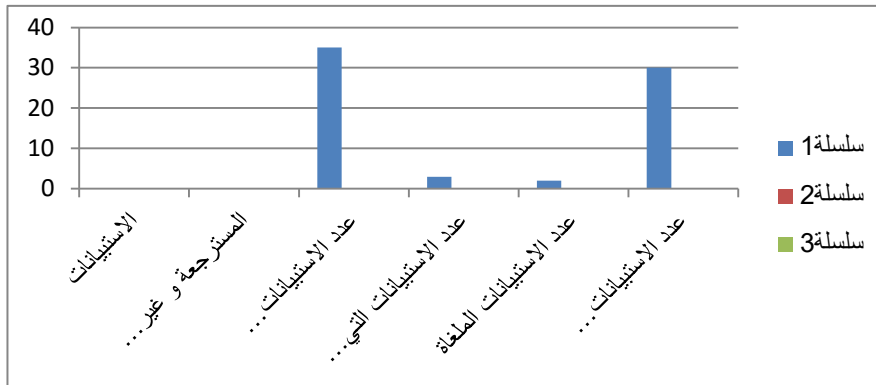
تمثلت عينة الدراسة في كل موظفي البنوك التجارية في ولاية أدرار و ذلك بسبب تواجد عدد محصور من البنوك في المنطقة من جهة و كذا هؤلاء كلهم لهم أثر في عملية اتخاذ القرار المالي و من أجل تحديد هذه العينة تم استخدام العينة القصدية و هي أسلوب ينتهجه الباحث لاختيار العينة و سنوضح في الجدول التالي العينة المختارة.

الجدول رقم (2-1): الإحصائيات الخاصة بمجموع استمارات الاستبيان.

الاستبيانات		الاستبيانات	اسم المؤسسة
النسبة	العدد	المسترجعة و غير المسترجعة	
116%	35	عدد الاستبيانات الموزعة	البنوك التجارية
10%	3	عدد الاستبيانات التي لم تسترجع	
6%	2	عدد الاستبيانات الملغاة	
100%	30	عدد الاستبيانات الصالحة	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (2-4): توزيعات الاحصائية لمجموع استبيانات.



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Excel

ثالثا: متغيرات ونموذج الدراسة

1- متغيرات الدراسة: تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل: يتمثل في لوحة القيادة .

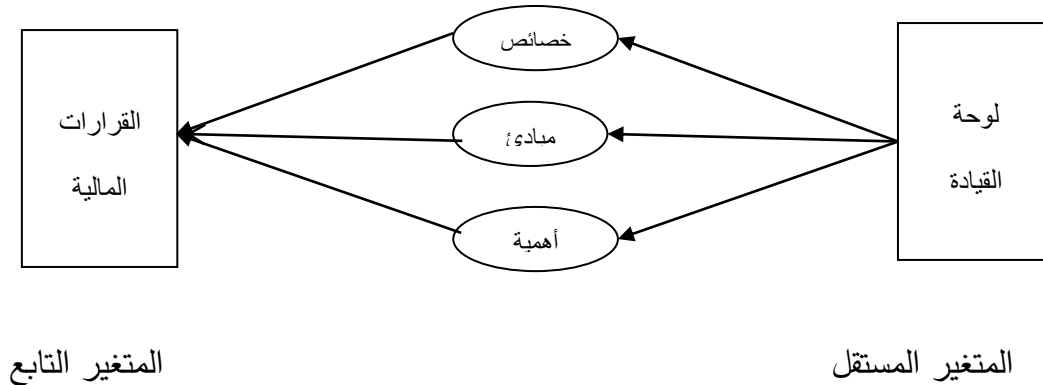
المتغير التابع: يتمثل في القرارات المالية.

المتغيرات الشخصية: تمثلت في المتغيرات المتعلقة بالموظفين؛ وتشمل الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي.

2-النموذج المتبع :

من أجل الإجابة على الإشكالية وإختبار فرضيات الدراسة سيتم الإعتماد على النموذج التالي:

الشكل رقم(2-5):نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتان

تهدف هذه الدراسة إلى إستنتاج دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية ،ومدى إعتماد البنوك التجارية في ولاية أدرار على لوحة القيادة في صنع قراراتها المالية.

رابعاً: المنهج المتبع

لتحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، والإجابة على إشكالية الدراسة ، وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي للإحاطة بموضوع الدراسة،وكذا تم الإستناد الى المنهج التحليلي لتحليل البيانات والنتائج.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة .

تتمثل أدوات الدراسة في ما يلي:

أولاً: الأدوات المستخدمة

إستخدمنا لمعالجة موضوع الدراسة الاستبيان.

جاءت إستمارة الإستبيان تحتوي على 31 سؤال متنوع(مفتوحة ،مغلقة ،مغلقة)منها 05أسئلة متعلقة بالجزأ الأول خاصة بالمتغيرات الشخصية،و18سؤال خاص بلوحة القيادة مقسم على ثلاث محاور و08 اسئلة خاصة بالقرارات المالية. وتم اعتماد على هذا النوع من الأسئلة في تصميم إستبيان لتسهيل الإجابة بالنسبة لكافة المستجوبين) حيث مر هذا الأخير على المراحل التالية:

*تم إعداد الاستبيان وعرضه على أستاذ المشرف من أجل التصحيح.

*تصحيح الاستبيان وفق التوجيهات أستاذ المشرف.

*توزيع الاستبيان على نسبة معينة من عينة الدراسة من أجل معرفة مستوى و فهم و بساطة الاستبيان لعينة الدراسة.

وفيما يخص الأسئلة التي تضمنتها استمارة الإستبيان فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: تتضمن المعلومات الشخصية الخاصة بالمستجوب؛ تتمثل في الجنس ، العمر، المستوى التعليمي الوظيفي،الخبرة المهنية.

الجزء الثاني:الأسئلة المتعلقة بلوحة القيادة فهو مقسم الى ثلاثة محاور:

المحور الأول:لوحة القيادة وخصائصها

المحور الثاني: مبادئ ومكونات لوحة القيادة

المحور الثالث: أهمية لوحة القيادة

الجزء الثالث: الأسئلة المتعلقة بالقرارات المالية

ثانيا: مقياس الدراسة.

تم استخدام نموذج ليكارت الخماسي لتحويل الإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة الى بيانات نوعية .

الجدول رقم(2-2):نموذج ليكارت الخماسي.

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من أجل تحديد المتوسط المرجح حسب نموذج ليكارت الخماسي تم الإعتماد على المعادلة التالية:

المتوسط المرجح= ((أكبر قيمة للمقياس-أصغر قيمة للمقياس)/عدد مستويات المقياس)+1

المتوسط المرجح= [5/(1-5)]+1

والجدول الموالي يوضح المستويات:

الجدول رقم(2-3):درجات مقياس ليكارت.

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	ما بين 01 و1.80
منخفضة	ما بين 1.80 و 2.60
متوسطة	ما بين 2.60 و 3.40
عالية	ما بين 3.40 و4.20
عالية جدا	ما بين 4.20 و 5

1-صدق الأداة وثباتها:

بعد إتمام عملية إنجاز الاستبيان يتم التأكد منها حتى يتوصل الى نتائج دقيقة في الاخير،وذلك من خلال الصدق الظاهري،ولضمان الثبات تم اعتماد الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط وألفا كرو نباخ فكانت نتائج الدراسة كالاتي:

-**الصدق الظاهري**: لإعداد استبيان تم استناد على مجموعة من الدراسات السابقة وعرضها على الاساتذة بغرض التأكد من سلامتها ،،وتم تعديل بعض اسئلة وفق الملاحظات المقدمة للوصول الى الشكل النهائي للاستبيان الذي يتكون من 16سؤال حول متغيرات الدراسة.

-**الاتساق الداخلي**: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق جميع عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه ،وعليه يتم إدخال البيانات المتحصل عليها في برنامج التحليل الإحصائي ،ثم احتساب معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات الاستبيان .

-**الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول**: "لوحة القيادة وخصائصها"

الجدول رقم (2-4):معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور"لوحة القيادة وخصائصها"

لوحة القيادة	الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
وخصائصها	01	لوحة القيادة اداة تواصل بين المسؤولين	0.618	0.000
	02	تعرض لوحة القيادة بشكل بسيط واضح المعلومات والعكس صحيح	0.517	0.003
	03	المعلومات الموجودة في لوحة القيادة هي معلومات ذات طابع كمي	0.686	0.000
	04	يمنح لكل مركز مسؤولية اهداف يجب عليه تحقيقها	0.411	0.024

		في مدة متفق عليها	
0.011	0.458	تحتوي لوحة القيادة على معلومات ضرورية فقط	05
0.003	0.530	لوحة القيادة لديكم تشكل مورد مهم	06

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة ارتباط فكل عبارات كانت تفوق 0.5، باستثناء العبارة الرابعة والخامسة كان أقل من 0.5، وجاءت كل العبارة الأولى والثالثة عند مستوى الدلالة 0.000، والعبارة الثانية والسادسة عند مستوى دلالة 0.3%، والعبارة الرابعة عند مستوى دلالة 0.24%، والعبارة الخامسة عند مستوى دلالة 0.11%.

-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: "مبادئ ومكونات لوحة القيادة"

الجدول رقم (2-5): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "مبادئ ومكونات لوحة القيادة"

مبادئ	الرقم	العبارة	معامل ارتباط	مستوى المعنوية
مكونات لوحة القيادة	01	تعتمدون على لوحة قيادة واحدة	0.616	0.000
	02	المسؤول الاول لديكم هو من قوم بإعداد لوحة القيادة	0.496	0.005
	03	تحتوي لوحة القيادة لديكم على عدد من مؤشرات المالية وغير المالية	0.645	0.000
	04	لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة	0.578	0.001
	05	تضم لوحة قيادة لديكم عدد من مؤشرات مختلفة مهمة	0.634	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الارتباط تفوق قيمة 0.5 في كل العبارات باستثناء العبارة الثانية بقيمة 0.496، وجاءت أغلب العبارات عند مستوى الدلالة 0% باستثناء العبارة الثانية عند 0.5% والعبارة الرابعة عند 0.1%.

-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: "أهمية لوحة القيادة".

الجدول رقم (2-6): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "أهمية لوحة القيادة"

أهمية لوحة	الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
لوحة	01	تسهم لوحة القيادة للمؤسسة في نتائج محققة واهداف المرجوة	0.662	0.000

0.011	0.458	تظهر أهمية لوحة القيادة عند وضع خطة المؤسسة	02	القيادة
0.000	0.703	تظهر أهمية لوحة القيادة خلال سير نشاط المؤسسة	03	
0.000	0.628	تعتبر لوحة القيادة وسيلة فعالة يمكن اعتماد عليها لاتخاذ القرارات بشكل سريع وفي الوقت المناسب	04	
0.826	0.042	تتميز لوحة القيادة بسرعة التنبؤ بالانحرافات	05	
0.000	0.606	تتميز بسرعة اتخاذ الاجراءات التصحيحية	06	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الارتباط تفوق 0.5 في كل عبارات باستثناء العبارة الثانية والخامسة فجاءت قيمته أقل من 0.5، وجاءت كل العبارات عند مستوى الدلالة % 0، باستثناء العبارة الثانية عند 1.1% والعبارة الخامسة عند 82.6% .

-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع: "القرارات المالية"

الجدول رقم (2-7): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "القرارات المالية"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تمويل المؤسسة يعتمد على عدة مصادر مختلفة لسد الاحتياجات المالية للمؤسسة المالية	0.538	0.002
02	القرارات المالية في مؤسستكم تهدف إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أقصى ربح	0.607	0.000
03	القرارات المالية تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة	0.612	0.000
04	اتخاذ قرارات الاستثمار في مؤسستكم يكون بناء على جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية	0.421	0.021
05	تعتمد مؤسستكم على البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح	0.537	0.002
06	تعتمد مؤسستكم على سياسة معدل التوزيعات الثابتة	0.449	0.013
07	تعتمد مؤسستكم على سياسة التوزيعات الإضافية	0.667	0.000
08	قرارات تمويل تعني باختيار الهيكل المالي الأمثل	0.706	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة إرتباط جاءت تفوق 0.5 باستثناء العبارة الرابعة بقيمة 0.421، ومستوى الدلالة معظمها بنسبة 0، والعبارة الأولى والخامسة بنسبة 0.2، وباقي نسب موزع على العبارة الرابعة والسادسة بالتوالي 0.21، 0.13.

2- اختبار صدق وثبات الاستبيان:

من أجل التحقق من ثبات الاستبيان ومصداقيته تم استخدام اختبار كرو نباخ، لقياس ثبات مجمل الفقرات عن طريق معامل ألفا كرو نباخ والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (2-8): نتائج ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرو نباخ
محور لوحة القيادة وخصائصها	06	0.487
محور مبادئ ومكونات لوحة القيادة	05	0.521
محور أهمية لوحة القيادة	06	0.472
محور القرارات المالية	08	0.704
كامل استبيان	25	0.771

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الثبات تقدر ب 0.704 تفوق 70% فهذا يعني أنها تتمتع بدرجة ثبات عالية مناسبة لموضوع الدراسة.

ثالثاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها وبناء النموذج الخاص بها، استخدم الباحث برنامج (Spss20)، بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الاحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري).

- الاحصاء الاستدلالي: والتي من بينها:

- حساب معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق الأداة واتساق داخلي للعبارات مع محورها.

-مقياس ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الأداة.

-تحليل التباين ANOVA .

-استخدام معامل التحديد R لمعرفة مقدار التغير الذي تحدثه المتغيرات المستقلة في سلوك المتغيرات التابعة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات والنمذجة.

بعد التفريغ للاستمارات المسترجعة، قمنا بالتحليل الإحصائي للبيانات تم الحصول على النتائج التالية:

المطلب الأول: تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية.

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

1-التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس:

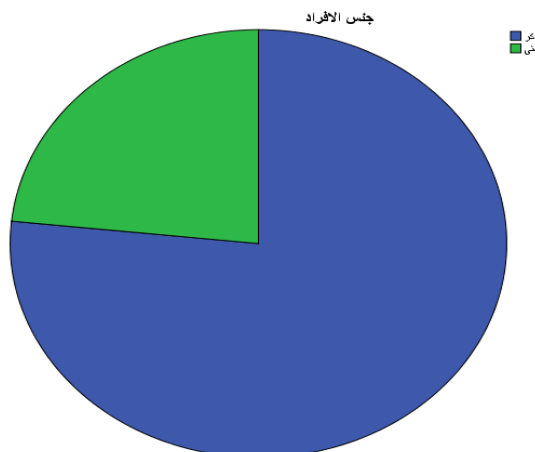
الجدول التالي يوضح التوزيع التكراري النسبي والمطلق للموظفين محل الدراسة حسب الجنس .

الجدول رقم (3-1):توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التوزيع التكراري المطلق ni	التوزيع التكراري النسبي fi
ذكر	23	76.7
أنثى	7	23.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss

الشكل رقم (3-1):تمثيل بياني للعينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن أغلب مفردات العينة هم ذكور وذلك بنسبة 23.3%، والباقي هم إناث بنسبة 76.7%.

-التوزيع التكراري للعينة حسب عمر الأفراد:

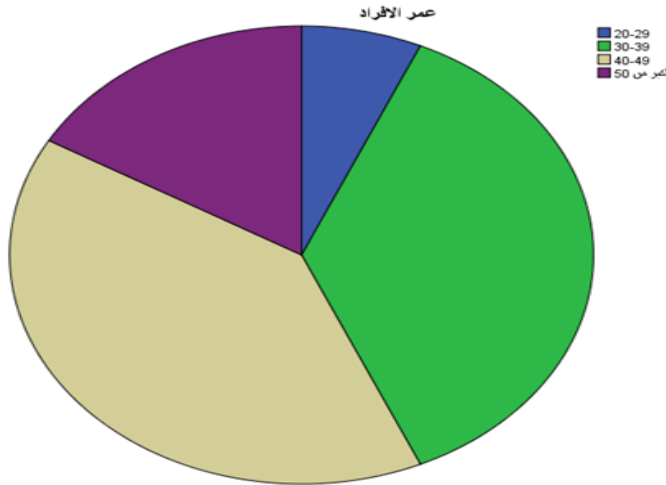
الجدول الموالي يبين لنا التوزيع التكراري النسبي والمطلق للموظفين قيد الدراسة حسب عمرهم.

الجدول رقم (3-2): توزيع العينة حسب عمر الأفراد.

العمر	التوزيع التكراري المطلق ni	التوزيع التكراري النسبي fi
29-20	2	6.7
39-30	11	36.7
49-40	12	40
أكبر من 50	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

الشكل رقم (3-2): تمثيل بياني للعينة حسب عمر الأفراد



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن معظم الموظفين يتراوح أعمارهم ما بين 40 و49 سنة بنسبة 40%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و39 سنة فهم بنسبة 36.7%، أما عن نسبة الموظفين الذين تتراوح

أعمارهم أكبر من 50 سنة تقدر بـ 16.7%، هم الموظفون الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 29 بنسبة 6.7%.

3- التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي:

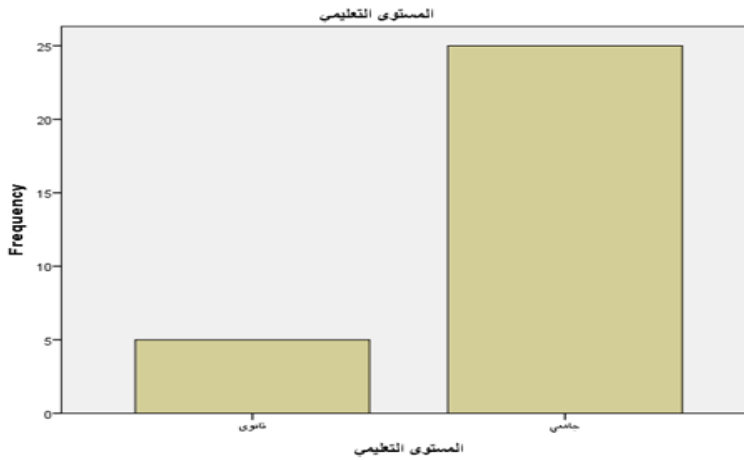
فيما يخص المستوى العلمي لأفراد العينة، فهم موزعون حسب الأعمدة البيانية و في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التوزيع التكراري المطلق ni	التوزيع التكراري النسبي fi
متوسط	0	0
ثانوي	5	16.7
جامعي	25	83.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

الشكل رقم (3-3): تمثيل بياني للعينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح لنا من خلال الأعمدة أعلاه أن معظم المستجوبين لهم مستوى جامعي وذلك بنسبة 83.3% وهذا راجع لكون أن من تم استجوابهم كانوا من الذين ،لديهم مستوى تعليمي مكنهم من الإجابة على الأسئلة المطروحة ،أما بنسبة 16.7% فمستواهم ثانوي ،أما الموظفون ذو المستوى المتوسط بنسبة 0% .

4- التوزيع التكراري للعينة حسب الرتب الوظيفية:

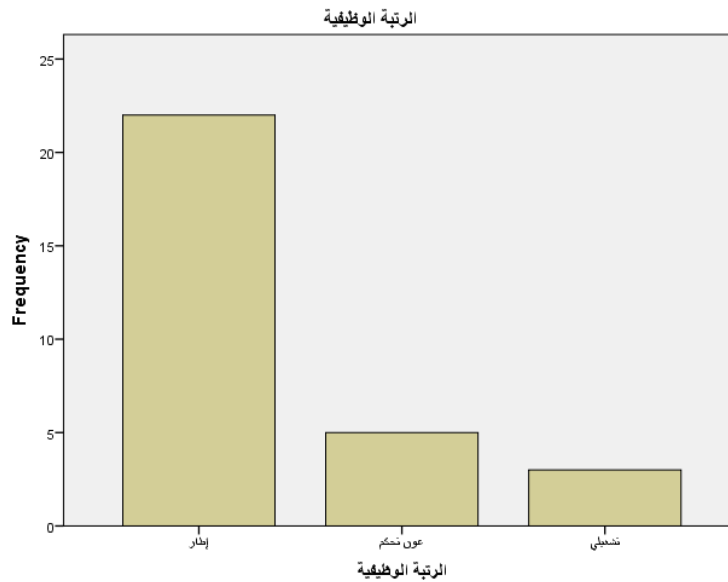
فيما يخص السؤال الرابع والذي أردنا من خلاله معرفة الرتبة الوظيفية لدى أفراد العينة ،فالناتج كانت كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-4): توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التوزيع التكراري المطلق ni	التوزيع التكراري النسبي fi
إطار	22	3.73
عون تحكم	5	7.16
تشغيلي	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

الشكل (3-4): تمثيل بياني للعينة حسب الرتب الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

من الشكل أعلاه يوضح لنا الجدول أن نسبة 73.7% من العينة لها رتبة إطار، أما بالنسبة للموظفين ذو رتبة عون تحكم فهم بنسبة 16.7%، والباقي الموظفين تشغيليين بنسبة 10%.

5- التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة الوظيفية:

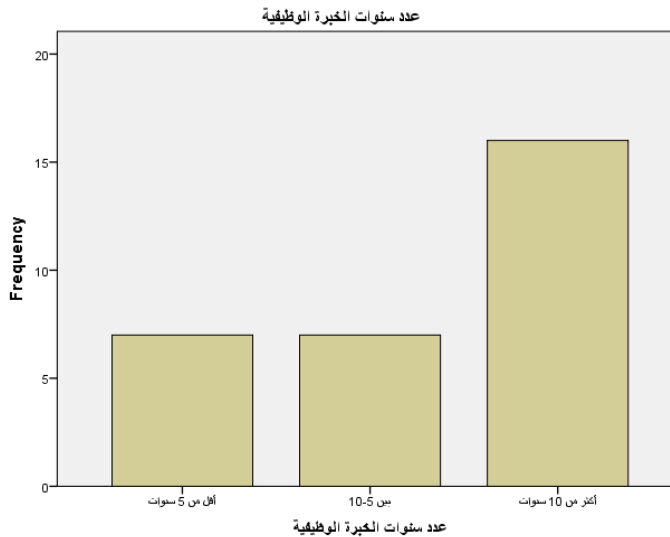
أما فيما يخص السؤال الخامس والذي أردنا من خلاله معرفة مستوى خبرة أفراد العينة، فالنتائج كانت كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-5): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

التوزيع التكراري النسبي fi	التوزيع التكراري المطلق ni	سنوات خبرة المهنية
23.3	7	أقل من 5 سنوات
23.3	7	من 5-10 سنوات
53.3	16	أكثر من 10
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

الشكل رقم (3-5): تمثيل بياني للعينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

من الشكل أعلاه وجدنا أن نسبة 53.3% من العينة لها خبرة تفوق 10 سنوات ،أما بالنسبة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 و 10 والأقل من خمسة سنوات فهما متساويان في النسبة والتي تساوي % 23.3.

المطلب الثاني: قياس أثر لوحة القيادة على اتخاذ القرارات المالية.

في هذا الجانب نحاول تصنيف لوحة القيادة في المؤسسات المالية حسب إجابة الموظفين من خلال ثلاثة أوجه:

- لوحة القيادة وخصائصها

- مبادئ ومكونات لوحة القيادة

- أهمية لوحة القيادة

-وهذا بالإستعانة بالأسئلة السليمة في المحور الثاني حيث يتم قياس كل محور من الثلاث بواسطة عدة عبارات يجب على كل منها العمال بدرجة الموافقة من بين خمس درجات (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، وكل ما كانت درجة الموافقة على هذه الأسئلة أكثر يعني أن مستوى توافر ذلك العنصر في لوحة القيادة. إلا أنه في كل عبارة من العبارات التي تمثل المتغيرات تختلف إجابات العينة حسب خمس درجات لذلك نعتمد متوسط إجابات العينة على كل سؤال من الأسئلة وعلى كل محور لتحديد مستوى تطبيق أدوات لوحة القيادة في المؤسسات المالية.

1- لوحة القيادة وخصائصها.

الجدول رقم (3-6): النتائج المستخلصة من إجابات الموظفين حول خصائص لوحة القيادة.

العنصر	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	متوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	اتجاه العام
لوحة القيادة اداة تواصل بين المسؤولين	10	16.7	10	50	13.3	3.4	1.221	35.912	موافق
تعرض لوحة القيادة بشكل بسيط واضح المعلومات والعكس صحيح	10	13.3	36.7	33.3	6.7	3.133	1.074	34.28	محايد
المعلومات الموجودة في لوحة القيادة هي معلومات ذات طابع كمي	13.3	20	33.3	30	3.3	2.9	1.094	37.724	محايد
يمنح لكل مركز مسؤولية اهداف يجب عليه تحقيقها في مدة متفق عليها	6.7	16.7	23.3	36.7	16.7	3.4	1.163	34.206	موافق
تحتوي لوحة القيادة على معلومات ضرورية فقط	16.7	16.7	26.7	33.3	6.7	2.967	1.217	41.018	موافق
لوحة القيادة لديكم تشكل مورد مهم	10	0	40	46.7	3.3	3.433	0.728	21.206	موافق
لوحة القيادة وخصائصها						3.206	1.083	0.003	

المصدر: من إعداد الطالبان إعتادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يمكن ان نستخلص النقاط التالية:

*إن الإتجاه العام للأراء الموظفين هي الموافقة على ضرورة توافر هذه الخصائص في لوحة القيادة والحياد لخاصيتين ،حيث كانت متوسطات الإجابة في الدرجة الرابعة والثالثة.

*أكد العمال أكثر على أن لوحة القيادة لديهم تشكل مورد هام ثم لوحة القيادة أداة تواصل بين المسؤولين ويمنح لكل مركز مسؤولية اهداف يجب عليه تحقيقها في مدة متفق عليها بمتوسطات موافقة على التوالي 3.433 و3.4 و3.4،وبدرجة أقل نسبيا على أن تحتوي لوحة القيادة على معلومات ضرورية فقط.

*حياد العمال على أن تعرض لوحة القيادة بشكل بسيط وواضح للمعلومات والعكس صحيح،والمعلومات الموجودة في لوحة القيادة هي معلومات ذات طابع كمي بمتوسطات موافقة على التوالي 3.133 و2.9.

*يوضح معامل اختلاف درجة تجانس العمال في إجاباتهم على أسئلة ،فكلما كان اقل كلما كانت درجة التجانس أكثر وهنا نلاحظ أن العمال كانوا متقاربين ومتفقين أكثر على موافقتهم على أن لوحة القيادة تشكل مورد مهم في المؤسسات المالية.

2- مكونات ومبادئ لوحة القيادة في المؤسسات المالية

الجدول رقم(3-7):النتائج المستخلصة من إجابات الموظفين حول مبادئ ومكونات لوحة القيادة.

العنصر	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل اختلاف	اتجاه العام
تعتمدون على لوحة قيادة واحدة	10	23.3	30	23.3	13.3	3.067	1.202	39.191	محايد
المسؤول الاول لديكم هو من قوم بإعداد لوحة القيادة	16.7	20	20	33.3	10	3	1.287	42.9	موافق
تحتوي لوحة القيادة لديكم على عدد من مؤشرات المالية وغير المالية	10	10	20	50	10	3.4	1.133	33.324	موافق
لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة	6.7	13.3	10	60	10	3.533	1.074	30.399	موافق
تضم لوحة قيادة لديكم عدد من مؤشرات مختلفة مهمة	3.3	3.3	36.7	43.3	13.3	3.6	0.894	24.833	موافق
مبادئ ومكونات لوحة القيادة						3.32	1.118	0.003	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يمكننا أن نستخلص النقاط التالية:

*إن الإتجاه العام للآراء الموظفين هي الموافقة على تطبيق جميع عناصر لوحة القيادة من حيث مبادئ ومكونات في المؤسسات المالية حيث كانت متوسطات الإجابة في الدرجة الرابعة .

*أكد العمال أكثر على أن لوحة القيادة تضم عدد من مؤشرات مختلفة ومهمة ولا يوجد شكل محدد للوحة القيادة بمتوسطات موافقة على التوالي 3.6 و 3.533، وبدرجة أقل نسبياً تحتوي على عدد من المؤشرات المالية والغير المالية والمسؤول الاول هو من يقوم بإعداد لوحة القيادة.

*حياد العمال على إعتمادهم للوحة القيادة واحدة بمتوسط 3.067.

3- أهمية لوحة القيادة.

الجدول رقم (3-8): النتائج المستخلصة من إجابات الموظفين حول أهمية لوحة القيادة

العنصر	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل اختلاف	اتجاه العام
تسهم لوحة القيادة للمؤسسة في نتائج محققة واهداف المرجوة	6.7	20	13.3	50	10	3.367	1.129	33.531	موافق
تظهر أهمية لوحة القيادة عند وضع خطة المؤسسة	20	6.7	26.7	43.3	3.3	3.033	1.217	40.125	موافق
تظهر أهمية لوحة القيادة خلال سير نشاط المؤسسة	13.3	6.7	20	46.7	13.3	3.4	1.221	35.912	موافق
تعتبر لوحة القيادة وسيلة فعالة يمكن اعتماد عليها لاتخاذ القرارات بشكل سريع وفي الوقت المناسب	3.3	16.7	20	46.7	13.3	3.5	1.042	29.771	موافق
تتميز لوحة القيادة بسرعة التنبؤ بالانحرافات	6.7	16.7	33.3	43.3	0	3.133	0.937	29.907	موافق
تتميز بسرعة اتخاذ الاجراءات التصحيحية	0	13.3	26.7	46.7	13.3	3.6	0.894	24.833	موافق
أهمية لوحة القيادة						3.339	1.073	0.003	

المصدر: من إعداد الطالبان إعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يمكننا أن نستخلص النقاط التالية:

* إن الإتجاه العام للآراء الموظفين هي الموافقة على أهمية لوحة القيادة في المؤسسات المالية حيث كانت متوسطات الإجابة في الدرجة الرابعة.

* أكد العمال على أن تتميز لوحة القيادة بسرعة إتخاذ الإجراءات التصحيحية و تعتبر وسيلة فعالة يمكن الإعتماد عليها لاتخاذ القرارات بشكل سريع وفي الوقت المناسب بمتوسطات موافقة على التوالي 3.6 و3.5.

* يوضح معامل إختلاف درجة تجانس العمال في إجاباتهم على أسئلة ،فكلما كان اقل كلما كانت درجة التجانس أكثر وهنا نلاحظ أن العمال كانوا متقاربين ومتفقين أكثر على موافقتهم على أن لوحة القيادة تتميز بسرعة اتخاذ الاجراءات التصحيحية في المؤسسات المالية.

-مقارنة عناصر لوحة القيادة.

الجدول رقم (3-9):مقارنة بين عناصر لوحة القيادة.

معامل الاختلاف	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	
0.003	1.083	3.206	لوحة القيادة وخصائصها
0.003	1.118	3.32	مبادئ ومكونات لوحة القيادة
0.003	1.073	3.339	أهمية لوحة القيادة
0.003	1.091	3.288	المجموع تطبيق لوحة القيادة

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نرى أن أهمية لوحة القيادة أكبر من غيرها ،ثم تأتي في درجة قريبة منها مبادئ ومكونات لوحة القيادة ،لتأتي في الأخير لوحة القيادة وخصائصها.

4- تقييم عملية إتخاذ القرارات المالية

الجدول رقم(3-10):النتائج المستخلصة من إجابات الموظفين حول أهم القرارات المالية.

العنصر	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل اختلاف	اتجاه العام
تمويل المؤسسة يعتمد على عدة مصادر مختلفة لسد الاحتياجات المالية للمؤسسة	3.3	6.7	3.3	73.3	13.3	3.867	0.86	22.239	موافق

المالية									
القرارات المالية في مؤسساتكم تهدف إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أقصى ربح	10	20	20	40	10	3.2	1.186	37.063	موافق
القرارات المالية تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة	6.7	13.3	23.3	50	6.7	3.367	1.033	30.68	موافق
اتخاذ قرارات الاستثمار في مؤسساتكم يكون بناء على جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية	3.3	10	20	56.7	10	3.6	0.932	25.889	موافق
تعتمد مؤسساتكم على البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح	10	13.3	33.3	36.7	6.7	3.167	1.085	34.26	موافق
تعتمد مؤسساتكم على سياسة معدل التوزيعات الثابتة	3.3	20	50	23.3	3.3	3.033	0.85	28.025	محايد
تعتمد مؤسساتكم على سياسة التوزيعات الإضافية	13.3	16.7	50	16.7	3.3	2.8	0.997	35.607	محايد
قرارات تمويل تعني باختيار الهيكل المالي الأمثل	23.3	10	16.7	43.3	6.7	3	1.339	44.633	موافق
اتخاذ القرارات المالية						3.254	1.035	0.003	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

*إن الاتجاه العام للآراء الموظفين هي الموافقة على وجود القرارات المالية بالمؤسسات المالية بالدرجة الكبيرة، حيث كانت المتوسطات في الدرجة الرابعة.

*أشار العمال على أن تمويل المؤسسات يعتمد عدة مصادر مختلفة لسد الاحتياجات المالية للمؤسسة المالية، اتخاذ قرارات الاستثمار يكون بناء على جمع وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة للتنبؤ بالتدفقات المالية والمستقبلية بمتوسطات موافقة على التوالي 3.6، 3.867.

*يوضح معامل إختلاف درجة تجانس العمال في إجاباتهم على أسئلة، فكلما كان اقل كلما كانت درجة التجانس أكثر وهنا نلاحظ أن العمال كانوا متقاربين ومنفقين أكثر على موافقتهم على أن تمويل المؤسسات يعتمد عدة مصادر مختلفة لسد الاحتياجات المالية للمؤسسة المالية، اتخاذ قرارات الاستثمار يكون بناء على جمع وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة للتنبؤ بالتدفقات المالية والمستقبلية.

5- قياس أثر لوحة القيادة على القرارات المالية في المؤسسات المالية

في هذا الجانب نحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع وذلك بقياس معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والتابع للدراسة لوحة القيادة والقرارات المالية.

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

الجدول رقم (4-1): الارتباط الخطي بين لوحة القيادة والقرارات المالية

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,623 ^a	,389	,67969	,224	8,077	1	28	,008

a. Predictors: (Constant), Leadership

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المدروسين هي (0.623) (62.3%)، بينما بلغ معامل التحديد (0.389) أي أن (38.9%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (اتخاذ القرارات المالية) سببها المتغير المستقل (لوحة القيادة)، وبقيّة النسبة ترجع لعوامل أخرى غير مدروسة منها العامل العشوائي.

الجدول (4-2): تحليل التباين ANOVA

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,731	1	3,731	8,077	,008 ^a
Residual	12,935	28	,462		
Total	16,667	29			

a. Predictors: (Constant), Leadership

b. Dependent Variable: Decisions

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

من جدول تحليل التباين أعلاه يظهر التأثير الإيجابي لـ لوحة القيادة على اتخاذ القرارات المالية لأن القيم المعنوية P بلغت (0.008) هي أقل من القيمة الحرجة لقبول صحة الفرضية (5%). نستنتج أن الفرضية الأولى القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات المالية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) هي فرضية مقبولة؛ في حين أن الفرضية الثانية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات المالية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) هي فرضية مرفوضة.

الجدول رقم (4-3): تحليل المعاملات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,846	,314		2,690	,012
Leadership	,373	,131	,473	2,842	,008

a. Dependent Variable: Decisions

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss.

من جدول تحليل المعاملات أعلاه يظهر ما يلي:

من جدول معاملات الإنحدار نلاحظ أن ميل الأداء قد بلغ (0.373) اي كلما تغيرت لوحة القيادة بوحدة واحدة تتحسن اتخاذ القرارات المالية بـ (37.3%). ومنه نستنتج العلاقة الخطية التالية بين لوحة القيادة و اتخاذ القرارات المالية $(\gamma = 0.846 + 0.373 \times)$.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة الى تحديد الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية، ويتم في هذا المبحث استعراض النتائج التي تم التوصل اليها من دراسة الإحصائية ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض النتائج.

من خلال النتائج السابقة توصلنا الى مايلي:

-تعد لوحة القيادة أحد أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسة لإتخاذ مختلف قراراتها بشكل دقيق، وذلك من خلال مقارنة النتائج مع الأهداف والنبؤ بالإنحرافات.

-لوحة القيادة تساهم في ترشيد وتفعيل القرارات المالية من خلال مراقبة القائمين على إدارتها ومساءلتهم.

-للوحة القيادة دور كبير ومهم في عملية المساعدة على اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة، من خلال ما تقدمه من معلومات مما يسهل على متخذي القرار على إتمام المهام على أحسن وجه، ومن هنا يمكن القول أن لوحة القيادة لها القدرة الكافية في توجيه المؤسسة وخاصة إتخاذها للقرارات المالية.

-لإتخاذ قرارات مالية فعالة داخل المؤسسة لابد من تصميم نظام لوحة القيادة فعال وذلك من خلال مراعاة حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها والمستوى التنظيمي لها.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

يمكن تلخيص أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة على النحو التالي:

-أثبتت الدراسة أن مستوى استخدام لوحة القيادة ومقوماتها كان بمتوسط 3.288، وتطبيق أغلب مقوماتها (خصائصها، مبادئ ومكونات، أهمية لوحة القيادة)، حيث كان في المرتبة الأولى أهمية لوحة القيادة بمتوسط 3.339، وذلك راجع لكون لوحة القيادة لها القدرة على إتخاذ الإجراءات التصحيحية كما تعتبر وسيلة فعالة تعتمد عليها في إتخاذ القرار بشكل سريع وفي الوقت المناسب، فيظهر أثر لوحة القيادة بشكل كبير خلال

سير نشاط المؤسسة وأثناء بداية المؤسسة لنشاطها، كما تسمح لنا بالتنبؤ بشكل سريع انطلاقاً من مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المرجوة.

- وجاءت في المرتبة الثانية مبادئ ومكونات لوحة القيادة بمتوسط 3.32 ويرجع ذلك إستناداً إلى المؤسسات المالية على العديد من المؤشرات المختلفة والمهمة منها مؤشرات مالية وأخرى غير مالية لتحديد وضعيتها المالية والتنافسية بشكل دقيق، بالإضافة إلى عدم اعتماد شكل محدد للوحة القيادة بل يتكيف على حسب كل مؤسسة، كما يمكنها استخدام لوحات قيادة متعددة بدل من واحدة، وليس بالضرورة أن يكون المسؤول الأول هو من يقوم بإعدادها.

- وأخيراً جاءت لوحة القيادة وخصائصها في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.206، حيث يرى الكثير إلى أن لوحة القيادة تشكل مورد من موارد المؤسسة وذلك للدور الذي تلعبه في الكشف السريع عن إختلالات والأخطاء وتصحيحها وإتخاذ إجراءات التصحيحية وبالتالي تقليل التكاليف، كما أنها تعتبر أداة تواصل بين المسؤولين وذلك من خلال منح لكل مركز مسؤولية أهداف يجب عليه تحقيقها في وقت المحدد وتحقيق هذه الأهداف فتحقيقها يستلزم تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى إحتواء لوحة القيادة على معلومات بسيطة وواضحة حتى يسهل القراءة والفهم، بالإضافة إلى المعلومات الضرورية فقط ذلك لإعتبارها أداة تلخيصية لوضعية المؤسسة، وليس بالضرورة أن تكون ذات طابع كمي.

- أما نتائج مستوى فعالية القرارات المالية فكان إجمالاً بمتوسط حسابي 3.254 وذلك راجع إلى اعتماد أغلب المؤسسات المالية على عدة مصادر لتغطية إحتياجاتها المالية بغرض الحصول على هيكل مالي أمثل، وكذلك تمويل استثماراتها المالية بتكلفة أقل وعائد أعلى لتحقيق أقصى ربح وبالتالي تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة. وحتى تقوم المؤسسات باتخاذ قرار الإستثمار لا بد لها من جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة بغرض التنبؤ بالتدفقات المستقبلية، أما بالنسبة لقرار توزيع الأرباح تعتمد على البدائل المتاحة بالإضافة إلى سياسة معدل توزيع الأرباح الثابتة والتوزيعات الإضافية.

- من خلال القيمة الإحتمالية Sig0.008 أقل مستوى يبين أنه يوجد دلالة إحصائية لعلاقة إرتباط خطي

مابين لوحة القيادة والقرارات المالية حيث معامل إرتباط 0.623 أي أن القرارات المالية في المؤسسة

ترتبط خطياً بشكل إيجابي بنسبة % 62.3 مما يبين دور أدوات لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وهو ما يؤكد في النظري.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على أثر لوحة القيادة على إتخاذ القرارات المالية ،لذا قمنا بتصميم استبيان بالإستعانة الى الدراسات السابقة متكون من محاور لمتغيرات الدراسة ،حيث قدر عدد المستجوبين 30مستجوب وهو يمثل حجم عينة الدراسة،وتم تحليل معلومات الاستبيان عن طريق برنامج،
Spssv20.

ومن أجل القيام بالدراسة الإحصائية تم الإستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي تتمثل في تكرارات و نسب المئوية لوصف عينة الدراسة،والمتوسطات وانحراف معياري لمعرفة اتجاه اجابات الأفراد نحو متغيرات الدراسة،وتم الإستعانة بمعامل الارتباط وذلك من أجل تحديد أثر متغير المستقل (لوحة القيادة)على متغير تابع(القرارات المالية)،من خلال ما سبق تم اختبار الفرضيات وتم الوصول الى انه يوجد اثر للوحة القيادة على القرارات المالية.

الخاتمة

الخاتمة:

نستنتج في الأخير أن اتخاذ القرارات المالية عملية جد مهمة في المؤسسات المالية تتم عبر مراحل متفق عليها، وحتى يكون القرار المتخذ صائبا ورشيدا لابد الاستعانة ببعض الأدوات الفعالة والمتمثلة في أدوات مراقبة التسيير ومن أبرزها لوحة القيادة، التي لها أهمية كبيرة على تطور الوضعية المالية للمؤسسة؛ من خلال مقارنة الأهداف مع النتائج والوقوف على الأخطاء والانحرافات الحاصلة، والتي تساعدهم على اتخاذ مختلف القرارات في الوقت المناسب، لذلك تم التركيز في موضوع الدراسة على "دور لوحة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المالية".

ومن هذا المنطلق كانت الإشكالية الرئيسية مصاغة على الشكل التالي: "مامدى تأثير لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المالية". وللإجابة على الإشكالية التالية تم تجزأتها الى أسئلة فرعية واتباع المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بكل جوانب موضوع الدراسة، واختبار الفرضيات، عرض النتائج، مناقشتها وتفسيرها، لذلك سوف نقوم بعرض بعض الاستنتاجات المتوصل اليها ومختلف التوصيات والاقتراحات التي تقيد المؤسسات المالية.

الاستنتاجات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا من خلال فصولها النظرية والتطبيقية الى بعض النتائج نذكر منها مايلي:

- لوحة القيادة أداة مناسبة لإتخاذ القرارات المالية في الوقت المناسب من خلال مقارنة النتائج بالانحرافات واتخاذ مختلف الاجراءات التصحيحية.

- لوحة القيادة تعمل على تحديد الوضعية المالية والتنافسية للمؤسسة بشكل دقيق إنطلاقا من مجموعة المؤشرات.

- إعتداد سياسة التعدد في استخدام لوحة القيادة يتناسب طرديا مع حجم المؤسسة.

- لوحة أداة تواصل بين المسؤولين، بالإضافة الى كونها أداة تلخيصية لوضعية المؤسسة.

- تعتبر لوحة القيادة من موارد المؤسسة.

- كلما تم احترام خطوات اتخاذ القرار (تشخيص المشكلة، تحليل المشكلة، تحديد البدائل الممكنة، تقييم البدائل المتاحة، اختبار البديل الأفضل، متابعة تنفيذ القرار المتخذ) كلما كان القرار أكثر فاعلية.

-تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية ،حيث كلما زاد اعتماد المؤسسة لوحة القيادة بوحدة واحدة أثر ذلك ايجابيا على اتخاذ القرارات المالية بما يعادل (37.3%) .

التوصيات:

- على ضوء مناقشة النتائج والاستنتاجات وما خلص اليه الباحث يوصي بما يلي:
- يجب إعطاء أهمية لنظام لوحة القيادة وعدم النظر اليها كأداة من أدوات مراقبة التسيير فقط.
- ضرورة ادراك الموظفين والمسؤولون بأهمية استخدام لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات.
- يجب على المؤسسات مراعاة الاحتياطات والتدابير اللازمة اثناء اتخاذ القرارات المالية.
- يجب أن تكون في كل مؤسسة لجنة متخصصة تقوم بتصميم نظام لوحة القيادة وأخرى تعنى باتخاذ القرارات.
- مشاركة جميع الموظفين في مختلف المستويات الادارية أثناء تصميم لوحة القيادة من أجل اتخاذ قرارات صائبة.
- لا بد من تصميم لوحة القيادة لكل مستوى من المستويات التنظيمية في المؤسسة أو لكل مركز مسؤولية.
- متابعة التطورات العالمية متعلقة بنظام لوحة القيادة .
- عمل دورات تكوينية وتوعية للموظفين والمسؤولون حول دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية.
- توعية المسؤولين بأهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية.
- يجب على المؤسسة المالية التحلي بنوع من المرونة في اتخاذ القرارات المالية نتيجة التغيرات السريعة للمحيط.

أفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المالية ،يشمل جوانب كثيرة،وعلى هذا الاساس نأمل أن نكون بهذا البحث قد فتحنا مجالاً للقيام بدراسات أخرى وأوسع يمكن استعراضها فيمايلي:

-مامدى تأثير تغيرات المحيط على نظام لوحة القيادة للمؤسسات المالية؟

- عوائق تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات المالية؟
- مامدى أهمية لوحة القيادة في قطاع الخدمات مع ابراز المشاكل التي تواجهها في الوقت الحالي؟
- كيف يمكن للوحة القيادة أن تحد من انحرافات الحاصلة؟
- مامدى فعالية نظام لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية؟
- دور لوحة القيادة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة؟
- ما دور لوحة القيادة في رسم استراتيجية المؤسسة؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا الكتب:

-الكتب الورقية:

¹- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع 2017.

²- محمد الصيرفي، ادارة المؤسسات المالية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016.

³- معراج هواري مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

-الكتب الإلكترونية:

⁴- سرمد كوكب، مقدمة في إدارة المؤسسات المالية. [على الخط]، دار الأكاديميين للنشر والتوزيع، 2017، متاح على <URL<books.google.dz>.

⁵- وهيبية مقدم، الادارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، [على الخط]، الجزائر: دار التعليم الجامعي، 2019، متاح على <URL<books.google.com>.

-الرسائل والأطروحات:

¹- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، [على الخط]، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، 2014-2015، متاح على <URL <https://dspace.univ.telemcen.dz>>.

²- بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية. [على الخط]، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، جامعة المسيلة، (2018-2019)، متاح على <URL <https://dspace.univ-msi>>.

³- محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة. [على الخط]، أطروحة دكتوراه، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، (2016-2017)، متاح على <URL <https://dspace.univ-ourgla.dz>>.

⁴- فطيمة الزهراء قرامز، دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. [على الخط]، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم مالية، جامعة أم البواقي، (2016-2017)، متاح على <URL <https://bib.univ-ueb>>.

- ⁵⁻ سليم بن رحمون، أثر الإفصاح المحاسبي على جودة القرارات الاستثمارية. [على الخط]، أطروحة دكتوراه، تخصص:، جامعة بسكرة، (2018/2019)، متاح على [URLhttps://thesis.univ-biskra.dz](https://thesis.univ-biskra.dz).
- ⁶⁻ مصطفى يوسف سبسي، دور المعلومات المالية المستقبلية للشركات في اتخاذ القرارات. [على الخط]، رسالة ماجستير، جامعة حلب، 2011، متاح على [URLhttps://mohe.gov.sy](https://mohe.gov.sy).
- ⁷⁻ آمنة خوصة، النظام المالي للمؤسسة المالية، [على الخط]، مذكرة ماستر، جامعة ام البواقي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014-2015، متاح على [URL<https://bib.univ-oeb>](https://bib.univ-oeb).
- ⁸⁻ عزاز براهيم، قرين بلال، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، متاح على [URL https://dspace.univ.bouira](https://dspace.univ.bouira).
- ⁹⁻ عائشة هميلة، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، متاح على [URLhttps://dspace.univ.ourgla.dz](https://dspace.univ.ourgla.dz).
- ¹⁰⁻ جباري عبد الكريم، غزالة عزالدين، التحليل كمدخل لإتخاذ القرار المالي. [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة خميس مليانة، (2018-2019)، متاح على [URLhttps://dspace.univ-kim](https://dspace.univ-kim).
- ¹¹⁻ بن عيسى العمري، أثر المعلومات الجبائية على عملية اتخاذ القرار الاستثماري. [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة المسيلة، (2014-2015)، متاح على [URLhttps://dspace.univ-msila.dz](https://dspace.univ-msila.dz).
- ¹²⁻ سمير حماد، يوسف زميلي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية. [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص: إدارة مالية، جامعة البويرة، (2017-2018)، متاح على [URLhttps://dspace.univ.bouira](https://dspace.univ.bouira).
- ¹³⁻ رحمتاني نورة، مقالاتي حنان، تأثير التقارير المالية على اتخاذ القرار المالي في المؤسسة. [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص: مالية المؤسسات، جامعة قالمة، (2016-2017)، متاح على [URLhttps://dspace.univ-guelma.dz](https://dspace.univ-guelma.dz).
- ¹⁴⁻ بحور خولة، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية. [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، (2014-2015)، متاح على [URLhttps://univ-ourgla.dz](https://univ-ourgla.dz).

¹⁵ - قساوي أحلام، دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية. [على الخط]، مذكرة ماستر، تخصص: فحوص محاسبي، جامعة بيسكرة، (2015-2016)، متاح على [URLhttps://archives.univ.biskra.dz](https://archives.univ.biskra.dz).

-المراسيم والقوانين:

1-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون، 10/90، المتضمن النقد والقرض. [على الخط]، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة بتاريخ 23 رمضان 1410 هـ الموافق لـ 18 ابريل 1990م، المادة 115، متاح على [URLhttps://www.joradp.dz](https://www.joradp.dz).

-المجلات:

¹ - بن معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، [على الخط]، سبتمبر 2015، العدد 21، متاح على [URL<www.asjp.cerist.dz>](http://www.asjp.cerist.dz).

² - رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، [على الخط]، العدد 4، متاح على [URLwww.asjp.dz](http://www.asjp.dz).

3- فطيمة الزهراء قرامز، المنهج المعاصر للتفكير المالي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية. [على الخط]، ديسمبر 2016، العدد 6، متاح على [URLhttps://www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz).

⁴ - موسى بوجمعة، نعيم بوعموشة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم. [على الخط]، مارس 2017، العدد 07، متاح على [URLhttps://www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz).

-الملتقيات:

1- براق عيسى وآخرون، مكانة لوحة القيادة. [على الخط]، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كألية لحكومة المؤسسة وتفعيل الإبداع، 2017/4/25، متاح على [URLhttps://univ-blida2.dz](https://univ-blida2.dz).

² - بن حجوبة حميد، عقيلة باصور، دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة استشرافية. [على الخط]، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كألية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، 2017، متاح على [URLhttps://univ-blida2.dz](https://univ-blida2.dz).

الملاحق

جامعة العقيد احمد دراية - ادرار

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة

قسم العلوم التجارية

السادة موظفي البنك

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة بعد:

بصدد إعداد مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص مالية بعنوان :

"دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المالية"

نرجو من حضراتكم التكرم بتعبئة الاستبيان بكل جدية لأن نتائج الدراسة مبنية على صحة اجاباتكم ونعلمكم ان اجاباتكم تمتاز بالسرية ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

ولكم منا فانق الاحترام والتقدير.

البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة X في الخانة المناسبة:

1- الجنس ذكر انثى

2- العمر: من 20 الى 29 سنة من 30 الى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة 50 فأكثر

3- المستوى التعليمي: متوسط أو اقل ثانوي جامعي

4- المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم تشغيلي

5- عدد سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

اكثر من 10 سنوات

1- لوحة القيادة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
					<p>-لوحة القيادة اداة تواصل بين المسؤولين</p> <p>-تعرض لوحة القيادة بشكل بسيط واضح المعلومات والعكس صحيح</p> <p>-المعلومات الموجودة في لوحة القيادة هي معلومات ذات طابع كمي</p> <p>-يمنح لكل مركز مسؤولية اهداف يجب عليه تحقيقها في مدة متفق عليها</p> <p>-تحتوي لوحة القيادة على معلومات ضرورية فقط</p> <p>-لوحة القيادة لديكم تشكل مورد مهم</p>	<p>لوحة القيادة وخصائصها</p>
					<p>-تعتمدون على لوحة قيادة واحدة.</p> <p>-المسؤول الاول لديكم هو من قوم بإعداد لوحة القيادة.</p> <p>-تحتوي لوحة القيادة لديكم على عدد من مؤشرات المالية وغير المالية.</p> <p>-لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة.</p> <p>-تضم لوحة قيادة لديكم عدد من مؤشرات مختلفة مهمة</p>	<p>مبادئ ومكونات لوحة القيادة</p>
					<p>- تسهم لوحة القيادة للمؤسسة في نتائج محققة واهداف المرجوة</p> <p>- تظهر أهمية لوحة القيادة عند وضع خطة المؤسسة</p> <p>- تظهر أهمية لوحة القيادة خلال سير نشاط المؤسسة</p> <p>-تعتبر لوحة القيادة وسيلة فعالة يمكن اعتماد عليها لاتخاذ القرارات بشكل سريع وفي الوقت المناسب.</p> <p>-تتميز لوحة القيادة بسرعة التنبؤ بالانحرافات .</p> <p>-تتميز بسرعة اتخاذ الاجراءات التصحيحية.</p>	<p>اهمية لوحة القيادة</p>

2- اتخاذ القرارات المالية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
					تمويل المؤسسة يعتمد على عدة مصادر مختلفة لسد الاحتياجات المالية للمؤسسة المالية
					القرارات المالية في مؤسستكم تهدف إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أقصى ربح
					القرارات المالية تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة
					اتخاذ قرارات الاستثمار في مؤسستكم يكون بناءا على جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية
					تعتمد مؤسستكم على البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح
					تعتمد مؤسستكم على سياسة معدل التوزيعات الثابتة
					تعتمد مؤسستكم على سياسة التوزيعات الإضافية
					قرارات تمويل تعني باختيار الهيكل المالي الأمثل

الملخص

الملخص

تتأثر المؤسسات المالية بالبيئة المحيطة، مما يظهر أثره على نشاطها واستمراريتها، وينعكس ذلك على القرارات المالية المتخذة مما يحتم ضرورة إعتقاد أدوات مراقبة التسيير فعالة من أشهرها لوحة القيادة وذلك بغرض معرفة وضعيتها بشكل دقيق واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب .
فلذلك جاءت دراستنا تهدف الى معرفة دور لوحة القيادة من تناولنا للعناصر التالية (لوحة القيادة وخصائصها، مبادئ ومكونات، أهمية لوحة القيادة) في ترشيد عملية إتخاذ القرارات المالية . فخلصت الدراسة الى أن يكمن دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية في التنبؤ المبكر للانحرافات والاختلالات الحاصلة، وهذا من خلال آراء الموظفين حول دور لوح القيادة في اتخاذ القرارات المالية على مستوى المؤسسات المالية.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، القرارات المالية، المؤسسات المالية.

Summary

Financial institutions are affected by the surrounding environment which shows its impact on their activity and continuity and this is reflected in the financial decisions taken which necessitates the necessity of adopting effective management tools. Dashboard from our discussion of the following: (elements of the dashboard and its characteristics principles and components the importance of the dashboard) in rationalizing the process of financial decision-making. the study concluded that the role of the dashboard in financial decision-making lies in the early prediction of deviations and this through the opinions of employees about the role the board leadership in financial institutions.

Keywords: financial decisions , dashboard, financial institutions.