



جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي : / 2023

قسم: مالية ومحاسبة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: مالية مؤسسة

لوحة القيادة الحديثة كأسلوب فعال لإِتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت - تبسة -

إشراف الدكتور:

- مكاحلية محي الدين

من إعداد الطالبين:

- نور الدين بومخييط

- سيف الدين خلف الله

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عطية عز الدين	أستاذ محاضر - أ.	رئيسا
مكاحلية محي الدين	أستاذ محاضر - أ.	مشرفا و مقررا
طبيب عبد السلام	أستاذ محاضر - أ.	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

اللهم لا تدعني أصاب بالغرور ولا باليأس إذا فشلت بل
ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح
ياربي علمني أن التسامح هو أعلى مراتب القوة و أن حب
الإنقاذ هو أول مرة مظاهر الضعف ياربي إذا حرمتني من
النجاح أترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل و إذا
حرمتني من نعمة الصحة

أترك لي نعمة الإيمان الصحة أترك لي نعمة الإيمان ياربي
إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة الإعتذار و إذا أساء لي
الناس أعطيني شجاعة العفو يارب

شُكْرُ تَقَاتِي

بعد شكر الله عزوجل شأنه على ما أوتيا علينا من نعم وأكرمنا بها في الدنيا

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "مكاحلية محي الدين" على ما أفادنا به وقدمه لنا من جهود جبارة لإكمال المذكرة، بحيث كانت توجيهاته وإرشاداته الدليل المعين الذي أنار لنا الدرب وسهل علينا الصعاب.

كما نشكر الأعضاء المحكمين على ملاحظتهم وتوجيهاتهم، وأشكر أيضا أعضاء لجنة المناقشة في قسم مالية ومحاسبة تخصص مالية مؤسسة.

كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا المحترمين في كل مراحل الدراسة لما قدموه من مجهودات، وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى،
إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي إلى مدرستي الأولى في الحياة،

أبي الغالي - بومخييط بلقاسم -

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعيتني حق الرعاية
وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة بخطوة في مشواري، إلى من
ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي **نبع الحنان أمي** أعز ملاك على القلب والعين جزاهما الله عني

خير الجزاء في الدارين، إليهما أهدي هذا العمل المتواضع الى سندي بعد ابي **اخوتي (رفيدة - سيف**

- شمس الدين) إلى جدي و جدتي إلى خالي الذي كان سندي **حسام** إلى كل أصدقاء الدرب

وزملاء الدراسة .

قال الله تعالى : " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم...". الآية 11 من سورة الرعد إلى

كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

الفهرس العام



رقم الصفحة	عنوان
/	شكر وتقدير
/	إهداء
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أد	المقدمة العامة
5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في إتخاذ عملية القرار.
6	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة.
9	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة.
11	المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة وطرق عرضها
12	المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة.
15	المطلب الرابع: لوحة القيادة الحديثة.
15	المبحث الثاني: عموميات حول عملية إتخاذ القرار.
18	المطلب الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار.
23	المطلب الثاني: أنواع القرارات ومراحل عملية إتخاذ القرار.
23	المطلب الثالث: لوحة القيادة الحديثة ودورها في عملية إتخاذ القرار.
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية.
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.
30	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
31	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: واقع تطبيق لوحة القيادة الحديثة في شركة الإسمنت _تبسة_ ودورها في إتخاذ القرارات
32	تمهيد

33	المبحث الأول: تقديم عام لشركة إسمنت _تبسة_
33	المطلب الأول: نظرة عامة عن شركة الإسمنت _تبسة_
37	المطلب الثاني: إمكانيات شركة الإسمنت _تبسة_
38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت _تبسة_
39	المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة الحديثة وتحديد أبعادها لشركة الإسمنت _تبسة_
39	المطلب الأول: تصميم وتحليل مؤشرات البعد المالي.
46	المطلب الثاني: تصميم وتحليل مؤشرات بعد الزبائن.
48	المطلب الثالث: تصميم وتحليل مؤشرات بعد العمليات الداخلية.
49	المطلب الرابع: تصميم وتحليل مؤشرات بعد التعلم والنمو.
50	المبحث الثالث: الإطار المنهجي وتحليل الدراسة الميدانية بشركة إسمنت _تبسة_
50	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية والادوات المستخدمة.
54	المطلب الثاني: تحليل البيانات ونتائج الإستبيان.
68	المطلب الثالث: إختبار وتحليل فرضيات الدراسة.
73	خاتمة الفصل.
75	الخاتمة العامة.
80	قائمة المصادر و المراجع.
85	الملاحق.

قائمة الجداول



الصفحة	العنوان	الرقم
27	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	01
40	نمو المبيعات.	02
47	عدد العمال والزيائن.	03
54	توضيح طول خليا ليكارت	04
54	معامل الصدق الداخلي (قيمة الارتباط).	05
55	معامل الثبات.	06
57	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	07
58	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	08
59	توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي.	09
60	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.	10
62	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	11
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.	12
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني.	13
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث.	14
70	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفقا للانحدار الخطي البسيط.	15

قائمة الأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
16	عملية اتخاذ القرار .	01
19	أنواع القرارات .	02
22	مراحل عملية اتخاذ القرار .	03
37	المخطط النحوي لصناعة الاسمنت -تبسة-	04
38	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت -تبسة- .	05
56	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	06
58	توزيع عينة الدراسة حسب العمر .	07
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .	08
60	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة .	09
61	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	10

قائمة الملاحق



الصفحة	العنوان	الرقم
86	اتفاقية التربص.	01
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت -تبسة-.	02
89	لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة.	03
90	ميزانية الأصول 2021.	04
91	ميزانية الخصوم 2021.	05
92	ميزانية الأصول 2022.	06
93	ميزانية الخصوم 2022.	07
94	حساب النتائج 2021.	08
95	حساب النتائج 2022.	09
96	قائمة التدفقات النقدية 2021.	10
97	قائمة التدفقات النقدية 2022.	11
98	استمارة الاستبيان.	12
102	قائمة المحكمين	13
103	مخرجات Spss.	14

المقدمة العامة



تمهيد

في ظل التطورات التي لحقت النظام الدولي والتكتلات الاقتصادية على المستويين الدولي والإقليمي تشهد الدول تحديات كبيرة نتيجة لهذه التطورات و الجزائر واحدة من هذه الدول ففي الآونة الأخيرة عرفت تحولات كبيرة في الجانب الاقتصادي وذلك عقب دخولها نمط جديد يعتمد على إقتصاد السوق والمبادلات الحرة، وبسبب ذلك يصبح إلزاميا على مسيري المؤسسات الجزائرية وضع نظام رقابة فعال لتنفيذ الخطط وتحقيق فعالية للأداء وباعتبار مراقبة التسيير مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تساعد المسير في الرقابة وكذلك اتخاذ القرارات ومن هذه الأدوات لوحة القيادة الحديثة التي تمثل صلب موضوع البحث.

ويعرف على لوحة القيادة أنها من أهم أدوات المستخدمة في مراقبة التسيير بحيث تسهل للمسير مراقبة نشاط المؤسسة وما مدى فعالية أساليب المؤشرات المنطقة بجميع الوظائف وذلك بهدف مراقبة القرارات والعمل على تصحيحها لإبراز أهم البدائل المتعلقة بالقرارات المؤسسة.

الإشكالية:

وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تساهم لوحة القيادة الحديثة في عملية إتخاذ القرارات في مؤسسة الإسمنت -تبسة-؟

الأسئلة الفرعية:

لإبراز معالم إشكالية هذه الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بلوحة القيادة الحديثة؟

- هل يمكن لمتخذي القرارات أن يستفيدوا من لوحة القيادة الحديثة؟

- ما هي طبيعة القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات؟

- هل تسعى المؤسسات إلى بناء لوحة قيادة حديثة وفعالة؟

- هل يوجد علاقة ذات دلالة بين لوحة القيادة الحديثة وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة؟

- هل يوجد علاقة ذات دلالة بين البيانات التي توفرها لوحة القيادة الحديثة وإستمرارية المؤسسة ونجاحها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة بين لوحة القيادة الحديثة وتحسين الأداء العام للمؤسسة؟

الفرضيات:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الحديثة وإتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة الإسمنت -تبسة-.

وينبثق من هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية وهي:

- نقصد بلوحة القيادة الحديثة أنها نظام يقدم مجموعة من الأفكار وخارطة مسار شمولي للمؤسسات؛
- يمكن لمتخذي القرارات أن يستفيدوا من لوحة القيادة الحديثة من خلال الرؤية المستقبلية للمؤسسة وإستراتيجيتها التي توضحها وتترجمها لوحة القيادة؛
- طبيعة القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات تتم بصفة تشاركية وبناء على معلومات توفرها لوحة القيادة الحديثة؛
- تسعى المؤسسات جاهدة إلى بناء لوحة قيادة حديثة وفعالة تمكنها وتساعدتها في إتخاذ القرارات السليمة والصحيحة؛
- توجد علاقة ذات دلالة بين لوحة القيادة الحديثة وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة؛
- توجد علاقة ذات دلالة بين البيانات التي توفرها لوحة القيادة الحديثة وإستمرارية المؤسسة و نجاحها؛
- توجد علاقة ذات دلالة بين لوحة القيادة الحديثة وتحسن الأداء العام للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في محاولة سعيها على أهمية لوحة القيادة الحديثة ودورها في عملية إتخاذ القرار وبصفة خاصة في شركة الإسمنت -تبسة- إضافة إلى ذلك تعمل لوحة القيادة الحديثة على توضيح الرؤية

المستقبلية للمؤسسة بحيث تساعد في إتخاذ القرارات السليمة والفعالة حيث يستفيد منها متخذي القرار وذلك بفضل الإستراتيجيات التي توضحها لوحة القيادة الحديثة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- توضيح المفاهيم الأساسية حول لوحة القيادة الحديثة وعملية إتخاذ القرار؛
- التطرق إلى دور لوحة القيادة الحديثة في عملية إتخاذ القرار في شركة الإسمنت - تبسة-؛
- محاولة الكشف عن مدى فعالية لوحة القيادة الحديثة في إتخاذ القرار في شركة الإسمنت - تبسة-.

أسباب إختيار موضوع الدراسة:

لقد تم إختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:

أسباب موضوعية:

- ملائمة موضوع الدراسة مع التخصص؛
- توسيع المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة الحديثة وعملية إتخاذ القرار؛
- قلة عدد البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع لوحة القيادة الحديثة.

الأسباب الذاتية:

- حداثة موضوع لوحة القيادة الحديثة والرغبة في إثرائه وتقديم إضافة إلى مجموع البحوث المتعلقة به؛
- محاولة التعرف على دور لوحة القيادة الحديثة في شركة الإسمنت - تبسة-.

منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي عند التطرق لمختلف المفاهيم النظرية في الفصل الأول حيث تم الرجوع إلى مصادر المعلومات من كتب ومذكرات ومجلات وتم إستخدام في الفصل الثاني على منهج دراسة الحالة وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على شركة الإسمنت -تبسة- وتبسيط الضوء على دور لوحة القيادة الحديثة في

عملية إتخاذ القرار من خلال توزيع إستبيان على عينة من مجتمع الدراسة وتم معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Sps.

حدود الدراسة:

1- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية للموسم الجامعي 2023/2022 من 20 مارس الى 20 أبريل وقد تم الإعتماد على بيانات مالية ومحاسبية للفترة 2020، 2021، 2022.

2- الحدود المكانية: تمثلت في شركة الإسمنت -تبسة- كونها مكان إجراء الدراسة.

صعوبات الدراسة:

تم التعرض لعدة صعوبات أثناء القيام بالدراسة منها:

- قلة المراجع التي تخص موضوع لوحة القيادة الحديثة؛

- صعوبة جمع المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية نظرا للسرية التي يلتزم بها الموظفين؛

- عدم إلتزام الموظفين بمواعيد التريض.

هيكل الدراسة:

إستنادا للمنهجية التي تم إتباعها تم هيكلة الدراسة ووضع خطة تقسيم الدراسة إلى فصلين مسبقين بمقدمة عامة وتنتهي بخاتمة عامة تحتوي على جملة من التوصيات والآفاق.

الفصل الأول هدف للتعريف بمتغيرات الدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصص الأول للإطار المفاهيمي للوحة القيادة، أما المبحث الثاني فقط خصص لعموميات حول عملية إتخاذ القرار، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى عرض أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تناول الجانب التطبيقي من الدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه التطرق إلى تقديم عام لشركة الإسمنت -تبسة- أما المبحث الثاني سيتم تصميم لوحة القيادة الحديثة وتحديد أبعادها، وفي المبحث الثالث سيتم تناول الإطار المنهجي للدراسة..

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة
القيادة الحديثة عملية إتخاذ القرار



تمهيد

تعتبر لوحة القيادة الحديثة أداة من الأدوات المهمة المستخدمة في مراقبة التسيير فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على إتخاذ القرار وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين إضافة إلى أنها أداة إتصال وإتخاذ قرار تسمح بمراقب التسيير بجذب إهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها.

وسيتم في هذا الفصل إبراز الإطار العام للوحة القيادة الحديثة وعملية إتخاذ القرار من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة
- المبحث الثاني: عموميات حول عملية إتخاذ القرار
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة

إن مصالح المؤسسة بحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح لها بالوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراجعتها والسيطرة عليها ومعرفة أسباب تباطئ أو قصور تحقيق الأهداف بسرعة، وهو ما دفع الباحثين إلى تصوير أداة تكميلية أكثر شمولاً هي لوحة القيادة التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية وتمكنهم من إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

في هذا المطلب يتم التعرف على نشأة لوحة القيادة وتقديم بعض التعاريف وإبراز خصائص وأهمية وأهداف لوحة القيادة.

أولاً: نشأة لوحة القيادة

لقد ظهر مصطلح لوحة القيادة منذ سنة 1932 في فرنسا في مجال النظام المحاسبي وقيادة المؤسسة ومع بداية التسعينات ودخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعلي بالتقارير (REPORTING) إلى أن دخلت في عمليات القيادة الخاصة بمتابعة تحقيق الأهداف ومع بداية التسعينات ظهر مصطلح بطاقة القيادة الإستشرافية (بطاقه الأداء المتوازن) وتطور هذا المصطلح نتيجة البحوث المتتالية في الدول الأنجلوسكسولوية والبلدان الإسكندفانية في السويد وهذا المفهوم الجديد لقياس الأداء في لوحة القيادة الإستشرافية (بطاقه الأداء المتوازن) يعتمد على رؤية متعددة الأبعاد في قياس الأداء حسب أربعة محاور أساسية وفي سنة 2000 إقترح (Fernandez) Alain نموذج جديد للوحة القيادة في فرنسا ومتمثلة في نموذج (GINSI) التي يتضمن أربعة مراحل أساسية لتصميم لوحة القيادة وركزت على مفهوم توزيع الأهداف على كل مستويات المؤسسة الإستراتيجي، التكتيكي والمستوى التشغيل¹.

¹ أنور عبد العزيز إجرید البشيش، لوحة القيادة وعلاقتها بالإرتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2021، ص: 133.

ثانيا: تعريف لوحة القيادة

ظهرت العديد من التعاريف من أجل تحديد مفهوم واضح وصريح للوحة القيادة ونجد من بين هذه التعاريف:

إن لوحة القيادة هي: «مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على إتخاذ القرار وعلى التنسيق وعلى مراقبة لانشطات قسم معين فهي أداة القتال وإتخاذ قرار تسمح لمراقبة التسيير لجذب إهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفة وتحسين أدائها»¹.

وتعرف كذلك بأنها: «أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من المؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها فهو إذا وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لإتخاذ القرار المناسب»².

وهناك من عرفها بأنها وسيلة تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه³.

وعرفها Henri Bouquin على أنها: «مجموعة من المؤشرات القليلة تم تصميمها لتمكين المديرين من التعرف على حالة تطور الأنظمة التي يديرونها وتحديد الإتجاهات التي ستؤثر عليهم على مدى فترة تتفق مع طبيعة وظائفهم»⁴.

وعليه لوحة القيادة هي: «أداة من أدوات مراقبة التسيير التي تسمح للمؤسسة بمتابعة المؤشرات والبيانات المالية وغير المالية والتحكم فيها وتدقيق الحسابات والمعلومات في إتخاذ القرار المناسب عند تحليل الوضعية

¹ وهيبه مقدم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص: 18-19.

² خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص: 249.

³ عقبة حنان، تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية بإستخدام لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن-المركز الزيت نفضال **Eu30**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، في الجزائر، 2015، ص: 243.

⁴Nadia OUAMRI,Sabrina OUANRI, **le tableau de bord : Outil de contrôle, de pilotage et d'aide de la prise de décision cas de l'état de DRAA BEN khedda**, En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, Finance d'entreprise, Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion, Université Mouloud MAMMERI, TIZI-OUZOU,Algeria,2016, P:15.

الحقيقية للمؤسسة في فترة قصيرة ومعالجة المشكلات أو الإنحرافات الموجودة داخل الوضعية المستقبلية للمؤسسة وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة.»

ثالثا: خصائص لوحة القيادة

من بين أهم خصائص لوحة القيادة ما يلي¹:

- التمييز بين العمال ونتائجها ومؤشراتها التي تسمح بقياسها؛
- تتضمن بحث دائم ومنظم لكل مستوى مسؤولية عن مؤشرات النتائج والعمليات؛
- وسيلة للحوار في المنظمة ونقاش بين مختلف المستويات حول أهداف كل واحدة في المنظمة والوسائل التي تقع تحت حكمه؛
- تتميز بنظرتها المبرزة للإستراتيجية فهيبعيدة عن كونها معايير مفروضة من طرق المسيرين أو الظروف الخارجية.

رابعا: أهمية لوحة القيادة

تتمثل أهمية لوحة القيادة في²:

- المساعدة على مراقبة المؤسسة؛
- تعتبر لوحة القيادة أداة تدخل ضمن وظائف مراقبة التسيير؛
- تساعد لوحة القيادة على التنبؤ والتي من خلاله يمكن مقارنة المقدر مع ما هو فعلي؛
- إمكانية إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛
- تعتبر أداة من أدوات الإتصال.

¹ نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيقية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص: 186.

² زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2021، ص: 293.

خامسا: أهداف لوحة القيادة

- يمكن ايجاز أهداف لوحة القيادة في النقاط التالية¹:
- السماح لمتخذي القرار بطرح أسئلة جيدة؛
- جذب إنتباه متخذي القرار للنقاط الأكثر أهمية؛
- التفكير الفعال والمفيد للمشاكل؛
- تقديم وإقتراح مناهج محتملة أي التفكير والتوجه للمستقبل؛
- الوعي بالمخاطر المحتملة المتولدة من القرارات في الماضي أو المستقبل؛
- مساعدة المديرية بنقل رسالة مهمة لجميع موظفيهم؛
- السماح لمختلف المسؤولين وفرق عملهم من قياس أهداف وفوائد تقسيم أدائهم الجماعي.

المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة وطرق عرضها

في هذا المطلب سيتم التطرق لأنواع لوحة القيادة وطرق عرضها من خلال أدوات وأساليب متبعة ومستخدمة.

أولاً: أنواع لوحة القيادة

تتمثل أنواع لوحة القيادة فيما يلي:

¹محمد بولصنام، جميلة بوشوشة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المضخات البرواقية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفصيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017، ص:

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وبعدها كانت وسيلة قياس أصبحت وسيلة إدارة أساسية تسمح بإتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة وتتمثل أنواعها فيما يلي¹:

- 1- **لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):** وتشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الإرتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة.
- 2- **لوحة القيادة الإستراتيجية:** تعبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.
- 3- **لوحة القيادة التسويقية:** تعرف بأنها العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة التسويقية والتنبؤ بالحالات المستقبلية والتفاعل والإستجابة مع التغيرات في الوقت المناسب.
- 4- **لوحة القيادة الإجتماعية:** هي مجموعة من المؤشرات الضرورية لقياس نتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم ومتابعة تطور تنفيذ إستراتيجياتهم وإمكانية إتخاذ القرارات الإجتماعية الملائمة.

ثانيا: طرق عرض لوحة القيادة

- يمكن عرض لوحة القيادة بإتباع طرق وتحديد ومعرفة أدوات والأساليب المستخدمة والمتبعة والمتمثلة في²:
- 1- **الجدول:** هذه الأداة الأكثر إستعمالا في لوحة القيادة حيث تعتبر مصدر كل الأدوات الأخرى (البيانية و...) حيث وهي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج الفعلية ومنه إستخراج الفروقات أو مقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة.
 - 2- **التمثيل البياني:** تحتوي التمثيلات البيانية على بعض الإمتيازات مقارنة بالجدول من أهمها تسهيلات لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات وكذا الإنحرافات.

¹يوسف خروبي، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 07، العدد 02، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص: 63.

²عيسى براق وآخرون، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017، ص: 05.

3-النسب: هي علاقة بين مجموعتين أو عنصرين وحتى تؤدي هذه النسب دورها القيادي لابد أن تعبر عن الحقيقة وتكون بسيطة وسهلة الإستيعاب.

4-الرموز: هي تمثيلات معينة أو إشارات ملونة تظهر في حالة المؤشر (إعطاء لون معين يوحي بوجود إنحراف غير ملائم ولون آخر يوحي للانحراف الملائم) ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على الحاسوب حيث تسمح هذه الرموز بالتركيز على الأمور المستعجلة اللازمة.

المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة والجدوى المتوخاة من وراء تبني هذه الأداة وفي حاله الموافقة على تبني المشروع يشرع في المراحل التالية¹:

أولاً: تحديد الأهداف

بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

ثانياً:العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف

وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية كما يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد المعلومات الضرورية؛

- جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها؛

- تصنيف عناصر المعلومات.

¹ راقى نذيرة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، الأغواط، الجزائر، 2017، ص: 87-88.

ثالثا: إختيار المؤشرات الملائمة

بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛

- إشترك المسؤولين في عملية إختيار المؤشرات.

رابعا: بناء لوحة القيادة وإختيار التقييم الملائم لها

بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين إختيار الشكل الموافق لتقديمها أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات لتسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط كاللوحة الإحصائية، المقتطفات، الرسوم البيانية...إلخ.

المطلب الرابع: لوحة القيادة الحديثة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على لوحة القيادة الحديثة من خلال تعريفها وذكر أهميتها وأهدافها وأهم عناصرها.

أولا: تعريف لوحة القيادة الحديثة:

عرفها مبتكرها (ROBERT.S.KAPLAN) و(DAVID.P.NORTON) أنها «نظام يقدم مجموعة متكاملة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات تتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال وربطها بإستراتيجياتها وللمساهمة في التنسيق بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة»¹.

وهو ما يوضح أن لوحة القيادة الحديثة تمثل نظام إداري يعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجيات المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر تساهم في تحليل وقياس وتحسين

¹R.KAPLAN, D.NORTON, **The Balanced Scorecard: measures that drive par formance**, Harvard Business Review, Harvard School, Boston, USA, Janaury-February 1992, P:71.

مختلف أبعاد الأداء الشامل للمستدام من بعد مالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والبعد المجتمع ولهذا دليل على تميز هذه الأداة عن نظيرتها من أدوات مراقبة التسيير والأنظمة الإدارية حيث أنها تعتبر الوحيدة التي تهتم بتحليل وتطوير كل جوانب الأداء الشامل وتحسين العملية الإدارية بالمؤسسات.

ثانيا: أهمية أهداف لوحة القيادة الحديثة

1- أهمية لوحة القيادة الحديثة:

يمكن توضيح أهمية لوحة القيادة الحديثة في النقاط الآتية¹:

- تربط الأهداف المحددة بقياسات دقيقة حيث أنها تربط كل هدف بمجموعة من المقاييس المستندة إلى معايير مرجعية تحدد مدى تحقق أهداف المؤسسة وتقيس مستوى أدائها؛
- تبين العلاقات التسيير بين النتائج ومسبباتها ما يوفر لمسيرى المؤسسة معلومات هامة تتيح لهم تعديل وتحسين خطط عملهم؛
- تعكس مستوى أداء المؤسسة في خمس أبعاد عامة ومتفاعلة ما يمنح لمسيرها نظرة شمولية عن سير مختلف العمليات والنشاطات دون إهمال أي منها؛
- توضيح وترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها حيث أنها تبين بوضوح وتعس مختلف عناصرها وجوانبها كما أنها توفر للمؤسسة برامج العمل والخطط اللازمة لتنفيذها بشكل فاعل يضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- تعزز من فاعليه عملية التخطيط الإستراتيجي وترتيب الأهداف الإستراتيجية وتحديد الأهم منها إضافة إلى تفعيلها للمبادرات المفضية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

2- أهداف لوحة القيادة الحديثة:

¹ عرقوب علي، تحليل مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على تحسين أدائها الشامل دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد 08، المجلد 01، جامعة الوادي، 2015، ص: 251.

يمكن إبرازها كالاتي¹:

- إيصال الإستراتيجية وتفعيلها في المؤسسة؛
- ضمان تناسق الأنشطة والتوفيق بينها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- قياس وتقييم وإدارة وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة؛
- ضمان توازن أداء المؤسسة على المدى القصير والمتوسط والطويل وذلك بالإعتماد على مقاييس لتحقيق الأهداف بمختلف مستوياتها التنظيمية؛
- تدعيم مؤشرات أداء المؤسسات بمقاييس غير مالية مكملة للمقاييس المالية؛
- تكوين عمال المؤسسة وتحفيزهم بغرض تحسين أدائهم وإشراكهم في تطوير الأداء الشامل؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثارها على التطورات المستقبلية؛
- العمل على تحسين مختلف أبعاد الأداء بالتوازي مع بعضها البعض؛
- العمل على تحقيق تفوق المؤسسة وزيادة يقظتها التنافسية؛
- إكساب المؤسسة ميزة تنافسية هامة ومستدامة وتنمية مواردها الملموسة وغير الملموسة.

3-عناصر لوحة القيادة الحديثة:

تتمثل عناصر لوحة القيادة الحديثة في²:

- الرؤية المستقبلية: تمثل توجهات وتطلعات المؤسسة وطموحاتها في المستقبل مثل التوسع في الحصة السوقية والبحث عن تجسيد السوق أو تحقيق ميزة تنافسية وتعظيم الأرباح؛
- الإستراتيجية: تتمثل في مجمل الأفعال والإجراءات والعمليات الهامة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسات التي حددتها وسطرتها؛

¹Manel Benzerafa, **L'universalité d'un Outif de gestion en question: Cas de la balanced Scorecard dans les administrations de l'état**, thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris 10, France, 2007, P P: 41-42.

²R.KAPLAN, D. NORTON, opcit, P:73.

- الأبعاد: تتمثل في مختلف الأبعاد والمحاور الإستراتيجية للوحة القيادة المستقبلية والتي تشمل أبعاد خارجية لإرضاء أهم الأطراف الفاعلة المرتبطة بالمؤسسة وتعظيم فوائدها وهي البعد المالي وبعد الزبائن وأبعاد داخلية لتحسين مختلف نشاطات المؤسسة وعملياتها والتحكم في مواردها وهي بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو أو كما يسمى أيضا بعد التمهيّن التنظيمي؛

- الأهداف: وهي تبيان كيفية تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها في مستويات ونسب محددة قابلة للقياس حيث تكون هذه المستويات مرجعية للتحقق من نجاح تطبيق الإستراتيجية المتبناة.

المبحث الثاني: عموميات حول عملية إتخاذ القرار

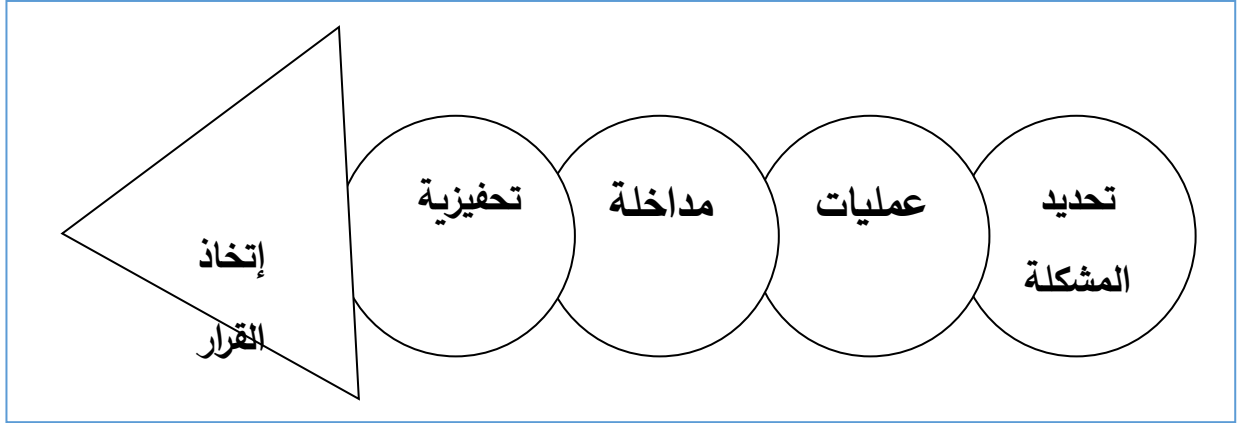
تعد القرارات محور هام في العملية الإدارية وذلك لأنها تشمل كافة مستويات المؤسسة الإقتصادية فالقرارات تتخذ لمعالجة مشكلة مالية معينة من خلال إختيار الحل الأنسب من بين عدة بدائل وتعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية التي تستند إليها المؤسسة لحل جميع مشاكلها.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

قبل الدخول في توضيح ما هو المقصود بإتخاذ القرار والعملية المرتبطة بإتخاذ القرار لابد لنا في البداية من التمييز بين صنع القرار *Décision Making* وإتخاذ القرار *Décision Taking* حيث يذهب البعض من المهتمين في الفكر الإداري إلى إعتقاد التفسير القائل بأن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية إتخاذ القرار في حين هذا الأخير يعني مرحلة الإختيار والتنفيذ في صناعة القرار كما هو موضح في الشكل التالي¹:

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، نظرية إتخاذ القرارات (منهج كمي)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 17.

الشكل رقم (01): عملية إتخاذ القرار



صناعة القرار

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات إتخاذ القرارات (منهج كمي)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 17.

يطلق البعض الآخر من المهتمين في الفكر الإداري لتسمية عملية إتخاذ القرار على كافة المراحل والخطوات المشار إليها في الشكل أعلاه والتي تعود في النهاية إلى إتخاذ القرار وعليه يشير مفهوم عملية إتخاذ القرار بأنه: «الإختيار الجذروالدقيق لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية»¹.

وعرفه Simon (سيمون) بأنه: «إختيار بديل من بين البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير ويمثل جوهر النشاط التنفيذي للأعمال»².

¹ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية، مدخل إتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، 2018، ص: 82.

² أحمد رجب، الإدارة وفن إتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، جمهورية مصر العربية، 2023، ص: 23.

ويمكن تعريفه أيضا على أنه: «عمل فكري وموضوعي يسعى إلى إختيار البديل الحل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينهما»¹.

كما عرف بأنه: "إختيار أحد البديلات من بين الأخرى لأفضليته"².

وعرف رايموند إتخاذ القرار على أنه يعني: «الحكم بإختيار الإستراتيجية أو التصرف الذي يقدم الحل الأمثل للمشكلة»³.

ويمكن القول بأن عملية إتخاذ القرار: هي إختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة من أجل حل مشكلة أو تحقيق هدف معين.

ثانيا: خصائص عملية إتخاذ القرار

لعملية إتخاذ القرار عدة خصائص تتمثل في⁴:

- إن عملية إتخاذ القرار إحدى خطوات صنع القرار إذ تسبقها كثيرا من الخطوات التمهيديّة التي تشكل القرار؛

- يتكون القرار من متخذ القرار والهدف الذي يسعى الفرد لإنجازه، الظروف والأوضاع التي تحيط بالفرد، البدائل التي يمكن للفرد أن يفاضل بينها؛

- عملية عقلية؛

- هي مهارة عقلية يمكن تطويرها لدى الأفراد لأنها متعلمة؛

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص: 77.

² هاشم علوان السامرائي، إدارة الأعمال المزرعية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 20.

³ حاتم عبد المنعم أحمد عبد اللطيف، تقييم الأثر البيئي لمشروعات التنمية والقرارات من المنظور الإجتماعي: دراسة نظرية مدنية، الطبعة الأولى، بورصة الكتب، القاهرة، 2015، ص: 181.

⁴ عباس جواد الركابي وآخرون، إتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص ص: 84-

- تتصف بالإستمرارية وتمتد عبر الزمن؛
- هي عملية ذات طبيعة تطويرية متغيرة وتظهر ذلك من خلال التغيرات التي تطرأ على المشكلة أو المهمة؛
- عملية تتطوي على الإختيار أي إختيار البديل الأنسب من بين البدائل المطروحة.

ثالثا: أهمية عملية إتخاذ القرار

- تعتبر عملية إتخاذ القرار عملية مهمة على مستوى المؤسسة حيث تكمن أهميتها في¹:
- تعتبر إتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير بحيث أن قدرة المدير على إتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري؛
- تعدد وتعقد الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة والوجود التعارفي بينهما أحيانا مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية وهذا يتطلب إتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المسائل؛
- بدون عملية إتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية ويتوقف العمل كله.

المطلب الثاني: أنواع القرارات ومراحل عملية إتخاذ القرار

لعملية إتخاذ القرار مراحل يجب إتباعها للوصول للحل الأنسب الذي يعالج المشكلة المطروحة وقبل التطرق إلى مراحل عملية إتخاذ القرار يتم التعرف على أنواع القرارات.

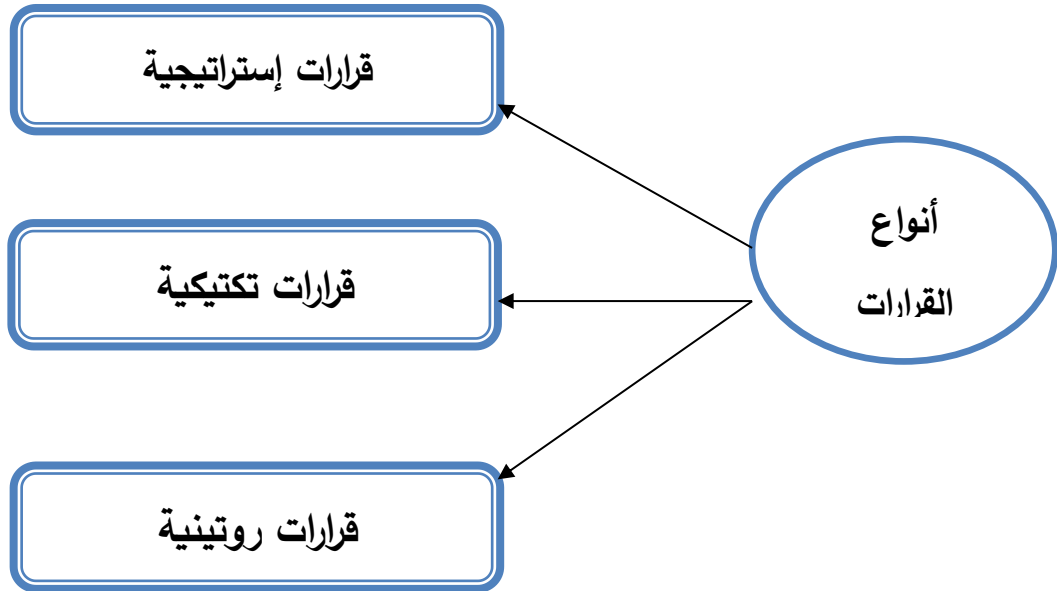
أولاً: أنواع القرارات

يتم تحديد أنواع القرارات وفقا لأهميتها كما يلي²:

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة وإتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص: 134.

² رضوان محمد عبد الفتاح، صناعة القرارات الإدارية لبني النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة الأولى للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 13-18.

الشكل رقم (02): أنواع القرارات



المصدر: رضوان محمد عبد الفتاح، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة الأولى للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 18-19.

1-القرارات الإستراتيجية: هي القرارات التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة وتقع مسؤولية إصدارالقرارات الإستراتيجية على عائق الإدارة العليا في منظمات الأعمال.

2- القرارات التكتيكية: هي القرارات التي تؤثر في قطاع معين أو جزء من أجزاء المنظمة وهي القرارات التي تتعلق مثلا بقطاع الإنتاج أو التمويل أو الشراء أو القرارات التي تتعلق بالعمليات التسويقية...إلخ، ويتولى القيام بأعباء إصدار تلك القرارات الإدارة الوسطى.

3-القرارات الروتينية: هي التي يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام أو مستويات الإدارة الدنيا وهي كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها ومثل هذه القرارات تطبيق اللوائح على العامل الذي يغيب أو الوقت الإضافي أو المكافآت شبه الدورية.

ثانيا: مراحل عملية إتخاذ القرار

إن عملية إتخاذ القرار مستندة إلى مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمنطقية كما يلي¹:

1- مرحلة إدراك المشكلة: يتم إدراك المشكلة من خلال معايشة الفرد أو متخذ القرار لواقع الحالة وعليه الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك إختلاف فعلي بين ما هو كائن وما يجب أن يكون؟

- هل أن هذا الإختلاف ذو شأن بالنسبة لمتخذ القرار؟

- هل أن متخذ القرار مهتم بهذا الإختلاف والعمل بشأن معالجته؟

- هل أن لمتخذ القرار القدرات والموارد اللازمة لحل هذا الإختلاف؟

- إنالإقتناع بوجود المشكلة هو بداية مرحلة تحديد المشكلة وتظهر هذه القناعة عندما يكون الأداء الحالي للأعمال مختلف عما كان عليه في السابق.

2- تحديد معايير القرار: حيث يعد الإنتهاء من تحديد المشكلة فإن على متخذ القرار تحديد معايير القرار الذي سوف يتم إتخاذه بقدر تعلق الأمر بمنظمات الأعمال الإنتاجية فإن المقصود بمعايير القرار هنا تلك العوامل التي ترتبط بموضوع القرار وذلك السعر، النوع، الحجم، الجودة...إلخ.

3- تحديد أوزان المعايير: إن المعايير التي يعتمدها متخذ القرار عادة تكون غير متساوية من حيث الأهمية في تأثيرها على موضوع القرار حيث منها من يحتل المستوى الأول من حيث الأهمية ومنها من يحتل أهمية

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص:50-52.

أقل لكنها تعتبر جميعا مهمة ولو بدرجات مختلفة ومن هنا تأتي هذه المرحلة لإعطاء كل معيار وزنا يراه متخذالقرار معبرا عن أهمية كل المعيار وأن هذا الوزن ذو قيمة وحدود واضحة فهو عادة يقع بين (1-10) حيث يحدد وزنا مقداره 10 للمعيار الأهم، ويتناقص هذا الوزن وفقا لأهمية المعيار ذاته حيث على سبيل المثال المعيار ذات الأهمية الأقل يأخذ وزنا قليلا وهو (t) مثلا والمعيار ذو الأهمية المتوسطة (5) وهكذا.

4-تحديد البدائل المتوفرة: ويقصد بذلك إعداد قائمة بالبدائل المتاحة التي يتم الإختيار بينها وذلك من أجل إتخاذ القرار المطلوب حيث تتم عملية الإختيار على أساس ترتيب البدائل حسب أوزان المعايير المحددة لكل بديل ويفوز ذلك البديل الذي يسجل أعلى وزنا من بين المعايير الأخرى.

5-تحليل البدائل المتوفرة: بقدر تعلق الأمر بمنظمات الأعمال الإنتاجية وخاصة تلك التي تتعلق بتقديم منتجات جديدة بإستمرار وإختيار بدائل المشاريع الإنتاجية أو الخدمة المتوفرة لدعم الطاقة الإنتاجية، فإن الأمر يتطلب حساب عملية التحليل اللازمة لترجيح البدائل وإختيار البديل الأفضل ويتم ذلك طبقا للعلاقة الرياضية التالية:

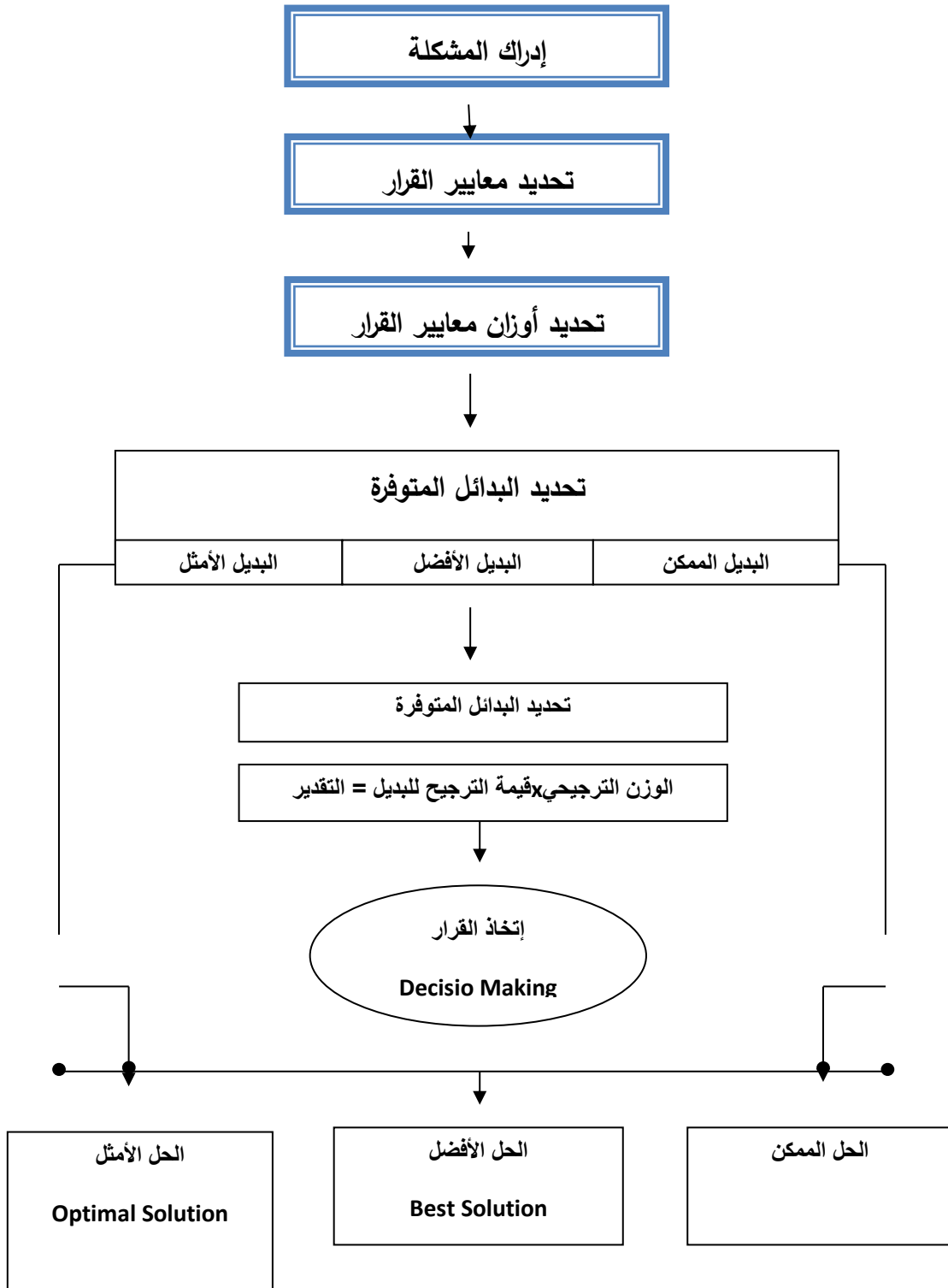
قيمه الترجيح البديل Variant = التقدير X الوزن الترجيحي له

6-إختيار البديل الأفضل Best Variant: حيث يتم الإختيار لهذا البديل من ما بين البدائل المتوفرة وفي ضوء ما تم الوصول إليه من ترجيحات لترشيح البديل الأفضل بالشكل الذي يؤمن تفوقه على بقية البدائل وبالتالي يمهد لعملية إتخاذ القرار الأمثل.

7-إتخاذ القرار: وهو المرحلة الأخيرة التي تحدد حسم الموقف النهائي لمتخذ القرار بخصوص معالجة المشكلة حيث كلما كانت مراحل هذه العملية تشير بشكل منتظم وطبقا للمواصفات القياسية المحددة فإن القرار المتخذ سوف يكون مثاليا وبالتالي يعكس الصفة الإبداعية في هذه العملية بشكل عام، حيث أن الشكل رقم (03) يعبر عن مراحل عملية إتخاذ القرار والذي يتضح منه أن إعتقاد البديل الممكن يؤدي إلى الحل الممكن وإعتقاد البديل الأفضل يؤدي إلى الحل الأفضل وأن إعتقاد البديل الممكن يؤدي إلى الحل الأمثل والذي يتسم بوجود مؤشرات إبداعية في عملية إتخاذ القرارات¹.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 53.

الشكل رقم (03): مراحل عملية إتخاذ القرار



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 53.

المطلب الثالث: لوحة القيادة الحديثة ودورها في عملية إتخاذ القرار

تعتبر لوحة القيادة الحديثة أداة تسمح بعرض وبشكل سريع مجموعة من المؤشرات التي يتم إنتقائها من طرف المؤسسة وذلك على أساس أهدافها المسطرة أي أن لوحة القيادة الحديثة لها دور كبير ومهم في المؤسسة فهي تسمح للمسير بإتخاذ القرار المناسب حيث يمكن من تحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف وذلك لإيجاد أنسب الحلول وإفضالها لحل المشكلات التي تم عرضها وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على إتخاذ القرار والقدرة على الإتصال مع المسؤولين وتحفيزهم فلوحة القيادة الحديثة تقدم النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل مرجع يتم المقارنة على أساسه وإستخراج الإنحراف وتصحيحه.

ويمكن القول أن لوحة القيادة الحديثة تعرض كافة المعلومات الضرورية عرضا تاما يسهل الفهم وملخص المحتوى لتسهيل عملية القرار أي أن هذا النظام يعتمد بشكل كبير في النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل والتشخيص و إتخاذ القرار...إلخ.

وإن عملية إتخاذ القرار عملية سريعة وأكثر دقة لهذا تم تصميم لوحة القيادة الحديثة بشكل مناسب وسهل الإستخدام بشكل يلبي إحتياجات المؤسسة التي تتعلق بالمشكلات المعقدة وعليه يجب على أي موظف أو مسير أو مسؤول عن إتخاذ القرار التعامل مع كمية كبيرة من البيانات وذلك لتسهيل فهم هذه البيانات فلوحة القيادة الحديثة تساعد في زيادة الأرباح وتحسين العمليات التجارية وتقليل التكاليف وإستغلال الوقت.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع لوحة القيادة الحديثة وعملية إتخاذ القرار ومن جوانب مختلفة، وقد تم إختيار الدراسات التالية لإرتباطها بموضوع الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية وتحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

تهدف هذه الدراسة إلى تثمين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي يتطلب معالجة خاصة وإعطائه مكانة أساسية ضمن توليفة عناصر الإنتاج وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف وفي نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رقابة مطلقة؛
- سعي المؤسسة لتحقيق توليفة من الأهداف المتعددة والمتناقضة بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، مساهمين، مسيرين...) والإطار الزمني للأهداف (قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل)؛
- تأخذ الفعالية التنظيمية حواراً مختلفاً كالإرتباط بالأهداف في شكل تعظيم الربح أو الإرتباط بالقدرة على البقاء في البيئة ويظهر في شكل حصول المؤسسة على مختلف مستلزماتها وتحويلها وإستغلال البيئة الخارجية أو الإرتباط بجودة العمليات الداخلية وتظهر بالتركيز على السلوكيات الداخلية كالقيادة والإتصال والمشاركة.

2- أنور عبد العزيز، إجرید البشيش، لوحة القيادة وعلاقتها بالإرتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام، الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى ممارسة لوحة القيادة وعلاقتها بالإرتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة أي وجود علاقة إرتباطية موجبة مرتفعة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للوحة القيادة والإرتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام.

3- فاطمة المفتاح، سعد عبد الله إبراهيم الخريف، أساليب إتخاذ القرارات أثناء الأزمات، دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية المحلية العربية، الإدارة، المجلد 44، العدد 02، كلية إدارة أعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2011.

هدفت الدراسة للتعرف على أساليب إتخاذ القرارات أثناء الأزمات لدى عينة من القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن أسلوب الحكم الجماعي كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات في المرتبة الثانية وفي المرتبة الأخيرة أسلوب الحكم الشخصي.

4- ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الإجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لشركة الإسمنت - عين توتة-، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية لتقييم أداء الموارد البشرية ولوحة القيادة الإجتماعية وإبراز دورها في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بباتنة خلال 2011-2013، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة من طرف دائرة الموارد البشرية؛
- يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية؛
- يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية دعامة أساسية يستند عليها المدير ويتم إعدادها من طرفه؛
- تساهم الميزانية الإجتماعية في إعداد لوحة القيادة الإجتماعية في الشركة بإعتبارها أساس النظام المعلوماتي للموارد البشرية ويتم الإعتماد عليها كمصدر للمعلومات.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1-Sunny Omenazu, **Stratégie Management, Décision Making And Organization Performance: Cose study of constructur Industry Malaysia**, Journal of Positif School Psychology, Vol 6, N 03, linKOKwing Université of creative Technology, Malaysia, 2022.

- الإدارة الإستراتيجية وإتخاذ القرار والأداء التنظيمي: دراسة حالة لصناعة البناء في ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم ومناقشة العلاقة بين إتخاذ القرار الإستراتيجي والأداء التنظيمي بعمق أكبر ومن ناحية أخرى سلطة نتائج هذه الدراسة الضوء على العوامل التي تؤثر على إتخاذ قرارات المديرين وأدائهم مثل البيئة التي يعملون فيها وأسلوب القيادة الذي يستخدمونه وقد تم التوصل إلى مدى أهمية عملية القرار الإستراتيجي لقدرة المنظمة على العمل بفعالية وكذلك العوامل البيئية الداخلية والخارجية تؤثر على أداء المديرين في إتخاذها، لها تأثير على أداء القرارات الإستراتيجية التي تأهل لها تأثير مباشر على الأداء الهام للمنظمة.

2-Diego Pugliese, Senna Henrigue, **BUSINESS DECISION MARKING: STUDYING THE COMPETENCE OF LEADERS**, Revista de Gestão e Projetos- GeP, Vol 9, N 2, Universiidade de São Paulo-FEA/USP, Brazil.2018.

- صنع القرار التجاري: دراسة كفاءة القادة

الهدف من هذه الدراسة هي تقييم كفاءة إتخاذ القرار لعينة من البرازيليين الذين يشغلون منصب سلطة يعملون في قطاعات مختلفة مما يوفر فهم أكبر لدور القيادة في الأعمال التجارية وتوصلت النتائج إلى تفوق التنفيذيون الذين تم تقييمهم على كبار القادة في مكونات مقاومة التأطير وقلة الثقة، الإفراط في حين لم يكن لديهم مثل هذه النتيجة التعبيرية للإتساق في إدراك المخاطر ومقاومة التكاليف كل المشاركين لديهم مجال للتحسين في صنع القرار.

3- Anwar abdulaziz, Ijrid AL- Bashish, **the dashboard and its relationship to organizatioal improvisation among the heads of academic departments, jordanian Universities in the Capital Governorate from the vieupoint of FACULTY MEMBERS**, Amman, Ordan, 2021.

- لوحة القيادة وعلاقتها بالإرتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة المسؤولين في وزارة التعليم العالي والقائمين على عملية التطوير التعليمي للتعرف على مدى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للإرتجال التنظيمي للمساهمة في زيادة فعالية التعليم وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة لوحة القيادة في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة كانت بدرجة مرتفعة؛

- درجة ممارسة الإرتجال التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية كانت بدرجة مرتفعة؛

- هناك علاقة إرتباط قوية بين درجة لوحة القيادة والإرتجال التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة واستقراء تام لأهدافها بالإضافة إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها في كل دراسة سيتم توضيح أوجه التشابه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية على النحو التالي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت هذه الدراسة في بيئة عربية و أجنبية وكانت بين 2004 و 2022 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، عمان، المملكة العربية السعودية، برازيل.	أجريت هذه الدراسة في سنة 2023، أما الحدود المكانية فكانت في متوسطة الاسمنت تبسة.	من حيث الزمان والمكان
ركزت بعض الدراسات على عينات عشوائية كانت أغلبها من الموظفين والعمال، كما أستخدمت بعض الدراسات العينة القصدية وهذا حسب وجهة نظر الباحث.	تمثلت عينة الدراسة في موظفي مؤسسة الاسمنت - تبسة - والتي بلغ عددهم 30 عينة.	من حيث العينة
تنوعت مختلف الدراسات من حيث المنهج المستخدم منها المنهج الوصفي والتحليلي ومنها من إستخدم دراسة حالة أما من ناحية الأدوات المستخدمة للدراسة فإستخدموا معظمهم الإستبيان إلى المقابلة والملاحظة الشخصية .	تماشيا طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بهدف الوصول الى مفهوم لوحة القيادة الحديثة وعملية اتخاذ القرار ومنهج دراسة حالة من خلال إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية في	من حيث المنهج

	<p>المؤسسة محل الدراسة من خلال الإستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها المقابلة والملاحظة وبعض الوثائق مقدمة من طرف المتوسطة بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم من خلاله جمع المعلومات قصد دراستها وتحليلها.</p>	
<p>استهدفت مختلف الدراسات قطاعات مختلفة منها العام والخاص سواء كانت إنتاجية أو خدمية.</p>	<p>استهدفت الدراسة الحالية القطاع العمومي وهي مؤسسة الاسمنت - تبسة -</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الفعالية التنظيمية ولوحة القيادة؛ - لوحة القيادة والارتجال التنظيمي؛ - اتخاذ القرارات؛ - لوحة القيادة الاجتماعية و أداء الموارد البشرية؛ - الإدارة في إستراتيجية واتخذ القرار الأداء التنظيمي؛ - صنع القرار القيادي وكفاءة القادة؛ - لوحة القيادة والإرتجال التنظيمي. 	<p>اعتمدت الدراسة الحالية على متغيرين هما: لوحة القيادة الحديثة وعملية اتخاذ القرار.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>

المصدر: اعداد الطالبين على ما تم الإطلاع عليه من الأدبيات النظرية والتطبيقية

يتضح من خلال أعلاه أن أوجه تشابه كبيرة وكذلك بعض أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، حيث أنهم اشتركوا في موضوع الدراسة إلا أنهم كانوا بزواوية مختلفة سواء كانت في فترة الدراسة أم العينات المدروسة أو من ناحية الأدوات المستعملة.

إلا أن ما يميز في دراستنا السابقة هو تطرقها للوحة القيادة الحديثة وعدم الإكتفاء بدور لوحة القيادة الكلاسيكية ودورها في اتخاذ القرار.

خاتمة الفصل

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم والجوانب المتعلقة بلوحة القيادة الحديثة وعملية إتخاذ القرار بإعتبار أن لوحة القيادة الحديثة لها دور كبير في تطور ونمو المؤسسة وتفوقها وتحقيقها للأهداف المسطرة سابقا، وعليه فإن لوحة القيادة الحديثة أداة مهمة من بين الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير حيث يتم الإعتماد عليها في عملية إتخاذ القرار وذلك للوصول إلى أفضل القرارات والنتائج.

وتم التطرق كذلك إلى العلاقة التي تربط بين لوحة القيادة الحديثة وعملية إتخاذ القرار وكيف يؤثر المتغير الأول على المتغير الثاني من خلال إبراز دور لوحة القيادة الحديثة كأسلوب لإتخاذ القرارات في المؤسسة وأخيرا إحتوى هذا الفصل على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي حيث تم التطرق إلى المقارنة بينهم من خلال إبراز أوجه التشابه والإختلاف.

الفصل الثاني

واقع تطبيق لوحة القيادة الحديثة في شركة الإسمنت – تبسة – ودورها
في إتخاذ القرارات



تمهيد

لإسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية ولمعرفة دور لوحة القيادة الحديثة في عملية إتخاذ القرار في مؤسسة الإسمنت -تبسة- تضمن هذا الفصل واقع تطبيق لوحة القيادة الحديثة ودورها في إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة بالتعرض إلى نظرة عامة عنها والإمكانيات التي تملكها ودراسة الهيكل التنظيمي بالتطرق إلى المصالح الموجودة بها، وتضمن الفصل كذلك تصميم وتحديد أبعاد لوحة القيادة حيث تم التطرق إلى تصميم وتحليل مؤشرات البعد المالي وبعد الزبائن بعد العمليات الداخلية بعد التعلم والنمو كما تضمن الفصل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة وأيضاً تحليل بيانات ونتائج الإستبيان وفي الأخير إختبار وتحليل فرضيات الدراسة والتي تجيب عن تساؤلات الدراسة وقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة الإسمنت-تبسة-

- المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة الحديثة وتحديد أبعادها بشركة الإسمنت-تبسة-

- المبحث الثالث: الإطار المنهجي وتحليل الدراسة الميداني بشركة الإسمنت-تبسة-

المبحث الأول: تقديم عام حول شركة الاسمنت-تبسة-

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بشركة الاسمنت -تبسة- بإعطاء نظرة عامة عنها، وكذلك أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والإمكانيات التي تملكها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يوضح كافة المصالح في الشركة.

المطلب الأول: نظرة عامة عن شركة الإسمنت-تبسة-

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، من التعريف والأهداف، والإمكانيات التي تتمتع بها، والهيكل التنظيمي الذي يوضح كافة الأقسام والمصالح الموجودة بالشركة.

أولاً: تعريف شركة الاسمنت-تبسة-

شركة الإسمنت-تبسة- هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق، الغرب والشلف و تمثل م.إ.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق- مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج و كانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.000 دج على النحو التالي:

- ERCE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق ب: 1200 سهم أي بنسبة 60 %؛

- ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ب: 400 سهم أي بنسبة 20%؛

- ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف ب: 400 سهم أي بنسبة 20%؛

- بينما الباقي كان على شكل قرض من - BAD - البنك الجزائري للتنمية.

للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية و الذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 و ذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء E DIMCO و يبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج- سنة 2000.

لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE. و ذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، و في سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم - مؤسسة إسمنت تبسة و التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة - مصنع الماء الأبيض، ولقد

أنشأت الشركة SCT بهدف إنتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، وتتمثل مهامها في :

- الإشراف الإداري على المصنع؛
 - برمجة البيع لـ 20 % من الإنتاج؛
 - كل العمليات التي تجرى داخل المصنع تتم باسمها.
- كما تعود فكرة إنشاء و اختيار المكان الذي بنى فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:
- وجود الكلس بالمنطقة و الذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم؛
 - تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الونزة و جبل العنق ببئر الكاهنة، و الجبس من دائرة بئر العاتر - جبل العنق.
- و قد ساهم في إنشاء هذا المصنع المؤسسات الآتية :

- FLS هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع و كذا تموينه بالسلع و المعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب و تسيير الأجهزة الميكانيكية و الكهربائية؛
 - MGC هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي؛
 - COSIDER هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية؛
 - BATIMETAL و التي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات؛
 - وورشات الميكانيك ENCC اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها؛
 - SONELGAZ والتي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي والكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري- الإيطالي. ETURAT و التي تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا، يقع مصنع الإسمنت (*) وحدة الماء الأبيض- على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر بـ 32 هكتار.
- موقع الوحدة:** يبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 2كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج SOVEST ومن الشمال والشرق أراضي زراعية.

ملاحظة: تجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهرا أي خمسنوات و 7 أشهر من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال، وكانت إنطلاقة المشروع كالاتي:

- 1994/10/11 : تاريخ إشعال الفرن؛

- 1994/10/14 : تاريخ الحصول على أول كلنكار؛
- 1994/10/16 : تاريخ الحصول على مادة الإسمنت لأول مرة؛
- 1995/03/12 : تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت.

ثانيا: أهداف شركة الإسمنت-تبسة-

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها : « إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت و مواد البناء في الوطن و خارجه و سائر العمليات المالية و العقارية و غير العقارية، الخاصة و المرتبطة ارتباطا مباشرا و غير مباشر بمادة الإسمنت ».

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى- ظاهرة و ضمنية- نجلها فيما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي؛
- تغطية العجز-الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت و مواد البناء؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

المطلب الثاني: إمكانيات شركة الاسمنت-تبسة-

لشركة الاسمنت-تبسة- عدة امكانيات يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- **حيازة الشركة على ثلاثة مقالع:** مقلع الحجر الكلسي و يحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني و يحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل و يحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطيو تعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى:

1. مادة الجبس و تستخرج من وحدة بئر العاتر؛

2. الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

ويمكن توضيح كيفية صناعة مادة الاسمنت بإعطاء نبذة تاريخية عن هذه المادة، وتوضيح المخطط النحوي لصناعته في مايلي:

1- نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت: تنتمي مادة الإسمنت إلى عائلة هايدروليك ليانت HYDRAULIQUELIANT التي تتميز بأنها إذا تفاعلت مع الماء تعطينا مركب صلب سواء في الهواء أو تحت الماء ومر اكتشاف الإسمنت بالمراحل التالية :

- 1756 : أول محاولة لصناعة الإسمنت من خلال الهيدروليك الكلي من طرف الإنجليزي سميطون- Smeaton؛

- 1856 : أول محاولة لإدخال مادة الطين في صناعة الإسمنت من طرف الفرنسي ديمرو Demorreau؛

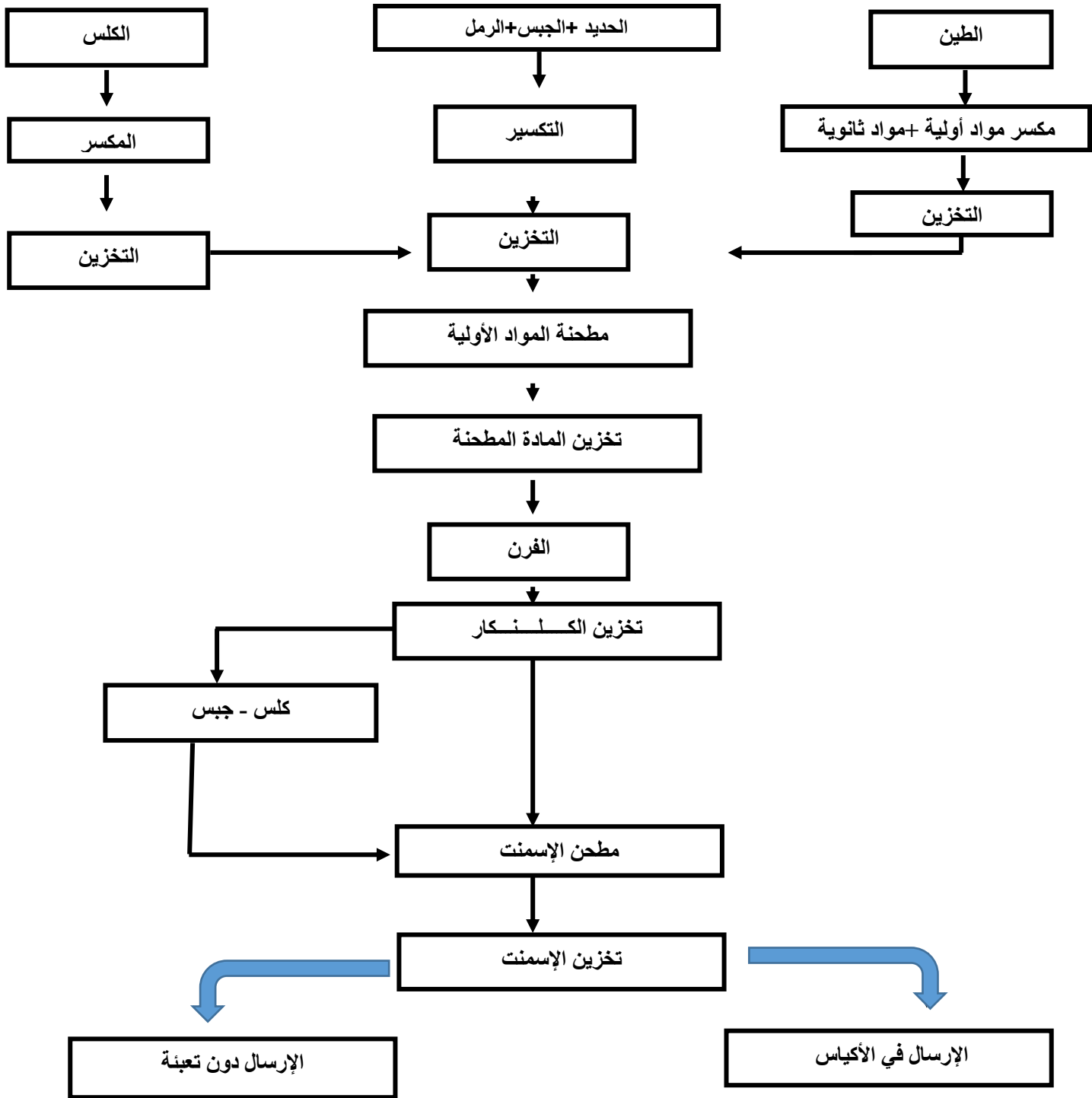
- 1976 : اكتشاف أول إسمنت سريع -ciment Prompt- من طرف الإنجليزي بار كير 1812parker : أول محاولة حقيقية لدمج مادة الكلس مع السليس والألمنيوم من طرف الفرنسي لويس جوزيف فيكا--louis j- vicat؛

- 1824 : أول شهادة تمنح لمكتشف الإسمنت البورتلاندي القبرصي :جوزيف أبسد ين J apsadin .

ومن هذا التاريخ، توالى الاكتشافات في هذا المجال، حيث اكتشفت أنواع عديدة لهذه المادة (إسمنت يستخدم في بناء القواعد للمنشآت والجسور تحت الماء، إسمنت خاص لبناء الآبار البترولية، إسمنت خاص ببناء المنشآت الاقتصادية والعمارات والمساكن.....). ومازالت البحوث قائمة ليومنا هذا في هذا المجال.

1- المخطط النحوي لصناعة الإسمنت:

الشكل رقم (04): المخطط النحوي لصناعة الاسمنت-تبسة-

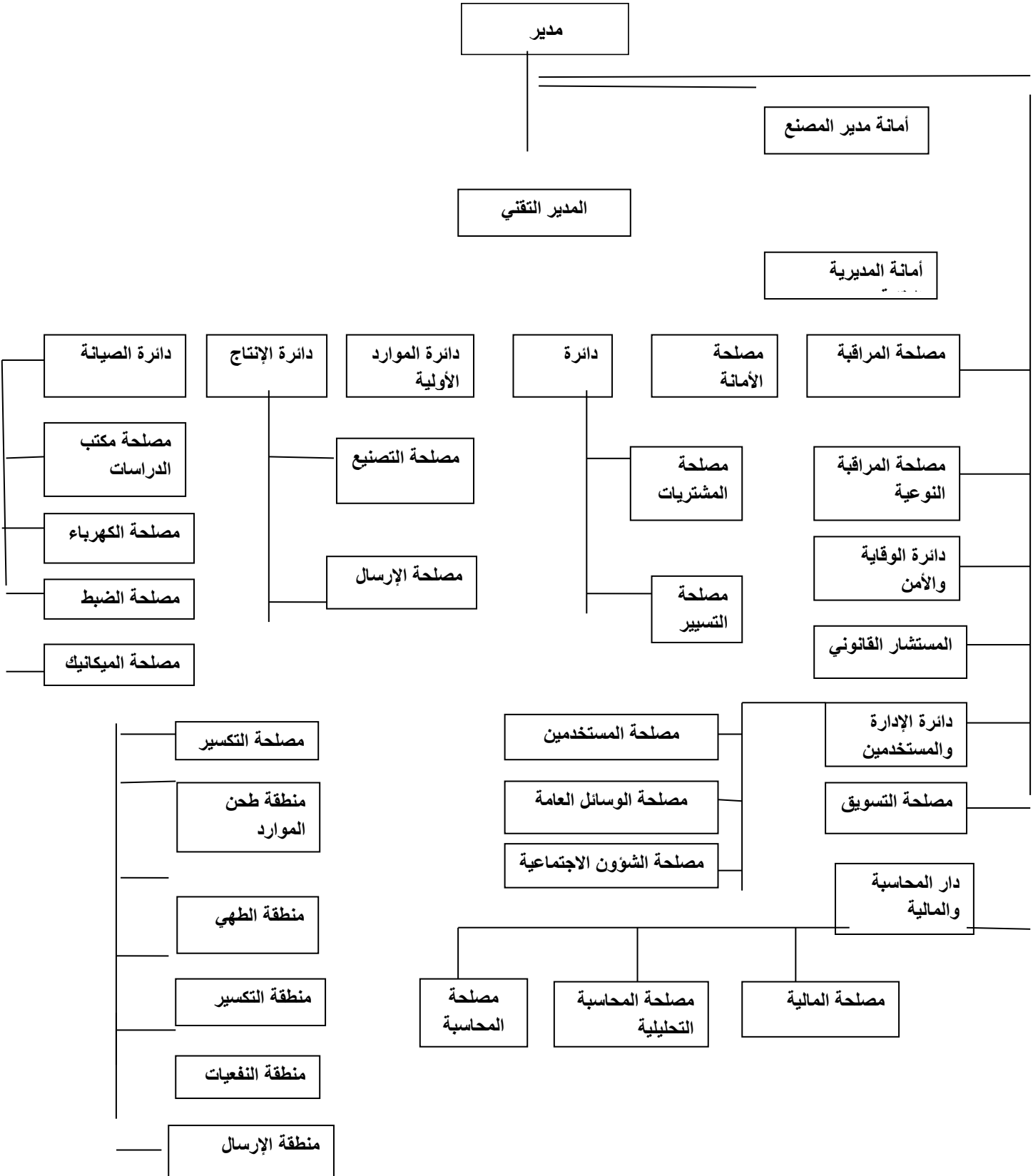


المصدر: تم اعداده بناءا على معلومات محصلة من مصلحة المحاسبة العامة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت -تبسة-

سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت -تبسة- وذلك من خلال عرض مختلف أقسامه ومصالحه، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت - تبسة -



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة الاسمنت - تبسة -

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية للوحة القيادة الحديثة بشركة الإسمنت-تبسة (تصميم لوحة القيادة الحديثة وتحديد أبعادها)

المطلب الأول: تصميم وتحليل مؤشرات البعد المالي

يعتبر البعد المالي أكثر أبعاد لوحة القيادة الحديثة أهمية على الإطلاق نظرا أنه يحدد المركز المالي للمؤسسة ومدى تحسين أدائها المالي وهو موجه بصفة أساسية لأهم طرق فاعل في المؤسسة وهم المساهمين والملاك حيث أنه يحلل مدى فعالية الإستراتيجيات المالية التي تتبعها المؤسسة وإمكانية تحقيقها لأهدافها الإقتصادية في تعظيم ربحيتها والرفع من مردوديتها وضمان هيكل تمويل سليم ومرن لها وتحقيق مستويات نمو جيدة من الأرباح ورقم الأعمال مع تحسين معدل دوران مختلف أنشطتها.

أولا: المؤشرات الربحية

$$\text{مؤشرات ربحية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{هامش الربح}}$$

وعليه:

- هامش الربح₂₀₂₁ = رقم الاعمال -المشتريات المستهلكة للسنة

ومنه:

- هامش الربح₂₀₂₁ = 542185755.21 - 151228111.82 = 390957643.39

- مؤشرات الربحية₂₀₂₁ = $\frac{-96865883.18}{390957643.39} = -0.2477$

- هامش الربح₂₀₂₂ = 545062490.44 - 1757985881.94 = 369263908.53

$$\text{مؤشرات الربحية 2022} = \frac{-85772704.84}{369263908.53} = -0.2322$$

مؤشرات الربحية:

النتيجة الصافية = مجموع الإيرادات - مجموع التكاليف

ومنه:

- النتيجة الصافية 2022 = -85772.704,84

- النتيجة الصافية 2023 = -96.865883,19

حيث يتضح النتيجة الصافية السالبة غير أنه لاحظ زيادة في النتيجة الصافية سنة 2022 مقارنة بسنة 2021. على الرغم من أنها بقيت سالبة وهو ما يدل على أن المؤسسة لا زالت تحقق خسائر من شأنها ان تؤثر على إستمرارها وبقائها في السوق.

يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) معدل نمو المبيعات.

معدل التطور	رقم الأعمال 2022	رقم الأعمال 2021
0.53%	545062490.49	542185755.22

المصدر: من اعداد الظالين

نلاحظ تطور طفيف في رقم أعمال مؤسسة الإسمنت وذلك راجع إلى زيادة طفيفة في مبيعات المؤسسة.

إجمالي فائض الإستغلال

إجمالي الأصول

المردودية الاقتصادية =

ومنه:

$$-0.0259 = \frac{-18277766.87}{705591044.16} = \text{المردودية الاقتصادية 2022}$$

$$-0.0681 = \frac{-18277766.87}{705591044.16} = \text{المردودية الاقتصادية 2002}$$

تبين المردودية الاقتصادية قدرة مجموع الأصول على تحقيق الأرباح قبل فرض الضرائب وتظهر لنا النتائج سالبة لأن النتيجة المحققة على مستوى المؤسسة سالبة.

المردودية المالية:

تحتسب المردودية المالية بالقانون التالي:

$$\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{المردودية المالية}$$

ومنه:

$$01 = \frac{-96865883.18}{-96865833.18} = \text{المردودية المالية 2021}$$

$$01 = \frac{-85772704.84}{85772704.84} = \text{المردودية المالية 2022}$$

ان المردودية المالية غير معبرة كون النتيجة الصافية هي العنصر الوحيد المكون لرأس المال الخاص، كون المعطيات تخص فرع من مؤسسة لذلك لا تظهر مكونات رأس المال الخاص.

3- المردودية التجارية:

وهس تقيس لنا كم دينار من رقم الاعمال ساهم في تحقيق النتيجة الصافية (هل مبيعات المؤسسة تساهم بشكل كبير في تحقيق الأرباح ام لا؟)

وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} = \text{المردودية التجارية}$$

ومنه:

-96865883.18

$$-0.1726 = \frac{-96865883.18}{542185755.21} = \text{المردودية التجارية 2021}$$

-85772704.48

$$-0.1573 = \frac{-85772704.48}{545062490.44} = \text{المردودية التجارية 2022}$$

حيث يتضح أن مبيعات المؤسسة المحققة لا تساهم في تحقيق الأرباح وعليه لابد من زيادة رقم الأعمال أو تقليل التكاليف.

ثالثا: مؤشرات السيولة

وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الحضور المتداولة}} = \text{السيولة العامة}$$

ومنه:

$$7.3231 = \frac{492840239.87}{67293089.50} = \text{السيولة العامة 2021}$$

$$7.1 = \frac{563002152.25}{79293727.14} = \text{السيولة العامة 2022}$$

ويتبين إنخفاض نسبة السيولة العامة من 732.31% إلى 710% ولكن هذا الإنخفاض الطفيف لا يؤثر على وجود سيولة متاحة للمؤسسة لمجابهة الديون.

$\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الاجل}} = \text{السيولة المختصة}$

$$- \text{السيولة المختصة 2021} = \frac{43785220.12}{67299089.50} = 0.6506 = 65.06\%$$

$$- \text{السيولة المختصة 2022} = \frac{37244389.19}{79293727.14} = 0.4697 = 46.97\%$$

3-السيولة الفورية:

وتحسب بالعلاقة التالية:

الأصول المتداولة - المخزون

= السيولة الفورية

الخصوم المتداولة

ومنه:

$$43785220.12 - 492840239.87$$

$$\text{السيولة الفورية } 2021 = \frac{43785220.12 - 492840239.87}{67299089.5} = 6.6725 = 667.25\%$$

$$37244389.19 - 563002152.25$$

$$\text{السيولة الفورية } 2022 = \frac{37244389.19 - 563002152.25}{79293727.14} = 6.63 = 663\%$$

تقريبا هناك نسبة سيولة فورية عالية ومستقرة يدل على وجود سيولة متاحة للمؤسسة لمجابهة الديون قصيرة الأجل.

رابعا: مؤشرات الدوران

1- دوران الأصول:

وتحسب بالقانون التالي:

رقم الأعمال خارج الرسم

= دوران الأصول

إجمالي الأصول

ومنه:

$$542185755.21$$

$$\text{دوران الأصول } 2021 = \frac{542185755.21}{705591044.16} = 0.7684 \text{ مرة}$$

$$545062490.44$$

$$\text{دوران الأصول } 2022 = \frac{545062490.44}{735586962} = 0.7409 \text{ مرة}$$

معدل دوران الأصول جيدة عموما وهو أمر جيد للشركة ويدل على كفاءة الشركة في إستخدام الأصول لتوليد المبيعات.

-2

دوران الأصول الثابتة:

وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{مجموع الأصول الثابتة}}$$

ومنه:

$$\text{دوران الأصول الثابتة 2021} = \frac{542185755.21}{212750804.29} = 2.5484 \text{ مرة}$$

$$\text{دوران الأصول الثابتة 2022} = \frac{545062490.44}{172584809.75} = 3.1572 \text{ مرة}$$

يدل معدل دوران الأصول الثابتة عاد أن كل 1دج لمستثمر في الأصول الثابتة يولد 2.54 من المبيعات وارتفع إلى 3.45 مرة وهو ما يدل على قدرة الشركة علاا الأستفادة المثلى من الأصول الثابتة.

3- دوران الأصول المتداولة:

وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$$

ومنه:

$$\text{- دوران الأصول المتداولة 2021} = \frac{542185755.21}{492840239.87} = \mathbf{1.1 \text{ مرة}}$$

$$\text{- دور الأصول المتداولة 2022} = \frac{545062490.44}{563002152.25} = \mathbf{0.9681 \text{ مرة}}$$

معدل دوران الأصول المتداولة جيد وهو ما يدل على كفاءة الشركة في توظيف الأصول المتداولة في زيادة صافي المبيعات رغم انخفاضه نوعا ما سنة 2022.

المطلب الثاني: تصميم وتحليل مؤشرات بعد الزبائن

بعد الزبائن لا يقل أهمية عن البعد المالي حيث أن بين البعدين علاقة تكاملية قوية لأن إرضاء الزبائن وتحقيق تطلعاتهم وكسب ولائهم ينعكس مباشرة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة من تعظيم لأرباحها ورفع لمردوديتها الإقتصادية المالية وبصفة خاصة التجارية ويعكس هذا البعد للمؤسسة مدى ربحية ومردودية زبائنها بمختلف شرائحهم وفئاتهم وهو ما يمكنها من بناء إستراتيجية تسويقية فعالة تركز على خلق القيمة للزبون وتوطيد علاقاته بالمؤسسة بشكل يسمح من تعظيم مصالح الطرفين.

أولاً: المردودية التجارية

وهي تدل على مدى مساهمة رقم الأعمال (المبيعات) في النتيجة الصافية للدورة وترادف مع مصطلح قامش الربح.

وتحسب بالقانون الآتي:

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} = \text{المردودية التجارية} =$$

ومنه:

- المردودية التجارية 2021 = -0.1786

- المردودية التجارية 2022 = -0.1573

ثانيا: نمو رقم الأعمال

$$\text{نمو رقم الأعمال} = \frac{\frac{542185755.4}{2021} - \frac{545062490.44}{2022}}{542185755.22} = 0.53\%$$

نلاحظ نمو رقم الأعمال المؤسسة لسنة 2022 بنسبه 0.53% مقارنة بنسبة 2021.

ثالثا: مؤشرات رضا الزبون

الجدول رقم (03): عدد العمال والزبائن

البيان	السنوات	2021	2022
عدد الزبائن		350	402
عدد العمال		109	150
نسبة الزبائن للعامل الواحد%		3.21	2.68

-	-	عدد الشكاوي
---	---	-------------

المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ زيادة في عدد الزبائن حيث تطور من 350 زبون سنة 2021 إلى 420 زبون سنة 2022 وهو ما يؤكد رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة من جهد وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة من جهة اخرى.

وبالنسبة لمؤشر بنسبة عدد الزبائن للعامل الواحد تقيس مدى الضغط المفروض على العامل حيث كلما كانت النسبة الكبيرة كلما دل ذلك على ضغط كبير للعمال.

إذ نلاحظ أن نسبة الزبائن للعامل الواحد تمثل 2.68 وهي نسبة معقولة (لا يوجد ضغط على العمال).

المطلب الثالث: تصميم وتحليل مؤشر بعد العمليات الداخلية.

تم في هذا المطلب تصميم وتحليل مؤشر بعض العمليات الداخلية من ناحية مؤشر الكفاءة.

أولاً: معدل تحسن الكفاءة الإدارية

يحسب معدل تحسن الكفاءة الإدارية بالقانون الموالي:

$$\text{معدل تحسن الكفاءة الإدارية} = \frac{\text{النتيجة العملائية للسنة الحالية} - \text{النتيجة العملائية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة العملائية للسنة السابقة}}$$

ومنه:

$$0.0927 = \frac{-822596.69 - (-88700346.17)}{-88700346.17} = \frac{(-88700346.17) - (-80475249.48)}{-88700346.17} = \text{معدل تحسن الكفاءة الإدارية}$$

نلاحظ أن النسبة الموجبة وهذا ما يدل على تحسن كفاءة الإدارة لمسيرى المؤسسة لأن النتيجة العملية تحسب مباشرة لمديري ومسيرى المؤسسة.

ثانياً: معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية.

يحسب معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية بالقانون التالي:

$$\text{معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية} = \frac{\text{النتيجة المالية للسنة الحالية} - \text{النتيجة المالية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة المالية للسنة السابقة}}$$

ومنه:

$$-0.0354 = \frac{-139236.2}{-3929280.93} = \frac{(-3929280.93) - (-4068517.13)}{-3929280.93} = \text{معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية}$$

وهي نفس كفاءة الإدارة المالية للمؤسسة التي شهدت تحسنا طفيفا رغم أن النتيجة لا تزال سلبية.

المطلب الرابع: تصميم وتحليل مؤشر بعد التعلم والنمو (الموارد البشرية).

أولاً: معدل توظيف العاملين

ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل توظيف العاملين} = \frac{\text{عدد عمال السنة الحالية} - \text{عدد عمال السنة السابقة}}{\text{عدد عمال السنة السابقة}}$$

ومنه:

$$-0.3761 = \frac{109 - 150}{109} = \text{معدل توظيف العاملين}$$

وهو يقيس مدى توظيف المؤسسة من العمال سنويا وإسهامها في امتصاص البطالة ودفع عجلة التنمية الإقتصادية وقد قدرت هذه النسبة بـ 0.3761 ما يدل على أن المؤسسة توظف سنويا عمال جدد.

وهو يقيس مدى قدرة المؤسسة على تأطير عمالها وإحاطتهم بإطارات إدارية وتقنية تتمكن من توجيههم والعمل على تحسين أدائهم بصورة مستمرة ونلاحظ أن عدد الاطارات بمؤسسة الإسمنت يقترب من النصف وهو ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتأطير عمالها بشكل كبير.

ثالثا: معدل إشترك العاملين

ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل إشترك العاملين} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مصاريف المستخدمين}}$$

ومنه:

$$\text{معدل إشترك العاملين 2021} = \frac{-85772704.84}{118061628.21} = 0.7265$$

$$\text{معدل إشترك العاملين 2021} = \frac{96868583.18}{93231332.89} = -1.0389$$

يقيس هذا المؤشر مدى مساهمة الموارد البشرية في نتائجها وتحسين أدائها المالي، إذ لا يمكن الإعتماد على هذا المؤشر، كون المؤسسة حققت نتائج صافية سالبة.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سيتم الإهتمام بمنهج الدراسة من خلال هذا المبحث بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعالجة لها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي شركة الإسمنت-تبسة- وهو المجتمع الكلي الذي تم الإعتماد عليه خلال فتره إنجاز الدراسة، وتم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع 30 إستمارة إستبيان وأسترجعت كلها بنسبة 100%.

ثانيا: أدوات جمع البيانات:

تم الإعتماد على عدة أدوات لجمع البيانات وذلك لتحقيق هدف الدراسة حيث تمثلت في:

-**الوثائق الداخلية:** وتمثلت في السجلات والوثائق التي تم الإعتماد عليها كمصدر رئيسي وأساسي لجمع المعلومات والبيانات والمتعلقة بنشأة وتطور الشركة، الهيكل التنظيمي ومصالحه والأقسام الخاصة وإمكاناتها.

-**المقابلة الشخصية:** خلال الزيارة الميدانية لشركة الإسمنت -تبسة- تم إجراء العديد من المقابلات مع عدة موظفين ومسؤولين كرئيس مصلحة المحاسبة ورئيس مصلحة الموارد البشرية...إلخ، وذلك من أجل الحصول على أكبر كم من المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة، حيث تضمنت المقابلات الشخصية مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض الحصول على إجابات توضيح كيفية.

-**الإستبيان:** يعتبر الإستبيان من أهم وأكثر أدوات جمع المعلومات إستخداما نظرا لإعتباره وسيلة منظمة ومضبوطة لجمع البيانات والمعلومات لذا تم الإعتماد عليه كأداة رئيسية لكونه يعتبر وسيلة فعالة في قياس متغيرات الدراسة.

ويمكن تقسيم أسئلة إستمارة الإستبيان إلى قسمين: القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ومعرفة خصائصها وهي: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

القسم الثاني:

يهدف هذا القسم إلى جمع البيانات حول متغيرات الدراسة حيث تضمن 20 عبارة موزعة على ثلاث محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** تضمن هذا المحور المتغير المستقل وهو لوحة القيادة الحديثة ويحتوي على سبع عبارات.
- **المحور الثاني:** وتضمن هذا المحور المتغير التابع وهو عملية إتخاذ القرار ويحتوي على ست عبارات.
- **المحور الثالث:** يهدف هذا المحور إلى معرفة دور لوحة القيادة الحديثة في إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة إسمنت -تبسة-.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

يوجد مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة المعلومات والبيانات المتحصل عليها من الإستبيانات المسترجعة وذلك لتفريغ وتدوين وقراءة البيانات وعرض نتائجها وتحليلها، تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.v26) والتي تهدف إلى التحقق من صدق وثبات الأداة وتتمثل في:

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرارات المجموعة } 100 \times}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ؛

n : .يمثل عدد الأسئلة؛

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة؛

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور .

$$a = \frac{n}{n - 1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

3- المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - x)^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum(xi-x)(y1-\bar{y})}{(n-1)sx sy}$$

حيث:

n: عدد المشاهدات؛

xi: قيم المتغير الأول؛

yi: قيم المتغير الثاني؛

sx: الإنحراف المعياري للمتغير الأول؛

sy: الإنحراف المعياري للمتغير الثاني.

5- اختبار التوزيع الطبيعي: (Sample Kolmogrov-Smirnov)

أستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

6- الانحدار الخطي البسيط : (Simple Regression Analysis)

بتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل غير معروف اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي المعروف، فهو يحلل احد المتغيرات المتغير التابع متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل¹ ، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي .

المطلب الثاني: تحليل بيانات ونتائج الإستبيان

¹ - خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS ، طبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث، 2011، ص: 195 .

تم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل بيانات ونتائج الإستبيان من خلال تحليل ثبات وصدق الإستبيان، تحليل عبارات محاور الدراسة ومعرفة نتائجها، وفي الأخير إختيار وتحليل فرضيات الدراسة.

يمكن طول خاليا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي للحدود (الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توضيح طول خليا ليكارت

المتوسط المرجح	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5-4.20)
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفل الهادي، تحليل البيانات SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، للنشر والتوزيع، عنابة، 2013، ص:24.

أولا: تحليل ثبات وصدق فقرات الإستبيان

1. صدق الاستبيان

وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط (صدق الاتساق الداخلي) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه والجدول الآتية تبين ذلك.

الجدول رقم 05: معامل الصدق الداخلي (الارتباط)

المحاور	قيمة الارتباط	الاحتمال
المحور الأول: لوحة القيادة الإدارية	0.851	0.000
المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار	0.774	0.000
المحور الثالث: دور لوحة القيادة الحديثة في اتخاذ القرار	0.832	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح معاملات الارتباط لكل محور، حيث نلاحظ أن كل عبارات الاستبيان دلالتها الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05، وارتباط موجب يتباين بين القوي، الجيد والمتوسط في المحاور وبالتالي يمكن القول أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

– الصدق الخارجي ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأساتذة المحكمين.

2. ثبات الاستبيان

وذلك من خلال قياس معامل ألفا كرونباخ لكل بعد ولكل محور وللاستبيان بأكمله، كما يلي:

الجدول رقم (06): معامل الثبات

المحاور	رقم الفقرة في الاستبيان	معامل الثبات (قيمة ألفا)
المحور الأول: لوحة القيادة الإدارية	من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 07	0.842
المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار	من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 06	0.841
المحور الثالث: دور لوحة القيادة الحديثة في اتخاذ القرار	من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 07	0.841
كامل الاستمارة	28	0.853

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تم ملاحظة من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان على حدى أن كل المحاور الثلاثة والاستبيان ككل قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 فيه، وبالتالي يمكن القول أن محاور الاستبيان تتصف بالثبات والاتساق.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

1: الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

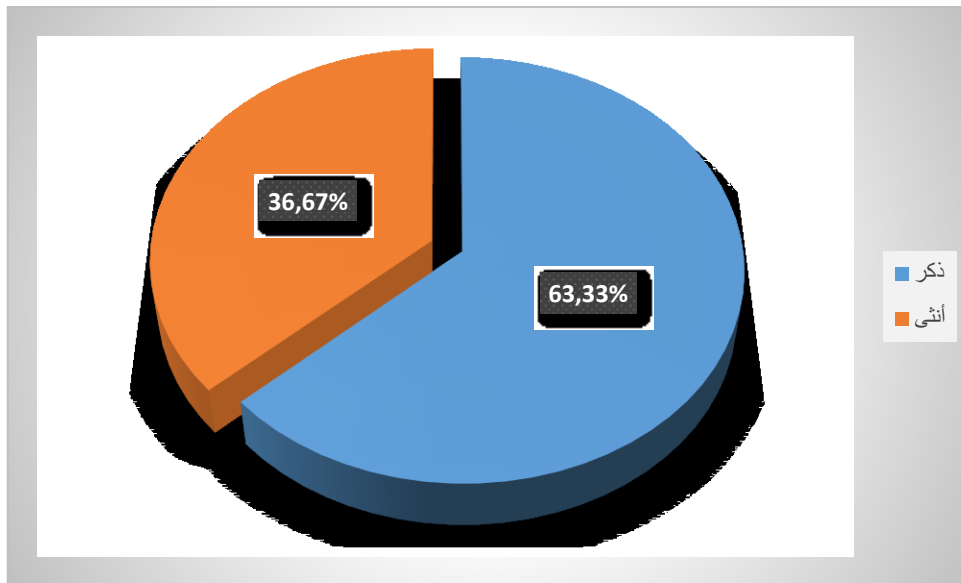
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة(%)
ذكر	19	63.3
أنثى	11	36.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ بلغت نسبة الإناث من المجتمع 36.7% مقابل 63.3% للذكور، وعليه فإن مختلف عمليات القرار في القيادة الحديثة يتخذها نسبة معتبرة من الذكور مقارنة بالإناث وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة القرارات في هذه المؤسسة محل الدراسة، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع كلا الجنسين.

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

2: العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

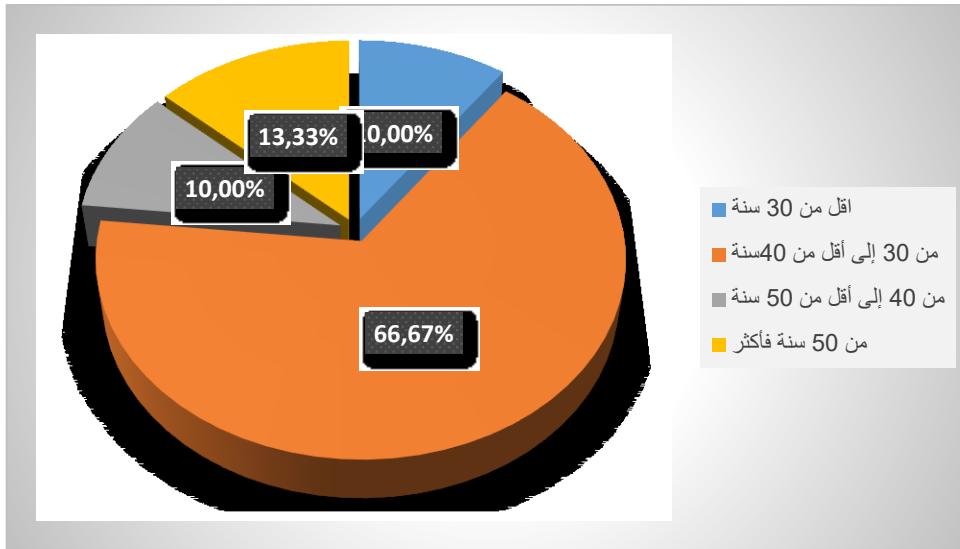
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة(%)
اقل من 30 سنة	3	10
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	66.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	3	10
من 50 سنة فأكثر	4	13.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" حيث قدرت ب 66.7% أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، حيث تلت الفئة الأولى، الفئة العمرية " من 50 سنة فأكثر" بلغت نسبة أفراد المجتمع هنا 13.3%، ثم أقل نسبة للفئتين المتبقيتين فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر ب 10%، وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في المؤسسة تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى 40 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب وطبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تنويع تركيبها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبابية، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

3: المستوى الدراسي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى الدراسي

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

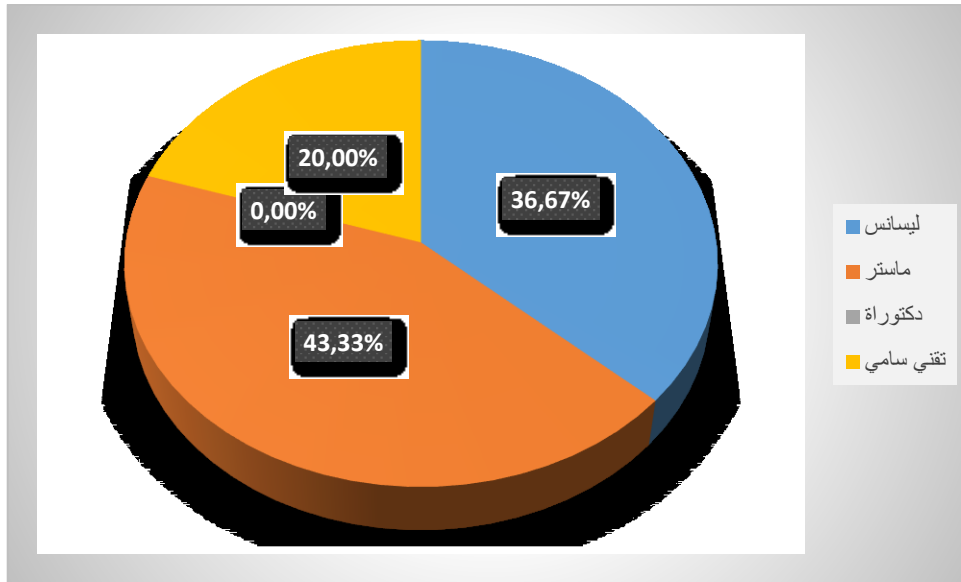
المستوى	التكرار	النسبة
ليسانس	11	36.7
ماستر	13	43.3
دكتوراه	0	0
تقني سامي	6	20
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة الطلبة الحائزين على شهادة الماستر هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 43.3% وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لعينة الدراسة كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى (ليسانس) بـ 36.7%، تليها مباشرة نسبة الحائزين على

شهادة تقني سامي بنسبة 20% من إجمالي نسبة أفراد العينة، وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

4: الوظيفة

يمثل الجدول رقم (09) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الوظيفة:

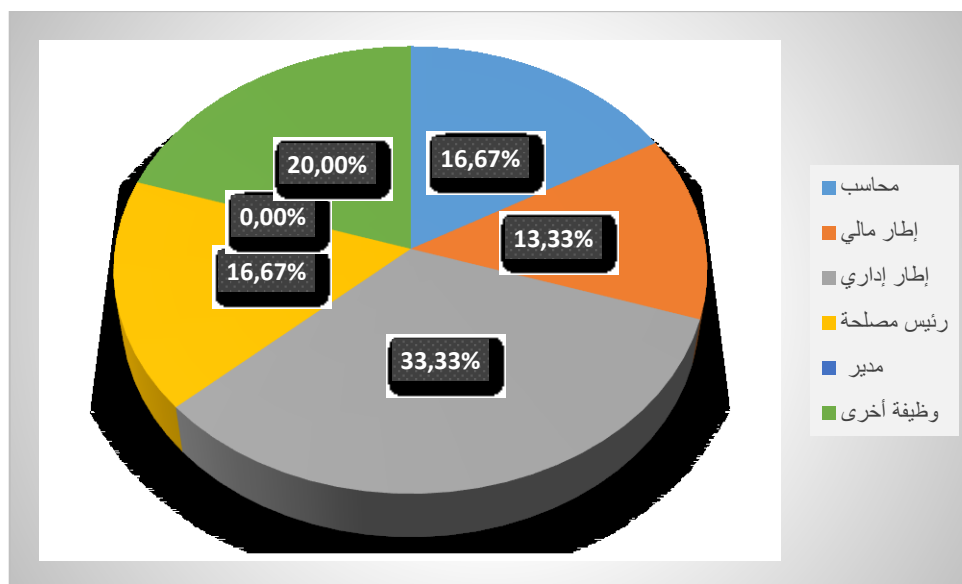
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
محاسب	5	16.7
إطار مالي	4	13.3
إطار إداري	10	33.3
رئيس مصلحة	5	16.7
مدير	0	0
وظيفة أخرى	6	20
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن الإطارات الإدارية هم النسبة الغالبة في وظائف أفراد العينة محل الدراسة، وهي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 33.3 %، لتأتي بعدها الوظائف الأخرى بنسبة تقدر 20%، ثمالوظيفتين محاسب ورئيس مصلحة بنسبة متساوية قدرت بـ: 16.7%، والأخيرة إطار مالي بنسبة 13.3%، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

5: الخبرة المهنية

يمثل الجدول رقم (10) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الخبرة المهنية:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

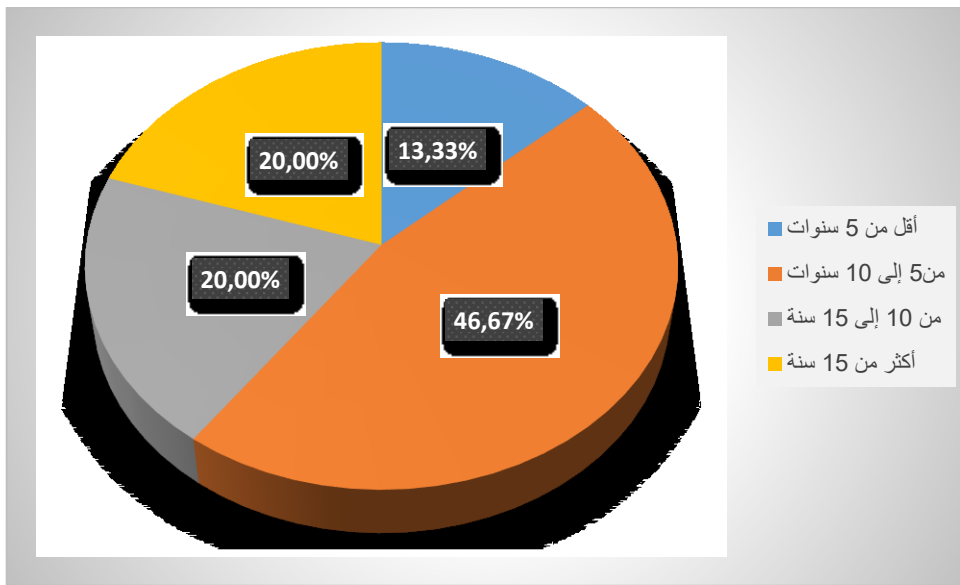
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	4	13.3
من 5 إلى 10 سنوات	14	46.7
من 10 إلى 15 سنة	6	20
أكثر من 15 سنة	6	20
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر خبرة، وهي الأكثر تكراراً، حيث بلغت نسبتها 46.7% وهي الفئة (من 5 إلى 10 سنة)، لتحل المرتبة الثانية وهي الفئتين (من 10 إلى 15 سنة) و (أكثر من 15 سنة) بنسبة متساوية تقدر 10%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة قدرت بـ: 13.3% وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في تطوير المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تراعي جانب الخبرة المهنية بالنسبة لأفرادها وتعمل على توفير هذه الخبرات لديها لضمان الأداء الكفء والسير الحسن للعمل، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

1. تحليل فقرات محاور الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل فقرات عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss).

1.3 تحليل فقرات المحور الأول: لوحة القيادة الحديثة

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد العينة على فقرات محور لوحة القيادة الحديثة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
01	تظهر لوحة القيادة الحديثة الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	3.566	0.568	مرتفع	6
02	تحرص الإدارة على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة الحديثة	3.733	0.639	مرتفع	2
03	تظهر لوحة القيادة الحديثة الفجوة بين الأهداف المحددة والأهداف المراد تجديدها	3.700	0.595	مرتفع	3
04	للتأكد من التحديثات المرتبطة بمعلومات لوحة القيادة الحديثة تضع الإدارة لها جداول زمنية	3.700	0.595	مرتفع	4
05	المعلومات في لوحة القيادة الحديثة لها مردود مرتفع مقارنة بتكاليفها	3.700	0.749	مرتفع	5
06	يتجنب المحاسب العلاقات الشخصية التي تفقده الموضوعية والاستقلالية عند قيامه بعمله	3.466	0.860	مرتفع	7
07	يتحلى المحاسب بالموضوعية وعدم الانحياز والشفافية في عمله	3.766	0.858	مرتفع	1
	إجمالي درجة المحور	3.691	0.418	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول يتضح أن لوحة القيادة الحديثة في شركة الإسمنت -تبسة- من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.691 والانحراف المعياري 0.418 فالملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.41- 4.20] بحسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت تتجه نحو مستوى (موافق) حيث تم قياس هذا المحور من خلال (11) عبارات تميزت في كلها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح عبر نتائج الجدول أعلاه.

حيث أن المؤسسة تهتم بمعرفة الأسباب التي تؤدي لإنجاح لوحة القيادة الحديثة، وبشكل عام يمكن القول أن هناك مستوى موافقة ودرجة مرتفعة على كل فقرات هذا المحور، وبالتالي فإن محور لوحة القيادة الحديثة محقق في المؤسسة، وهذا ما يؤكد وضع المؤسسة أهمية بالغة لهذا المحور.

- العبارة رقم 01: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.566 وانحراف معياري قيمته 0.568 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن لوحة القيادة الحديثة لا تظهر بشكل كافي الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

- العبارة رقم 02: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.733 وانحراف معياري قيمته 0.639 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل أن الإدارة تحرص نوعا ما على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة الحديثة.

- العبارة رقم 03 - 04: بلغ نفس قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارتان 3.700 وانحراف معياري قيمته 0.595 واحتلت العبارتان على الترتيب المرتبة الثالثة والرابعة، بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن لوحة القيادة الحديثة تظهر الفجوة بين الأهداف المحددة والأهداف المراد تجديدها، كما أن التحديثات المرتبطة بمعلومات لوحة القيادة الحديثة تعمل على التأكد من وضع الإدارة لها جداول زمنية.

- العبارة رقم 05: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.700 وانحراف معياري قيمته 0.749 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن المعلومات في لوحة القيادة الحديثة لها مردود مرتفع مقارنة بتكاليفها.

- العبارة رقم 06: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.466 وانحراف معياري قيمته 0.860 واحتلت العبارة المرتبة السابعة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن المحاسب يحاول نوعا ما تجنب العلاقات الشخصية التي تفقده الموضوعية والاستقلالية عند قيامه بعمله.

- العبارة رقم 07: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.766 وانحراف معياري قيمته 0.858 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن المحاسب يتحلى بالموضوعية وعدم الانحياز والشفافية في عمله.

2.3. تحليل فقرات المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد العينة على فقرات محور عملية اتخاذ القرار من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
01	هناك وضوح في القرارات المتخذة في مؤسسة الاسمنت من قبل الإدارة العليا	3.566	0.971	مرتفع	3
02	يشارك العاملون الذين تلقوا تكويننا وتحسينا في المستوى في عملية اتخاذ القرار	3.166	0.985	متوسط	6
03	توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي	3.200	0.924	متوسط	5
04	يستلزم على المؤسسة اتخاذ القرارات بصورة سريعة عند حدوث تغييرات جديدة طارئة	3.800	0.484	مرتفع	1
05	مشاركة المعارف الضمنية بين العمال أدت إلى اتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة وساهمت في تحسينها	3.433	0.817	مرتفع	4
06	تعليم العمال وإشراكهم في دورات تدريبية أدت إلى إثراء معارفهم الخاصة لاتخاذ القرار أدى إلى تحقيق أهداف المؤسسة	3.600	0.621	مرتفع	2
	إجمالي درجة المحور	3.461	0.517	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول يتضح أن عملية اتخاذ القرار في شركة الاسمنت -تبسة- من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.461 والانحراف المعياري 0.517 فالملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.41- 4.20] بحسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت تتجه نحو مستوى (موافق) وقد تم قياس هذا المحور من خلال (06) عبارات تميزت في أغلبها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح عبر نتائج الجدول أعلاه.

حيث أن المؤسسة تهتم بمعرفة نتائج عملية اتخاذ القرار وتؤكد على أهميتها، وبشكل عام يمكن القول أن هناك مستوى موافقة وبدرجة مرتفعة على كل فقرات هذا المحور، وبالتالي فإن محور عملية اتخاذ القرار محقق في المؤسسة، وهذا ما يؤكد وضع المؤسسة أهمية بالغة لهذا المحور.

– **العبارة رقم 01:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.566 وانحراف معياري قيمته 0.971 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن هناك وضوح في القرارات المتخذة في مؤسسة الاسمنت من قبل الإدارة العليا.

– **العبارة رقم 02:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.166 وانحراف معياري قيمته 0.985 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بنتيجة محايد واتجاه متوسط، مما يدل أن العاملون الذين تلقوا تكويننا وتحسينا في المستوى يشاركون نوعا ما في عملية اتخاذ القرار.

– **العبارة رقم 03:** بلغ نفس قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.200 وانحراف معياري قيمته 0.924 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة، بنتيجة محايد واتجاه متوسط، مما يدل على أن المؤسسة توفر بشكل ما الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي.

– **العبارة رقم 04:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.800 وانحراف معياري قيمته 0.484 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أنه يستلزم على المؤسسة اتخاذ القرارات بصورة سريعة عند حدوث تغييرات جديدة طارئة.

– **العبارة رقم 05:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.433 وانحراف معياري قيمته 0.817 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن مشاركة المعارف الضمنية بين العمال أدت إلى اتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة وساهمت في تحسينها بشكل كبير.

– **العبارة رقم 06:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.600 وانحراف معياري قيمته 0.621 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن تعليم العمال وإشراكهم في دورات تدريبية أدى إلى إثراء معارفهم الخاصة لاتخاذ القرار أدى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

3.3. تحليل فقرات المحور الثالث: دور القيادة الحديثة في عملية اتخاذ القرار

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد العينة على فقرات محور دور القيادة الحديثة في عملية اتخاذ القرار من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
01	توفر لوحة القيادة بيانات دقيقة تساعد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار	3.666	0.660	مرتفع	5
02	تفيد لوحة القيادة الحديثة عملية اتخاذ القرار بخصوص طرح المنتجات جديدة وتقييم ربحية منتجاتها	3.700	0.595	مرتفع	2
03	تهتم المؤسسة بالحصول على بيانات من لوحة القيادة الحديثة أكثر ملائمة لاتخاذ القرار وذلك لاستمرارها وتحقيق الأرباح	3.566	0.678	مرتفع	7
04	تساعد لوحة القيادة الحديثة متخذي القرار على معالجة المشاكل التي قد تواجهها	3.833	0.698	مرتفع	1
05	تساهم لوحة القيادة الحديثة في اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين لتحسين الأداء العام للمؤسسة	3.700	0.702	مرتفع	3
06	تزود لوحة القيادة الحديثة الإدارة العليا ببيانات شاملة ومختصرة لمساعدتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعمل على تحقيقها	3.600	0.674	مرتفع	6
07	توفر لوحة القيادة معلومات حول الأنشطة غير المضافة لقيمة المؤسسة لدعم عملية اتخاذ القرار بإزالتها وإلغائها	3.666	0.606	مرتفع	4
	إجمالي درجة المحور	3.676	0.469	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول يوضح أن دور لوحة القيادة الحديثة في اتخاذ القرارات في شركة الإسمنت -تبسة- من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.676 والانحراف المعياري 0.469. فالملاحظ أن قيمة هذا المتوسط

تنتهي إلى المجال [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت تتجه نحو مستوى (موافق) حيث تم قياس هذا المحور من خلال (07) عبارات تميزت في كلها بالموافقة وينسب مرتفعة، كما هو موضح عبر نتائج الجدول أعلاه.

حيث أن المؤسسة تهتم بمعرفة الأسباب التي تؤدي إلى المعرفة دور لوحة القيادة الحديثة في إتخاذ القرار، وبشكل عام يمكن القول أن هناك مستوى موافقة ودرجة مرتفعة على كل فقرات هذا المحور، وبالتالي فإن محور دور لوحة القيادة الحديثة في عملية إتخاذ القرار محقق في المؤسسة، وهذا ما يؤكد وضع المؤسسة أهمية بالغة لهذا المحور.

- **العبارة رقم 01:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.666 وانحراف معياري قيمته 0.660 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن لوحة القيادة الحديثة توفر بيانات دقيقة تساعد المؤسسة في عملية إتخاذ القرار.

- **العبارة رقم 02:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.700 وانحراف معياري قيمته 0.595 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن لوحة القيادة الحديثة تفيد عملية إتخاذ القرار بخصوص طرح المنتجات جديدة وتقييم ربحية منتجاتها.

- **العبارة رقم 03:** بلغ نفس قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.566 وانحراف معياري قيمته 0.678 واحتلت العبارة على الترتيب السابع، بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن تهتم مؤسسة الإسمنت تهتم بالحصول على بيانات من لوحة القيادة الحديثة أكثر ملائمة لإتخاذ القرار وذلك لاستمرارها وتحقيق الأرباح.

- **العبارة رقم 04:** بلغ نفس قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.833 وانحراف معياري قيمته 0.698 واحتلت العبارة في المرتبة الأولى، بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن لوحة القيادة الحديثة تساعد متخذي القرار على معالجة المشاكل التي قد تواجهها.

- **العبارة رقم 05:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.700 وانحراف معياري قيمته 0.702 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن لوحة القيادة الحديثة تساهم نوعا ما في إتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

- **العبارة رقم 06:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.600 وانحراف معياري قيمته 0.674 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن لوحة القيادة الحديثة في الإدارة العليا تعمل على التزويد ببيانات شاملة ومختصرة لمساعدتها على إتخاذ القرارات الإستراتيجية والعمل على تحقيقها.

- **العبارة رقم 07:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.666 وانحراف معياري قيمته 0.606 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن لوحة القيادة توفر معلومات حول الأنشطة غير المضافة لقيمة المؤسسة لدعم عملية إتخاذ القرار بإزالتها وإلغائها.

المطلب الثالث: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين لوحة القيادة الحديثة وعملية اتخاذ القرار فيؤثرمتغير لوحة القيادة الحديثة فياتخاذ القرار بمؤسسة الاسمنت-تبسة-، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y=ax+b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفقاً للانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد (R^2) قيمة (t)	معامل الارتباط (R)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
لوحة القيادة الحديثة	اتخاذ القرار	0.519	0.803	4.526	0.650	20.489	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول أعلاه قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الحديثة واتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة

الاسمنت الجزائر بوحدة تبسة عند مستوى الدلالة 5%.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة بلغ القيمة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقاً لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.803)، وأيضاً قيمة الارتباط بين المتغيرين، لوحة القيادة الحديثة وعملية اتخاذ القرارات تقدر بـ (0.650)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة جيدة طردية موجبة يقابله ارتباط معنوي عند مستوى أقل من (0.05) مقدر بـ (0.000)، وهذا يدل على أن العلاقة تتجه نحو الاتجاه الموجب، وأن ارتفاع أو انخفاض قيم المتغير الأول يرتبط بارتفاع أو انخفاض قيم المتغير الثاني عملية اتخاذ القرار.

أيضا يتضح أن معامل التحديد قد بلغ 0.402 أي نسبة (40.2%) من المتغيرات التي تحدث في متغير اتخاذ القرار سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل لوحة القيادة الحديثة بمعنى المتغير المستقل يمكن تفسيره (40.2%) من تباين المتغير التابع، أما الباقي فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات لم تدخل في النموذج، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة.

بالإضافة إلى أن قيمة فيشر بلغت 20.489 والتي تمثل القيمة المحسوبة (إحصائية Ficher)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05) أي بلغت القيمة الاحتمالية للنموذج 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى معنوية 0.05، ومنه النموذج نموذج معنوي.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن تقدير معاملات النموذج وفق الصيغة ونتائج الموالية.

الشكل الرياضي لعلاقة لوحة القيادة الحديثة واتخاذ القرار تكون كما يلي:

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 x + \varepsilon_t$$

حيث أن:

- y : اتخاذ القرار؛
- x : لوحة القيادة الحديثة؛
- α_0 و α_1 : معاملات النموذج؛
- ε_t : حد الخطأ العشوائي.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار للعلاقة بين المتغير على النحو الآتي:

$$Y = 0.519 + 0.803x + 0.40005$$

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن هناك مستوى جيد لور لوحة القيادة الحديثة في عملية اتخاذ القرار بشركة الإسمنت -تبسة- ويظهر ذلك جليا في أن عملية اتخاذ القرار محسنة بشكل جيد.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وفقا للانحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
لوحة القيادة الحديثة	عملية اتخاذ القرار	0.512	0.904	0.542	0.268	3.409	11.624	0.002
		0.274	2.688	0.282	0.047	1.554	2.415	0.131
		0.948	0.230	0.565	0.295	3.622	13.116	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر للوحة القيادة الحديثة على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة الإسمنت تبسة، حيث تبين أنه:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية العدمية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين لوحة القيادة الحديثة وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.
- الفرضية البديلة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين لوحة القيادة الحديثة وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين لوحة القيادة الحديثة وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة، حيث أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.268) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.542) ايجابي، وهو ارتباط متوسط وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن لوحة القيادة الحديثة يتحقق من خلال حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.268) مما يعني أن نسبة (26.8%) فقط من التغيرات في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة ترجع نوعا ما نسبيا للوحة القيادة الحديثة أما الباقي فيعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.002) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين حل المشاكل التي تواجه المؤسسة ولوحة القيادة الحديثة بمؤسسة الاسمنت -تبسة-".

2. الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين البيانات التي توفرها القيادة الحديثة واستمرارية المؤسسة ونجاحها في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

- الفرضية البديلة: علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين البيانات التي توفرها القيادة الحديثة واستمرارية المؤسسة ونجاحها في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين البيانات التي توفرها لوحة القيادة الحديثة واستمرارية المؤسسة ونجاحها في المؤسسة محل الدراسة، حيث أنه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.047) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.282) ايجابي، وهو ارتباط ضعيفاً أيضاً أن ما أوضحه اختبار (T) دليل على أن البيانات التي توفرها لوحة القيادة الحديثة لا تساهم في استمرارية المؤسسة ونجاحها، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار فإن نسبة (0.47%) فقط من التغيرات في استمرارية المؤسسة ونجاحها ترجع للبيانات المتوفرة من قبل لوحة القيادة الحديثة ولعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليس ذو دلالة إحصائية . كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.131) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين البيانات التي توفرها القيادة الحديثة واستمرارية المؤسسة ونجاحها في مؤسسة الاسمنت -تبسة-".

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين لوحة القيادة الحديثة وتحسن الأداء العام في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين لوحة القيادة الحديثة وتحسن الأداء العام في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

يوضح الجدول رقم(15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين لوحة القيادة الحديثة وتحسن أداء المؤسسة محل الدراسة، حيث أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.295) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.565) ايجابي، وهو ارتباط متوسط وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن لوحة أداء المؤسسة يتحقق من خلال لوحة القيادة الحديثة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (29.5%) مما يعني أن هذه النسبة فقط من التغيرات في أداء المؤسسة ترجع للوحة القيادة الحديثة والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.001) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الحديثة وتحسين الأداء العام من خلال اتخاذ القرارات الدقيقة والصائبة في مؤسسة الاسمنت - تبسة -".

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل تصميم لوحة القيادة الحديثة وتحليل مؤشرات مجموعة من الأبعاد وكذلك عرض وتحليل للدراسة الميدانية وذلك بإستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالإعتماد على برنامج Spss.v26 ومكنت الدراسة من التعرف على دور لوحة القيادة الحديثة في عملية إتخاذ القرار بمؤسسة الإسمنت من خلال توضيح العلاقة بين لوحة القيادة الحديثة وعملية إتخاذ القرار حيث كانت الإجابات تميل إلى درجة موافقة على عبارات لوحة القيادة الحديثة وعملية إتخاذ القرار والعلاقة بينهما.

ومن خلال المعالجة الإحصائية تم الوصول إلى دور لوحة القيادة الحديثة في عملية إتخاذ القرار وقد بينت الدراسة وجود دور كبير للوحة القيادة الحديثة على عملية إتقان القرار أي كلما كانت لوحة القيادة الحديثة شاملة وملمة بكافة أبعاد مؤسسة الإسمنت تبسة كلما كان دورها فعالا وكبير في عملية إتخاذ القرار.

الخاتمة العامة



الخاتمة العامة

إن عملية إتخاذ القرار تلعب دورا هاما في حياة المؤسسة، حيث تركز عليها من خلال المعلومات التي يجمعها المسير الذي توكل له مهام اتخاذ القرار الناجحة سواء قصيرة أو طويلة المدى حيث يعتمد على التنبأ بما يحدث في المستقبل لذا لا تتم عملية إتخاذ القرار إلا بعد ظهور التحاليل المالية، ولذلك تتبنى معظم المؤسسات الإقتصادية ادوات حديثة تساعد في رقابة التسيير من بين هذه الأدوات لوحة القيادة الحديثة التي تسمح بمراقبة الأهداف المسطرة عليه، مع تحليل الإنحرافات ودراسة أسباب حدوثها ثم إتخاذ القرارات اللازمة لتجنب الوقوع فيها.

أولاً: اختبار الفرضيات

من خلال ما تم التطرق إليه تم التوصل إلى مايلي:

1- الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الحديثة واتخاذ القرار".

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية بما أن لوحة القيادة الحديثة عموما تساهم في اتخاذ القرار إلا أنه لا يزال استخدامها في مؤسسة اسمنت -تبسة- متوسطا.

2- الفرضية الأولى: والتي تنص "على أن لوحة القيادة الحديثة أنها نظام يقدم مجموعة من الأفكار وخارطة مسار شمولي للمؤسسات".

- أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث أنها تعتمد على مجموعة من المؤشرات لتحديد مسار المؤسسة.

3- الفرضية الثانية: والتي تنص على: "أن يمكن لمتخذي القرار أن يستفيد من لوحة القيادة الحديثة من خلال الرؤية لمستقبلية واستراتيجياتها وترجمتها لوحة القيادة الحديثة".

- وأثبتت هذه الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث يمكن للمسير أن يكتشف الإنحرافات في الوقت المحدد من خلال الرؤية المستقبلية من خلال ترجمت لوحة القيادة لاستراتيجياتها.

4- **الفرضية الثالثة:** والتي تنص على أن "طبيعة القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات تتم بصفة تشاركية وبناءاً على المعلومات التي توفرها لوحة القيادة الحديثة".

- حيث أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية، وأن القرارات المتخذة والتي يتم الاعتماد عليها في المؤسسة بناءاً على المعلومات التي تتيحها لوحة القيادة الحديثة بشكل دقيق، مما تساعد متخذ القرار باتخاذ قرار بصفة تشاركية في وقت زمني محدد.

5- **الفرضية الرابعة:** والتي تنص على أن "المؤسسات تسعى الى بناء لوحة قيادة حديثة فعالة تمكنها في اتخاذ قرارات صحيحة".

- حيث أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية، وأن المؤسسات تعمل جاهدا لتبني لوحة القيادة الحديثة للحصول على معلومات ذات جودة تساعد في اتخاذ القرارات".

ثانياً: نتائج الدراسة

من خلال دراسة هذا الموضوع "دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار من الجانب النظري وإسقاطه على الجانب الميداني في مؤسسة الاسمنت -تبسة- تم الخروج بالنتائج التالية:

1- نتائج الجانب النظري: تم التوصل من خلال الجانب النظري إلى ما يلي:

- لوحة القيادة الحديثة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة مما يحسن من أداء المؤسسة؛
- تعتبر لوحة القيادة الحديثة أداة لتقييم النتائج وإرسالها والمعلومات المحصلة إلى الجهات العليا، وذلك بغرض المطابقة مع الأهداف المراد تحقيقها بالنتائج الفعلية؛
- ان لوحة القيادة الحديثة أصبحت وسيلة لدى المؤسسة تعتمد عليها من اجل البقاء والتطور في بيئة دائمة التغيير، حيث ان المشكلة لا تكمن في عملية اتخاذ القرار بل بكيفية الرقابة في ظل الظروف المتغيرة؛
- تساهم لوحة القيادة الحديثة بشكل كبير وبفعالية وكفاءة عالية في عملية اتخاذ القرار؛
- تعكس لوحة القيادة الحديثة مستوى أداء المؤسسة، وتمنح للمسير نظرة شاملة عن سير مختلف العمليات والنشاطات؛

2- نتائج الجانب التطبيقي: من أهم ما تم التوصل إليه من خلال الجانب التطبيقي مايلي:

- تزود لوحة القيادة الحديثة المسيرين بالمعلومات الضرورية على المدى القصير "شهري، سنوي" لمختلف المصالح؛
- تعتمد مؤسسة الاسمنت - تبسة- على تشخيص لوحة القيادة الحديثة لتحديد الانحرافات ومن خلالها تتخذ القرارات التي تنص على تصحيحها ومعالجتها؛
- يتم من خلال لوحة القيادة الحديثة نقل المعلومات وتنسيقها بين مختلف مستويات المؤسسة؛
- تحتوي لوحة القيادة الحديثة العديد من المؤشرات المالية وغيرها؛
- تجاهلت الشركة العديد من المؤشرات غير المالية "الزبائن، والشكاوى المقدمة؛
- عدم الوصول إلى المعلومات في الزمن المرغوب حيث يأخذ إجراء تجميع المعلومات وإعداد لوحة القيادة الحديثة وقتا مما يؤثر على فعاليتها في اتخاذ القرار.
- تهتم المؤسسة بتحسين أدائها على المدى القصير.

ثالثا: التوصيات

- بناءا على نتائج المتوصل إليها للدراسة نقدم جملة من التوصيات:
- الاهتمام بلوحة القيادة الحديثة من اجل نجاح هذه الأداة في زيادة فعاليتها في اتخاذ القرار؛
- الاهتمام بطرق عرض لوحة القيادة بالاعتماد على الإشكال البيانية، من خلال عرضها في الرسومات والاعتماد على الألوان المعبرة؛
- يستحسن السرعة في تحضير هذه الأداة حتى تكون ذات أهمية ومفيدة؛
- الابتعاد عن عرض لوحة القيادة في الجداول وذلك من اجل عدم التضليل بالأرقام الضخمة؛
- تطبيق نظام لوحة القيادة الحديثة في كافة المجالات وذلك بهدف تحقيق الرقابة بفعالية؛
- الاهتمام بتكوين المسؤولين وتدريبهم في برنامج الإعلام الآلي الحديث لإعداد لوحة القيادة الحديثة للابتعاد عن الأساليب التقليدية، والاستغناء عن لوحة القيادة الكلاسيكية في الإدارة وبالتالي تحسين جودة اتخاذ القرارات.

رابعا: أفاق الدراسة

ان موضوع لوحة القيادة الحديثة من المواضيع الحديثة لذلك سيتم التطرق لمجموعة من النقاط يمكن ان تكون مواضيع بحوث منها

- دور لوحة القيادة في تحسين الميزة التنافسية؛
- لوحة القيادة الحديثة ودورها في دارة المؤسسات الناشئة؛
- لوحة القيادة الحديثة كآلية لحوكمة الشراكات؛
- دور لوحة القيادة الحديثة في تفعيل الإبداع في المؤسسات الاقتصادية؛
- دور لوحة القيادة الحديثة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 01- أحمد رجب، الإدارة وفن إتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، جمهورية مصر العربية، 2023.
- 02- حاتم عبد المنعم أحمد عبد اللطيف، تقييم الأثر البيئي لمشروعات التنمية والقرارات من المنظور الإجتماعي: دراسة نظرية مدنية، الطبعة الأولى، بورصة الكتب، القاهرة، 2015.
- 03- خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
- 04- خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية، مدخل إتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، 2018.
- 05- رضوان محمد عبد الفتاح، صناعة القرارات الإدارية لبني النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة الأولى للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 06- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة وإتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
- 07- جواد الركابي وآخرون، إتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 08- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 09- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

- 10- مؤيد عبد الحسين الفضل، نظرية إتخاذ القرارات (منهج كمي)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 11- هاشم علوان السامرائي، إدارة الأعمال المزرعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 12- وهيبة مقدم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2020.
- 13- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.

ثانياً: المذكرات

- 14- أنور عبد العزيز إجرید البشيش، لوحة القيادة وعلاقتها بالإرتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعه الشرق الأوسط: عمان 2021.
- 15- عقبة حنان، تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية باستخدام لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن-المركز الزيت نفضال Eu30، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، في الجزائر، 2015.
- 16- نعيمه يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيقية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

ثالثاً: المجلات

- 17- راقي نذيرة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، الأغواط، الجزائر، 2017.
- 18- زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 01، جامعه فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2021.

19- عرقوب علي، تحليل مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على تحسين أدائها الشامل دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد 08، المجلد 01، جامعة الوادي، 2015.

20- يوسف خروبي، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 07، العدد 02، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021.

رابعاً: الملتقيات

21- عيسى براق وآخرون، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.

22- محمد بولصنام، جميلة بوشوشة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة، الدراسة حالة مؤسسة بوفال، وحدة المضخات البروقية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفصيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.

خامساً: باللغة الأجنبية

23- Manel Benzerafa, **L'universalité d'un Outif de gestion en question: Cas de la balanced Scorecard dans les administrations de l'état**, thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris 10, France, 2007.


24- Nadia OUAMRI, Sabrina OUANRI, **le tableau de bord : Outil de contrôle, de pilotage et d'aide de la prise de décision cas de l'état de DRAA BEN khedda**, En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, Finance d'entreprise, Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion, Université Mouloud MAMMERI, TIZI-OUZOU, Algeria, 2016.


25-R.KAPLAN, D.NORTON, **The Balanced Scorecard: measures that drive par formance**, Harvard Business Review, Harvard School, Boston, USA, Janaury-February 1332

قائمة الملاحق



الملحق 01: اتفاقية التبرص


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة العربي التبسي - تبسة


 Université de Tébessa

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
 قسم علوم المالية والمحاسبة

الرقم : ق.ع.م.ك/ع.ا.ع.ت.ع.ت/ج.ت/2022

اتفاقية التبرص

المادة الأولى :
 هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي - تبسة ممثلة من طرف رئيس قسم علوم المالية والمحاسبة :
 مع مؤسسة :
 مقرها في :
 ممثلة من طرف :
 الرتبة :
 هذه الاتفاقية الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :


- 1-
 2-
 3-
 4-

و ذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

المادة الثانية :
 يهدف هذا التبرص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم و المطابقة للبرامج و المخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين :
المادة الثالثة :
 التبرص التطبيقي يجرى في مصلحة :
 الفترة من : الى :

المادة الرابعة :
 برنامج التبرص المعد من طرف القسم مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تبسة و المؤسسة المعنية .

المادة الخامسة :
 و على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو اكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الاكمل للبرنامج و كل غياب للمتبرص ينبغي ان يكون على استمارة السيرة الذاتية من طرف الكلية .


 Acco
 H. Boumai
 Président AHOIS

المادة السادسة:

خلال التبرص التطبيقي و المحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي و عليه يحسب على المؤسسة ان توضح للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن و النظافة و تبين لم الخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الاخلاء بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلان القسم رسالة مسجلة و مؤمنة الوصول.

المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مخاطر حوادث العمل و تسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة و الامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة ان تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة على القسم.

المادة العاشرة :

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانية و حسي مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود و الإقارن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بثيمة :

ممثل المؤسسة

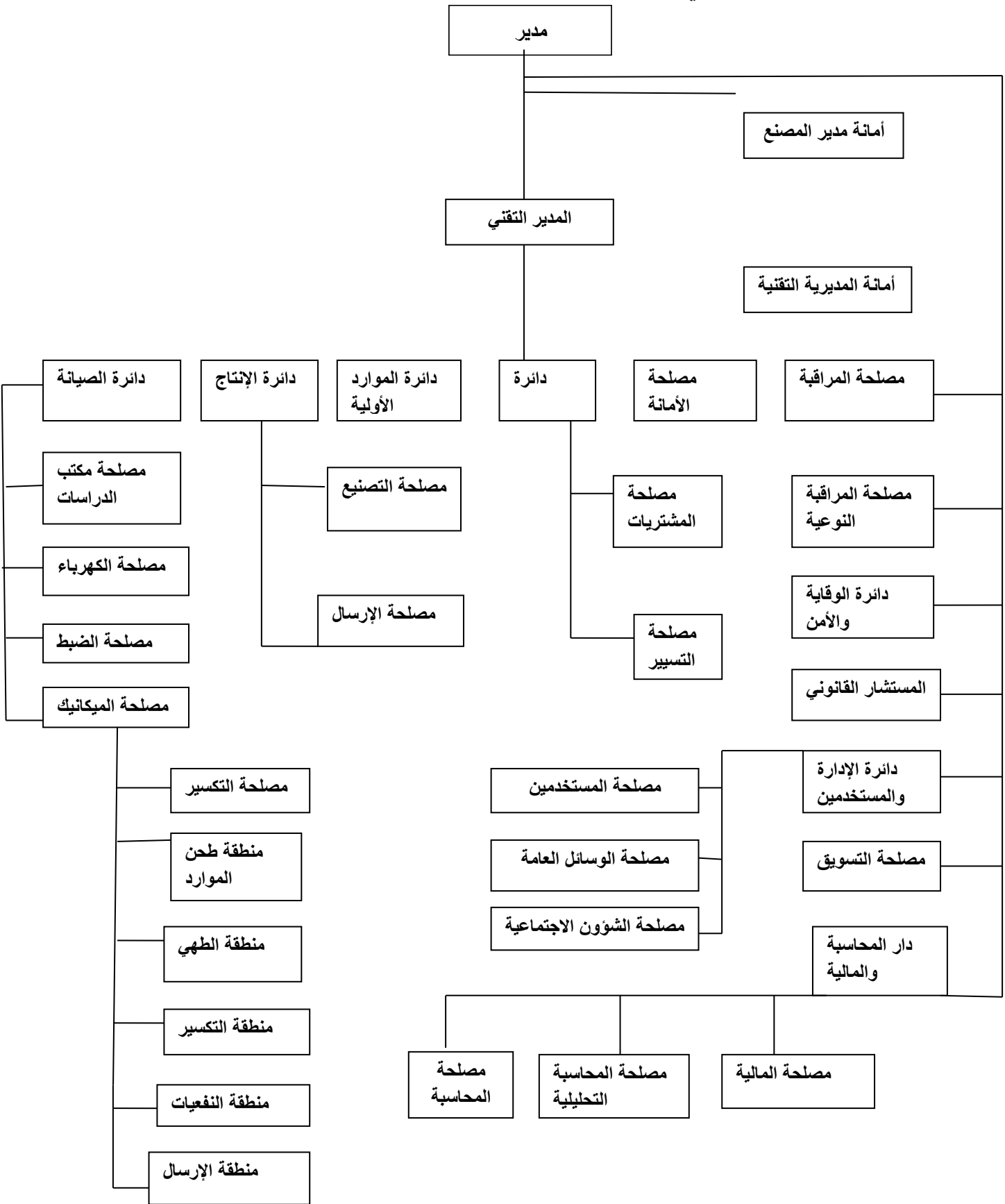
د. معاطية محي الدين
مناضل
بثيمة



Accord
1 journé / Su
Non
Médail
1 Mois
Director of
Human Resources



الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي



الملحق رقم 03: لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة



الصناعي لإسمنت الجزائر
GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
 SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
 « S.C.T. »

S.P.A. au capital social de : 999 270 000,00 d.d. : الشركة الجزائرية للصناعات الإسمنتية
 N° d'identification fiscale : 999 1205020100 - N° d'acte d'imposition : 12 381 04 01 - N° Registre de Commerce : 08001 01 00 0001



Enregistrement N°: TDB 06-0/PW03

Date d'établissement: 08/11/2023

Nif : J/CIUC/2023

Tableau de bord / Ciments et Béton

Structure émettrice :		Direction Unité Commerciale TEBESSA		
Processus ou activité :		PR05 Commercialisation des produits		
Période concernée :		Même Trimestre 2022		
Objectif	Cible	Résultat	Écart	Analyse et commentaire
Résultat d'enquête de satisfaction clients Ciments	≥80%	96,00%	4,00%	Une enquête de satisfaction a été menée avec un échantillon constitué de 28 clients, les clients interrogés ont montrés leur satisfaction vis-à-vis les produits offerts et les prix de vente, et ce qui concerne la qualité d'emballage .
Résultat d'enquête de satisfaction clients Béton	≥80%	90%	8%	Une enquête de satisfaction a été menée avec un échantillon constitué de 13 clients, les clients interrogés ont montrés leurs satisfaction vis-à-vis les produits offerts et les prix de vente.
Nombre de réclamations clients	≤12 réclamations	7,00%	100,00%	un cas enregistré.
Nombre de camion retour à vide	0 cas	0	0	Aucun cas enregistré.
Temps d'attente pour le chargement	≤40 min	30 min	-10 min	Le temps de chargement des camions des clients varié entre 20 et 30 min.
Enlèvement sur budget ciment	100%	85,55%	-14,45%	Objectif non atteint.
Enlèvement sur budget Béton	100%	125,10%	25,10%	Objectif atteint.
Écart de pesée par rapport aux tolérances admises	±1%	0,50%	0,48%	L'écart ne dépasse jamais la tolérance admise
Nbr. des NC traitées / Nbr des NC défectées	100%			Aucun cas de non conformité constaté durant la dite période.
Réalisation des revues de processus	≥100%	-	-	Réalisation semestrielle.

Visa responsable structure

Validation pilote processus

الملحق رقم 04: ميزانية الأصول 2021

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
UNITE COMERCIALE DE TEBESSA
Exercice 2021

DATE: 26/03/2023
HEURE: 10:28
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		256 000,00	102 400,00	153 600,00	179 200,00
Immobilisations corporelles		772 472 290,06	569 137 619,00	203 334 671,06	249 568 494,49
<i>Terrains</i>		4 131 421,20		4 131 421,20	4 131 421,20
<i>Bâtiments</i>		185 110 563,25	107 136 711,71	77 973 851,54	83 949 687,41
<i>Autres immobilisations corporelles</i>		583 041 925,61	462 000 907,29	121 041 018,32	161 299 005,88
<i>Immobilisations en concession</i>		188 380,00		188 380,00	188 380,00
Immobilisations en cours		476 750,00		476 750,00	
Immobilisations financières					
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>					
<i>Autres titres immobilisés</i>					
<i>Prêts et autres actifs financiers non courant</i>					
<i>Impôts différés actif</i>		8 785 783,23		8 785 783,23	6 757 058,01
TOTAL ACTIF NON COURANT		781 990 823,29	569 240 019,00	212 750 804,29	256 504 752,50
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		43 933 754,91	148 534,79	43 785 220,12	46 695 171,41
Créances et emplois assimilés					
<i>Clients</i>		50 538 449,10	822 099,60	49 716 349,50	23 145 617,49
<i>Autres débiteurs</i>		239 060 439,69		239 060 439,69	210 217 474,38
<i>Impôts et assimilés</i>		1 663 708,16		1 663 708,16	4 351 907,05
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					
<i>Trésorerie</i>		163 032 964,15	4 418 441,75	158 614 522,40	164 116 561,79
TOTAL ACTIF COURANT		498 229 316,01	5 389 076,14	492 840 239,87	448 526 732,12
TOTAL GENERAL ACTIF		1 280 220 139,30	574 629 095,14	705 591 044,16	705 031 484,62

الملحق رقم 05: ميزانية الأصول 2022

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
UNITE COMERCIALE DE TEBESSA
Exercice 2022

DATE: 26/03/2023
HEURE: 10:31
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		256 000,00	128 000,00	128 000,00	153 600,00
Immobilisations corporelles		750 711 097,92	586 287 883,17	164 423 214,75	203 334 671,06
Terrains		4 131 421,20		4 131 421,20	4 131 421,20
Bâtiments		185 110 563,25	112 809 762,73	72 300 800,52	77 973 851,54
Autres immobilisations corporelles		560 980 733,47	473 478 120,44	87 502 613,03	121 041 018,32
Immobilisations en concession		488 380,00		488 380,00	188 380,00
Immobilisations en cours		476 750,00		476 750,00	476 750,00
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant					
Impôts différés actif		7 556 845,00		7 556 845,00	8 785 783,23
TOTAL ACTIF NON COURANT		759 000 692,92	586 415 883,17	172 584 809,75	212 750 804,29
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		37 244 389,19		37 244 389,19	43 785 220,12
Créances et emplois assimilés					
Clients		112 625 578,55	1 964 220,68	110 661 357,87	49 716 349,50
Autres débiteurs		194 320 139,89		194 320 139,89	239 060 439,69
Impôts et assimilés		1 853 762,11		1 853 762,11	1 663 708,16
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		223 340 944,94	4 418 441,75	218 922 503,19	158 614 522,40
TOTAL ACTIF COURANT		569 384 814,68	6 382 662,43	563 002 152,25	492 840 239,87
TOTAL GENERAL ACTIF		1 328 385 507,60	592 798 545,60	735 586 962,00	705 591 044,16

الملحق رقم 06: ميزانية الخصوم 2021

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
UNITE COMERCIALE DE TEBESSA
Exercice 2021

DATE: 28/03/2023
HEURE: 10:28
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-96 865 883,19	-12 783 088,07
Autres capitaux propres - Report à nouveau			60 400 480,63
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-96 865 883,19	47 617 392,56
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaisons Inter-Unités		559 475 211,91	392 204 546,72
Emprunts et dettes financières		116 905 310,25	116 905 310,25
Impôts (différés et provisionnés)		17 811 416,50	11 546 435,20
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		40 965 899,19	30 944 136,20
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		735 157 837,85	551 600 428,37
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		18 555 406,55	28 569 394,24
Impôts		3 975 643,03	22 477 814,49
Autres dettes		44 787 039,91	54 766 454,96
Trésorerie			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		67 299 089,50	105 813 663,69
TOTAL GENERAL PASSIF		705 591 044,16	705 031 484,62
(1) : à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 07: ميزانية الخصوم 2022

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
UNITE COMERCIALE DE TEBESSA
Exercice 2022

DATE: 26/03/2023
HEURE: 10.31
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-85 772 704,84	-96 865 883,19
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-85 772 704,84	-96 865 883,19
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaisons Inter-Unités		580 566 575,34	559 475 211,91
Emprunts et dettes financières		107 912 594,07	116 905 310,25
Impôts (différés et provisionnés)		17 811 416,50	17 811 416,50
Autres dettes non courantes		300 000,00	
Provisions et produits constatés d'avance		35 473 353,79	40 965 899,19
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		742 065 939,70	735 157 837,85
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		22 800 411,47	18 556 406,55
Impôts		4 278 179,43	3 975 643,03
Autres dettes		52 215 136,25	44 767 039,91
Trésorerie			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		79 293 727,14	67 299 089,50
TOTAL GENERAL PASSIF		735 585 962,00	705 591 044,16
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 08: جدول حسابات النتائج 2021

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
UNITE COMERCIALE DE TEBESSA
Exercice 2021

DATE: 26/03/2023
HEURE: 10:30
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		542 185 755,21	723 725 954,14
Variation stocks produits finis et en cours		-343 126 354,15	-435 762 219,38
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		32 973 585,78	60 770 711,58
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		232 032 986,84	348 734 446,34
Achats consommés		43 542 702,79	25 903 997,27
Services extérieurs et autres consommations		107 685 409,03	155 366 144,32
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		151 228 111,82	181 270 141,59
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		80 804 875,02	167 464 304,75
Charges de personnel		93 231 332,89	88 439 491,02
Impôts, taxes et versements assimilés		5 851 309,00	8 504 743,11
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-18 277 766,87	70 520 070,62
Autres produits opérationnels		3 574 459,23	70 248 256,29
Autres charges opérationnelles		3 335 154,41	45 263 046,87
Dotations aux amortissements et aux provisions		70 661 884,12	93 051 707,76
Reprise sur pertes de valeur et provisions			511 559,58
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-88 700 346,17	2 965 131,86
Produits financiers			
Charges financières		3 929 280,93	4 228 647,48
VI. RESULTAT FINANCIER		-3 929 280,93	-4 228 647,48
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-92 629 627,10	-1 263 516,62
Participation des travailleurs au bénéfice de l'exercice			
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		4 236 256,08	11 519 572,45
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		235 607 446,07	419 494 262,21
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		332 473 329,25	432 277 350,28
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-96 865 883,18	-12 783 088,07
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-96 865 883,18	-12 783 088,07
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 09: جدول حسابات النتائج 2022

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
UNITE COMERCIALE DE TEBESSA
Exercice 2022

DATE: 26/03/2023
HEURE: 10:32
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		545 062 490,44	542 185 755,21
Variation stocks produits finis et en cours		-330 773 959,43	-343 126 354,15
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		38 294 074,60	32 973 585,78
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		252 582 605,61	232 032 986,84
Achats consommés		50 676 055,74	43 542 702,79
Services extérieurs et autres consommations		125 122 526,17	107 685 409,03
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		175 798 581,91	151 228 111,82
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		76 784 023,70	80 804 875,02
Charges de personnel		118 061 626,21	93 231 332,89
Impôts, taxes et versements assimilés		6 762 954,00	5 851 309,00
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-48 040 558,51	-18 277 766,87
Autres produits opérationnels		9 255 851,69	3 574 459,23
Autres charges opérationnelles		2 565 206,30	3 335 154,41
Dotations aux amortissements et aux provisions		44 666 489,40	70 661 884,12
Réprise sur pertes de valeur et provisions		5 541 152,84	
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-80 475 249,48	-88 700 346,17
Produits financiers			
Charges financières		4 068 517,13	3 929 280,93
VI. RESULTAT FINANCIER		-4 068 517,13	-3 929 280,93
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-84 543 766,61	-92 629 627,10
Participation des travailleurs au bénéfice de l'exercice			
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 228 938,23	4 236 256,08
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		267 379 610,34	235 607 446,07
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		353 152 315,18	332 473 329,25
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-85 772 704,84	-96 865 883,18
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-85 772 704,84	-96 865 883,18
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم 10: جدول التدفقات النقدية 2021

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
UNITE COMERCIALE DE TEBESSA
Exercice 2021

DATE: 02/04/2023
HEURE: 10:52
PAGE: 1

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		1 210 252 433,35	1 321 687 587,91
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 212 737 856,25	-1 302 798 884,78
Intérêts et autres frais financiers payés		-234 734,05	-318 274,14
Impôts sur les résultats payés			
Nivellement			
Dotations compte uc			
Alimentation de caisse			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-2 720 156,95	18 570 428,99
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-2 720 156,95	18 570 428,99
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Autres encaissements			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-2 720 156,95	18 570 428,99
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		165 753 121,10	147 727 264,11
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		163 032 964,15	165 753 121,10
Variation de trésorerie de la période		-2 720 156,95	18 025 856,99
Rapprochement avec le résultat comptable			

الملحق رقم 11: جدول التدفقات النقدية 2022

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
UNITE COMERCIALE DE TEBESSA
Exercice 2022

DATE: 02/04/2023
HEURE: 10:51
PAGE: 1

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		1 236 040 586,62	1 210 252 550,35
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 175 462 046,34	-1 212 737 856,25
Intérêts et autres frais financiers payés		-270 559,49	-234 734,05
Impôts sur les résultats payés			
Nivellement			
Dotations compte uc			
Alimentation de caisse			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		60 307 980,79	-2 720 039,95
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		60 307 980,79	-2 720 039,95
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Autres encaissements			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		60 307 980,79	-2 720 039,95
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		158 614 522,40	165 753 004,10
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		218 922 503,19	158 614 522,40
Variation de trésorerie de la période		60 307 980,79	-7 138 481,70
Rapprochement avec le résultat comptable			



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

إستمارة إستبيان:



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة آرائكم حول موضوع:

دور لوحة القيادة الحديثة في عملية اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة الاسمنت- تبسة-

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على العبارات بوضع علامة (X) مقابل الإجابة التي ترونها مناسبة علما أن البيانات التي ستدلون بها ستحظى بكامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ويرجى منكم تدوين على ظهر الاستبيان أي ملاحظات أخرى ذات فائدة.

ولكم منا خالص التقدير والاحترام

إشراف الدكتور:

- محي الدين مكاحلية

من إعداد الطالبين:

- نورالدين بومخيط
- سيف الدين خلف الله

السنة الجامعية: 2022-2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المستوى الدراسي:

ليسانس ماجستير دكتوراه
 تقني سامي

4- الوظيفة

محاسب إطار مالي إطار اداري
 رئيس مصلحة مدير وظيفة أخرى

5- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 5 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: الاسئلة الخاصة بالدراسة

- لوحة القيادة الحديثة: هو نظام للمعلومات، هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات في المؤسسة وعرضها بشكل واضح مما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذلك اتخاذ القرارات.
- عملية اتخاذ القرار: هي اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات المحتملة (البدائل) والعمل على تنفيذها.

المحور الأول: لوحة القيادة الحديثة

الرقم	العبارة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تظهر لوحة القيادة الحديثة الفجوة بين الاداء الحالي والاداء المتوقع.				
02	تحرص الادارة على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة الحديثة.				
03	تظهر لوحة القيادة الحديثة الفجوة بين الأهداف المحددة والأهداف المراد تجديدها.				
04	للتأكد من التحديثات المرتبطة بمعلومات لوحة القيادة الحديثة تضع الادارة لها جداول زمنية.				
05	المعلومات في لوحة القيادة الحديثة لها مردود مرتفع مقارنة بتكاليدها.				
06	يتجنب المحاسب العلاقات الشخصية التي تفقده الموضوعية والاستقلالية عند قيامه بعمله.				
07	يتحلى المحاسب المهني بالموضوعية وعدم الانحياز والشفافية في عمله.				

المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	هناك وضوح في القرارات المتخذة في مؤسسة الاسمنت من قبل الادارة العليا.				
02	يشارك العاملون الذين تلقوا تكويننا وتحسينا في المستوى في عملية اتخاذ القرار.				

					03	توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي لها.
					04	يستلزم على المؤسسة اتخاذ القرارات بصورة سريعة عند حدوث تغيرات جديدة طارئة.
					05	مشاركة المعارف الضمنية بين العمال أدت الى اتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة وساهمت في تحسينها.
					06	تعليم العمال واشراكهم في دورات تدريبية أدت الى اثراء معارفهم الخاصة لاتخاذ القرار أدى الى تحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الثالث: دور لوحة القيادة الحديثة في اتخاذ القرارات

الدرجة					الرقم	العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					01	توفر لوحة القيادة بيانات دقيقة تساعد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار.
					02	تفيد لوحة القيادة الحديثة عملية اتخاذ القرار بخصوص طرح منتجات جديدة وتقييم ربحية منتجاتها.
					03	تهتم المؤسسة بالحصول على بيانات من لوحة القيادة الحديثة أكثر ملائمة لاتخاذ القرار وذلك لاستمرارها وتحقيق للربح.
					04	تساعد لوحة القيادة الحديثة متخذي القرار على معالجة المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة.

				تساهم لوحة القيادة الحديثة في اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين لتحسين الاداء العام للمؤسسة.	05
				تزود لوحة القيادة الادارة العليا ببيانات شاملة ومختصرة لمساعدتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل على تحقيقها.	06
				توفر لوحة القيادة معلومات حول الانشطة غير المضافة لقيمة المؤسسة لدعم عملية اتخاذ القرار بازالتها والغائها.	07

الملحق رقم 13: قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
د/ رحال مراد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي
د/ دعاس مصعب	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي
د/ صراع توفيق	أستاذ مساعد -أ-	جامعة البليدة 02
د/ معياري هشام	أستاذ مساعد -أ-	جامعة البليدة 02

الملحق رقم 14: مخرجات spss

معامل الثبات ألفا كرومباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المحور الأول	90,7040	89,493	,858	,842
المحور الثاني	90,9048	88,655	,774	,841
المحور الثالث	90,6897	88,869	,832	,841

الجنس

	Frequency	Percent
Valid ذكر	19	63,3
Valid أنثى	11	36,7
Total	30	100,0

العمر

	Frequency	Percent
Valid أقل من 30 سنة	3	10,0
من 30-40	20	66,7
من 40-50	3	10,0
من 50 سنة فأكثر	4	13,3
Total	30	100,0

المستوى

	Frequency	Percent
Valid ليسانس	11	36,7
ماجستير	13	43,3
تقني سامي	6	20,0
Total	30	100,0

الوظيفة

	Frequency	Percent
Valid محاسب	5	16,7
اطار مالي	4	13,3
اطار اداري	10	33,3
رئيس مصلحة	5	16,7

وظيفة اخرى	6	20,0
Total	30	100,0

الخبرة

	Frequency	Percent
Valid أقل من 5 سنوات	4	13,3
من 5-10	14	46,7
من 10-15	6	20,0
أكثر من 15 سنة	6	20,0
Total	30	100,0

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

Statistics

	الجنس	العمر	المستوى	الوظيفة	الخبرة	a1	a2
المتوسط الحسابي	1,3667	2,2667	2,0333	3,3000	2,4667	3,5667	3,7333
الانحراف المعياري	,49013	,82768	1,09807	1,66402	,97320	,56832	,63968

Statistics

	a3	a4	a5	a6	a7	b1	b2
المتوسط الحسابي	3,7000	3,7000	3,7000	3,4667	3,7667	3,5667	3,1667
الانحراف المعياري	,59596	,59596	,74971	,86037	,85836	,97143	,98553

Statistics

	b3	b4	b5	b6	c1	c2	c3
المتوسط الحسابي	3,2000	3,8000	3,4333	3,6000	3,6667	3,7000	3,5667
الانحراف المعياري	,92476	,48423	,81720	,62146	,66089	,59596	,67891

Statistics

	c4	c5	c6	c7	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
المتوسط الحسابي	3,8333	3,7000	3,6000	3,6667	3,6619	3,4611	3,6762
الانحراف المعياري	,69893	,70221	,67466	,60648	,41858	,51729	,46998

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة ودور لوحة القيادة الحديثة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية عموماً ومؤسسة الاسمنت - تبسة- خصوصاً، حيث تبنت معظم المؤسسات هذه الأداة وذلك من أجل الرقابة على سير أنشطتها وتسهيل عملية تحليل وضعيتها واتخاذ القرارات الصائبة لأجل إجراء التصحيحات في الوقت المناسب فإن الهدف من الدراسة كان من أجل رفع الغموض عن لوحة القيادة الحديثة وإبراز الدور الذي تلعبه في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مع تسليط الضوء على أهميتها وإبراز الأسس التي تقوم عليها وذلك للاستفادة منها من قبل المؤسسة محل الدراسة بشكل خاص .

ومن خلال دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة- تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لوحة القيادة الحديثة تعرض في شكل جدول لتسهيل قراءتها واستخراج النتائج منها، مع الاهتمام بالبيانات والدقة فيها لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، حيث أن المؤسسة لم تعتمد على لوحة القيادة الحديثة بشكل كبير بل لازالت تعمل وتطبق لوحة القيادة الكلاسيكية وتسخرها في تحليل الجانب المالي لاتخاذ أفضل القرارات.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الحديثة، لوحة القيادة، القرارات، عملية اتخاذ القرار، أدوات مراقبة التسيير.

Summary

This study was aimed at highlighting the relationship and the role of the modern dashboard in the decision-making process in economic institutions in general and the Cement Foundation in particular. In order to control the conduct of its activities and facilitate the process of analysing its status and making the right decisions for timely corrections, the aim of the study was to remove the ambiguity of the modern dashboard and to highlight its role in decision-making in the economic enterprise, Highlighting its importance and highlighting the foundations on which it is based to be used by the institution under special study.

Through the study of the case of the Cement Foundation - Tabbah - a set of results was reached, the most important of which is that the modern dashboard is presented in the form of a table to facilitate its reading and extraction of results from it with interest in data and accuracy to achieve the desired objectives of the enterprise, as the institution has not relied on the modern dashboard significantly but still operates, applies the classic dashboard and harnesses it in the analysis of the financial aspect of making the best decisions.

Keywords: Modern dashboard, dashboard, decisions, decision-making process, running control tools.