

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

لوحة القيادة كأداة لإتخاذ القرارات الاستراتيجية في

المؤسسة الاقتصادية

تخصص: ادارة استراتيجية

تحت إشراف:
د. مقراني عبد الهادي

من إعداد الطالبين:

- معطي الله وليد

- بلبل محمد الصديق

السنة الدراسية 2023/2022

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في اتخاذ القرار بالمؤسسة بما يتلاءم والأسواق التي تتواجد فيها.

وعليه فقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (30) إطارا وموظفا عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية، وتم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة لتحليل بيانات الدراسة. وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الإقتراحات المهمة وأبرزها ضرورة تبني المؤسسات لوحة القيادة ومتغيراتها، بالإضافة إلى الاعتماد على مختلف الطرق الحديثة في التسيير والمراقبة المالية، بما ينعكس إيجابا على هذه المؤسسات، وبالتالي تعزيز أكبر لقراراتها الاستراتيجية

- الكلمات المفتاحية: لوحة قيادة، اتخاذ قرار، قرارات استراتيجية، رقابة مالية

Résumé

Cette étude vise à identifier et diagnostiquer le rôle joué par le tableau de bord dans la prise des décisions dans l'organisation en fonction des marchés dans les quels il se situe.

Ainsi, cette étude a comporté une enquête d'opinion auprès d'un échantillon aléatoire composé de (30) employés travaillant à la Société Algérie Télécom.

Le questionnaire a été utilisé dans l'étude de terrain, et il a été conçu selon l'échelle de Likert en cinq points. Diverses méthodes statistiques ont également été utilisées pour analyser les données de l'étude.

Enfin, l'étude s'est conclue par un ensemble de suggestions importantes, dont la plus importante est la nécessité pour les institutions d'adopter le tableau de bord et ses variables, en plus de s'appuyer sur diverses méthodes modernes de gestion et de contrôle financier, ce qui reflétera positivement ces institutions, et ainsi d'améliorer encore leurs décisions stratégiques.

Mots clés : tableau de bord, prise de décision, décisions stratégiques, contrôle financier.

الإهداء

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

أفضل الصلاة والسلام على سيدنا وحبیبنا وشفیعنا النذیر البشیر

محمد صلی الله علیه وسلم.

إلى الذی وهبني كل ما يملك، إلى من اشتري لي أول قلم ودفعني بكل ثقة على خوض الصعاب، إلى من قربني لا يشتري بالمال والنقود، إلى مدرستي الأولى في الحياة **أبي الغالي** على قلبي أطل الله في عمره.

إلى التي صبرني على كل شيء، وكانني سدي في الشدائد، إلى من كان دعاؤها سر نجاتي، إلى أعز إنسان في الوجود وقدوتي في الحياة **أمي الغالية** على قلبي أطل الله في عمرها.

إلى من وجودهم يجري في عروقي، يلهم بذكرياتهم فؤادي، معهم أكون وأنا بدونهم لا شيء، إخوتي

إلى من شاركني هذا العمل **حديق** أدامك الله.

إلى أصدقاء العمر

إلى كل من علمني حرفاً فكنيت له عبداً في كل مراحل دراستي.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

الإهداء

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

أفضل الصلاة والسلام على سيدنا وحبیبنا وشفیعنا النذیر البشیر

محمد صلی الله علیه وسلم

إلى أعز مخلوقين في هذا الوجود على قلبي إلى من لهما الفضل في تربيتي

وتعليمي، إلى من دعاني إلى الأمام ومنحاني القدرة على المواصلة وكانا سندا

لي طوال المشوار الدراسي إلى اللذان شقا وتعبا وتحملا مشاقي من أجل إسعادي

إلى رمز التضحية والنية الخالصة، اللذان قال فيهما سبحانه وتعالى " واخفض لهما

جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى **والدي الكريمين** حفظهما الله وأطال في عمرهما مع دوام الصحة والعافية

إلى من تقاسمت معهم الحياة وكارها خير سندا لي إخوتي

إلى كافة العائلة والأقارب.

إلى من شاركني هذا العمل رفیق دربي **وليد**.

إلى كل أصدقائي

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

شكرا لكم.

وليد

شكر وعرفان:

بسم الله الرحمن الرحيم

يُؤيِّدُ اللهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ بِصَدَقِ اللهُ الْعَظِيمِ.

أول الشكر والحمد إلى الله الواحد والقهار صاحب الفضل والإكرام
أكرمنا بنعمة الإسلام والعقل ويسر لنا سبيل العلم وأمدنا بالعزيمة والإرادة،
فله الحمد حتى يرضى وله الحمد بعد الرضا.

بعد تمام الشكر للمولى العلي القدير، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف
الدكتور "مقراني" لقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحه وملاحظاته القيمة وتوجيهاته
الدائمة.

كل الشكر لأساتذتنا الكرام الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي.

كما نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل العلمي وقدم لنا يد العون والمساعدة سواء من قريب
أو من بعيد.

شكراً جميعاً وجزاكم الله خيراً

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	هيكل تنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف	01
53	موزج الدراسة	02

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى	16
2	الشكل العام لوحة القيادة	18
3	الإضافات الواردة على لوحات القيادة الإضافية	20
4	جدول متابعة نشاط تجاري	24
5	الجدول رقم بطاقة تقنية لولاية الطارف	46
6	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	56
7	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	56
8	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	57
9	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	58
10	وصف وتشخيص فقرات بعد المراقبة	58
11	وصف وتشخيص فقرات بعد الفعالية	59
12	وصف وتشخيص فقرات بعد الأداء	60
13	وصف وتشخيص فقرات بمحور القرارات الاستراتيجية	61
14	معامل الارتباط سبيرمان	62
15	معامل الارتباط بين الرقابة والقرارات الاستراتيجية	62
16	معامل الارتباط بين الفعالية والقرارات الاستراتيجية	63
17	معامل الارتباط بين الأداء والقرارات الاستراتيجية	64
18	معامل الارتباط بين تكنولوجيا الرقابة والقرارات الاستراتيجية	65
19	معامل الارتباط بين الأهمية في اتخاذ القرار والقرارات الاستراتيجية	66

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	
ملخص	(II)
Résumé	(III)
إهداء	(V)
شكر وعرهان	(VII)
قائمة الأشكال	(IX)
قائمة الجداول	(X)
فهرس المحتويات	(XVI)
المقدمة العامة	أ.....ج
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	5
تمهيد	6
المبحث الأول: لوحة القيادة	7
المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وأبرز أنواعها	7
المطلب الثاني: مبادئ وخصائص لوحة القيادة	15
المطلب الثالث: مزايا وأهمية لوحة القيادة	17
المطلب الرابع: مكونات ومراحل إعداد لوحة القيادة	18
المبحث الثاني: اتخاذ القرار	26
المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وعناصرها	26
المطلب الثاني: تصنيف القرارات	30
المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار والعوامل التي تؤثر بها	35
خلاصة الفصل	42
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف	43
تمهيد	44
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-	45

المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر	45
المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف	47
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالطارف	48
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	51
المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات	51
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	52
المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة	52
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	55
المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة محل الدراسة	56
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بمحاور الاستبيان	58
المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	62
المطلب الرابع: تفسير و مناقشة النتائج	67
خلاصة	70
الخاتمة العامة	72
قائمة المصادر والمراجع	75
الملاحق	91

مقدمة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة من اهم المواضيع التي حظيت باهتمام بليغ من قبل المفكرين والباحثين الاقتصاديين فهي عملية فكرية تخص الادارة المالة.

يقوم متخذ القرار باختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة،وتظهر أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة فهي أساس لاستمرار تتخذ القرارات . كما هو معلوم من الصعب اتخاذ القرارات فهي مشكلة النشاط فالمؤسسة منذ نشأتها وهي، حد ذاتها فلحل هذه المشكلة يتطلب جملة من الجهود من طرف المسيرين والمسؤولين ،فنجاح المؤسسات المالية مرتبط بمدى اتخاذها للقرارات المالية السليمة فلا بد للمسيرين الاستعانة ببعض أدوات وأساليب لاتخاذ القرار بشكل سليم ودقيق.

شهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة، وذلك بدخول نمط جديد يعتمد على اقتصاد السوق المبادلات الحرة، وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج، بمدى تحسين الأداء وتحقيق الفعالية فيه.

وباعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة، وتحسين الأداء، وذلك عن طريق وسائل وأدوات معينة منها لوحة القيادة.

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

من خلال ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم لوحة القيادة في تحسين عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف؟
ثانيا: الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية نطرح الإشكاليات الفرعية التالية

- هل يوجد علاقة بين المراقبة والقرارات الإستراتيجية؟
- هل توجد علاقة بين بعد الفعالية والقرارات الإستراتيجية؟
- هل توجد علاقة بين الأداء والقرارات الإستراتيجية؟

- هل توجد علاقة الوظيفة والقرارات الإستراتيجية؟
- هل توجد علاقة بين الأهمية والقرارات الاستراتيجية؟

رابعاً: الفرضيات الفرعية

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراقبة والقرارات الإستراتيجية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الفعلية والقرارات الإستراتيجية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والقرارات الإستراتيجية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الوظيفة والقرارات الإستراتيجية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهمية والقرارات الاستراتيجية

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تمثلت أسباب اختيار الموضوع من طرف الطالب فيما يلي:

- ✓ علاقة الموضوع بالتخصص.
- ✓ محاولة لفت الأنظار حول لوحة القيادة واتخاذ القرارات.
- ✓ تقديم دراسة تحليلية إحصائية حول الموضوع.

سادساً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال لوحة القيادة في المؤسسات وأهميتها في عملية اتخاذ القرار، وقيمتها في عالم الأعمال لاسيما في ظل التطورات والتحولات الاقتصادية التي تتسم بالسرعة وزيادة احتمالية حدوث المخاطر، وبما أن هدف المؤسسات هو الربحية والاستمرار والبقاء، هذا ما يفرض عليها جهود لتحسين عملية اتخاذ القرار.

سابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ توضيح الإطار النظري الفكري للوحة القيادة واتخاذ القرار؛
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بينلوحة القيادة واتخاذ القرار؛
- ✓ تسليط الضوء على جوانب القصور في تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تقديم اقتراحات لتفعيل دورها وتعظيم مساهمتها في عملية اتخاذ القرارات.

ثامنا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- 1- **الحدود المكانية:** عاجلت هذه الدراسة الواقع للوحة القيادة واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.
- 2- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 02 ماي إلى 30 ماي 2023.
- 3- **الحدود البشرية:** تستند الدراسة إلى آراء مجموعة من الباحثين من الإطارات والموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

تاسعا: هيكل الدراسة

حددت الدراسة إطار متعدد الأبعاد للوحة القيادة واتخاذ القرار، الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وفصلين وخاتمة كما يلي:

- ❖ **الفصل الأول:** تضمن هذا الفصل الإطار النظري للدراسة عن طريق الإحاطة بكل المفاهيم النظرية لتغيري الدراسة لوحة القيادة واتخاذ القرار.
- ❖ **الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف عبر التطرق للتعريف بالمؤسسة، منهج الدراسة وتحليل النتائج.

عاشرا: الدراسات السابقة

- 1 - دراسة مريم بالأطرش، " دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة الأشغال التكميلية للبناء بورقلة، مذكرة ماستر، تخصص مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
- قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول عاجلت إشكالية مامدى مساهمة لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية الملائمة وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ هدفت الدراسة إلى إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة المالية كأداة تسيير حديثة وفعالة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية، وتوعية المؤسسات بضرورة إنشاء لوحة القيادة

المالية من خلال إبراز فوائدها وآثارها على الأداء المالي للمؤسسة، وتوجيه متخذ القرار المالي إلى طرق إنشاء لوحة القيادة المالية، حيث قامت الباحثة من خلال التقارير الصادرة من المؤسسة، والأساليب المستعملة المساعدة في إتخاذ القرارات المالية والتي من بينها لوحة القيادة المالية التي قامت بتقديم نموذج لهذه الأخيرة يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مؤسسة الأشغال التكميلية للبناء تعتمد على لوحة القيادة المالية في تلخيص نشاطاتها المالية ومجمل نشاطاتها الأخرى ومن خلال التحليل وجد أنها لا تساهم فعلا في تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية بسهولة، وإتخاذ الإجراءات التعديلية اللازمة واكتشاف الأسباب وإيجاد الحلول، فلوحة القيادة لم تعطي الصورة الحقيقية للمؤسسة ولم تسطع من خلالها إعطاء تفسير دقيق وشامل وصحيح لكل جوانب النشاط المالي.

2 - دراسة يونقيب أحمد، " دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، تناول فيها الباحث أربعة فصول، عالج فيها إشكالية دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير و ماهو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟، ويتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض الذي تلعبه لوحات القيادة التسييرية التي تكاد بجهولة من طرف جمهور المسيرين بالمؤسسات على وجه عام و في المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة، محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات، إضافة إلى ضرورة إستعمال المؤسسات الأدوات فعالة في مراقبة التسيير. ومما نتج في هذه الدراسة :

- مجال استعمال لوحات القيادة في المؤسسة و سوء استخدام لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير.
- عدم قدرتها على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى الراجع إلى نقص الاهتمام عدد الأداة من طرف المسيرين

3 - دراسة بواقيب أحمد بعنوان: " دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة العسير دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC-21-2006، تبحث هذه الدراسة في

لوحات القيادة ودورها في زيادة فعالية مراقبة التسيير في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة بسطيف.

وقد خلص الباحث إلى النتائج التالية:

- المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية التسيير، كما أنها تتبع مبدأ فصل المهام بين هذه المراكز مما يسهل عملية تحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام بشكل أفضل؛
- وتستعمل المؤسسة أربع أدوات في عملية مراقبة التسيير هي: المحاسبة التحليلية، تسيير الميزانية، ولوحات القيادة؛
- لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة لا تلعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى وهذا راجع إلى نقص الاهتمام هذه الأداة من طرف المسيرين.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

تسعى معظم المؤسسات للعمل على محافظة وسلامة سير أنشطتها باستمرار، والسهر على تحسين أدائها المالي بصفة دورية و منتظمة . مما يكسبها ذلك تحقيق وضعية مالية جيدة . فأصبح اليوم من الضروري والممكن اعتماد نظام مراقبة التسيير في المؤسسات، الذي يعتبر من الأنظمة التي تهدف إلى التحكم في العمل التسييري واعطاء نظرة شاملة وسريعة لوضعية المؤسسة، من خلال استخدام أدوات التسيير المختلفة، ولعل من أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تسمح لكل مسؤول أو صاحب قرار باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة . من خلال ما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول يتضمن ماهية لوحة القيادة انطلاقا من المفهوم والمبادئ وخصائصها بالإضافة إلى دور ومكانة لوحة القيادة وصولا لمزايا وعيوبها

ويتمحور المبحث الثاني حول اتخاذ القرار حيث قسمنا هذا المبحث لمجموعة من المطالب

المطلب الأول تعريف عملية اتخاذ القرار وعناصرها بالإضافة للمطلب الثاني حول تصنيف القرارات وصولا للمطلب الثالث حول مراحل اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها . مفهوم عملية اتخاذ القرارات عناصرها و مراحل و عوامل المؤثرة فيها.

المبحث الأول : لوحة القيادة

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وأبرز أنواعها

باعتبار لوحة القيادة أداء إدارية حديثة ومعاصرة في المؤسسات ولأهميتها البالغة في رفع من القيمة المضافة فإنها أداء من أدوات تقييم الأداء وخاصة عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.¹

الفرع الأول : تعريف لوحة القيادة : تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها :

يعرف *separi .s ,alazard .c* لوحة القيادة على أنها: مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع بمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.²

يضيف *yves jean saulou* أن: " لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول ، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.³

من خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها :

عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة، تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح وتوضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها، ومعرفة الوضعية الحقيقية لها في وقت معين .

الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة:

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارية أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة .

يوجد نوعان أساسيان من لوحة القيادة هما كل من لوحة القيادة التسييرية *tableau de bord de gestion* ويرمز لها اختصارا ب *TBG*، وهي لوحة القيادة التي تم استعمالها في فرنسا ، خاصة من طرف الفروع الفرنسية المستقلة للمؤسسات الأمريكية مثل : *ibm france*، والنوع الثاني هو بطاقة الأداء المتوازن *balancedscorecard* ويرمز لها اختصارا ب *BSC* أو *TBP* ، وهي لوحة القيادة

¹-دادي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 178.

²-*separi .s ,alazard .c, contrôle de gestion , 5eme edition , ed, dunod, paris , 2001, p591*

³-*dayan a , manuel de gestion , volume 1 , edelipses, paris , 1999*

التي استعملت في الولايات المتحدة الأمريكية ، هذا التصنيف يكون على أساس المنهجية المعتمدة في إعداد لوحة القيادة .⁴

لوحة القيادة التسييرية TBG هي دورها يمكن تصنيفها حسب روجر AIMR إلى ثلاثة أنواع رئيسية / وتم فيما بعد إضافة نوع رابع وهي لوحة القيادة البيئية ، وستعرض إليها بالتفصيل في الآتي :

2-1-1- لوحة القيادة الخاصة بالبعد الاقتصادي:

تسمى أيضا بلوحة القيادة الوظيفية، تستعمل في التسيير الإدارية لمصلحة أو قسم ما أو لباقي الوحدات الأخرى وهي تتمحور حول النشاط العام للمؤسسة، في هذا النوع تتواجد أنواع فرعية خاصة بكل وظيفة (لوحة القيادة التسويقية، لوحة القيادة المالية، لوحة القيادة الإنتاجية ، لوحة القيادة الاجتماعية... الخ) و ستعرض بالتفصيل لبعضها كمايلي:

2-1-1-1- لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية) :

انطلق التصميم الكلاسيكي لأنظمة لوحة القيادة المالية من الفرضية التي مفادها بان: صانع القرار

هو الذي يكون قادر على : فهم ودمج جميع المعلومات، اتخاذ أي نوع من القرارات ، الاستدلال الرياضي وتشير لوحة القيادة المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية، ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة .⁵

2-1-1-2- لوحة القيادة الاجتماعية :

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي يمكن استخدامها في المؤسسة

على مستوى إدارة الموارد البشرية ، وهي تستعمل لتقييم أداء الموارد البشرية وتراقب تطورات أدائهم

⁴-بونقيب احمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص134-145

⁵-سويبي عبد الوهاب ، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004 ، ص 187-188

وتعدل الانحرافات غير الملائمة وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة باستعمال مؤشرات تسمح بقياس معدلات المرونة، التأطير، التوظيف، التدريب، الغيابات... الخ.

2-2-2- لوحة القيادة الإستراتيجية المدمجة لأبعاد التنمية المستدامة:

يتم إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية المدمجة لأبعاد التنمية المستدامة لاحتياجات المدير ومساعديه، تحتوي على مؤشرات تخص الصحة المالية للمؤسسة وموقعها التنافسي، وتعلق بالمحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة (النشاط والنتائج الاقتصادية)، وتكشف الفرص والتحديات التي قد تواجهها على المدى القصير، المتوسط أو الطويل ، وهي تنقسم إلى الآتي :

2-2-1- لوحة القيادة الاستراتيجية:

لوحة القيادة الاستراتيجية هي نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي (الأداء الشامل) وتطوره في أبعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة، وهي غالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم وانسجام الاستراتيجية المتبعة والتأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية.⁶

تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على ثلاثة أسس أساسية، تتمثل في الآتي: دمج الأهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة، عملية تفصيل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية، العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى: تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة.

2-2-2- بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية) :

طرح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من طرف روبرت كابنل ودافيد نورتن Kaplan R.Et وNorton D ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992 ، حيث قاما بتطوير لوحة القيادة الإستراتيجية وتقديم نوع جديد وهو بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة)، حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل عامل في المؤسسة إلى تحقيقه.

⁶-زايري بلقاسم، مقدم وهيبية، الحاجة الى تصميم لوحة قيادة من اجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال و قياس الاداء تجاهلها، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012 ، ص 2016.

وتقوم هذه الأداة بترجمة مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل لتطبيق إستراتيجيتها. كما تعتبر لوحة القيادة المتوازنة أداة لتقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية ، حيث تعتمد أربعة محاور لتقييم أداء المؤسسة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط ، الذي يعتبر غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة، إذ أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية (العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة..... الخ) التي تركز على المحور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة ، وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضا العملاء والعاملين ، يمكن أن تؤدي إلى معرفة أكبر بالعوامل التي تواجه المحور المالي.⁷

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: " إطار لإدارة الأداء تربط إستراتيجية المؤسسة بالعمليات اليومية، وتوفر نظرة شاملة عن المشروع، حيث تتكون من مجموعة مقاييس للأداء تعطي رؤية شاملة للمؤسسة على أساس أربعة منظورات هي: منظور مالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو " .

ومن التعريفين السابقين نستنتج أن: بطاقة الأداء المتوازن BSC هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، التي تقدم لمدرء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، من خلال الربط بين رؤية وأهداف المؤسسة الإستراتيجية عن طريق تجسيدها في منظورات أربعة هي: منظور مالي ن منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية لتقييم الأداء القصير الأجل في تقرير موحد وبالتالي تقلل هذه الأداة من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل، ولكنها تهتم بتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. على سبيل المثال " السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل"⁸ . ويهدف إلى إنشاء نظام قياس فعال (كفاء) ومتوازن حيث

- فعال (كفؤ) : لأنه يمكن من متابعة وظائف المؤسسة وهذا من خلال النتائج، ويظهر العلاقة السببية بين الكفاءة التشغيلية والنتائج الإستراتيجية.
- متوازن لأنه يلخص إستراتيجية المؤسسة في أربعة محاور أساسية هي:

⁷سويبي عبد الوهاب ، الفعالية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 199.

- المالي،
- العملاء،
- العمليات الداخلية ،
- النمو والتعلم .

2-2-3- لوحة القيادة المتوازنة المستدامة :

بالرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس الأداء وحل مشاكل الإدارة ماعدا فيما يتعلق بإدارة الاستدامة، ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر استدامة المؤسسات في لوحة القيادة المتوازنة، واتخذت هذه المحاولات صور عديدة منها لوحة القيادة المتوازنة للاستدامة أو بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية وبطاقة الأداء البيئي المتوازن والتي تختص بالبعد البيئي فقط.⁹

وهناك آراء متعددة في كيفية إدماج بعد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن ، حيث يرى ان هناك ثلاث

إمكانيات لدمج (BUTER J and CHERIE HENDERSONS)

الأمر البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن وهي:

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة .
- إضافة بعد خامس بأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

واعتبر كابلن ونورتن أن بطاقة الأداء المتوازن أنها " منهج ديناميكي يضم العديد القياسات المالية

بجانب القياسات غير المالية للأداء ، حيث يمكن اعتباره خليطا مركبا من القياسات المرتبطة بالنتائج

والقياسات المرتبطة بالأسباب. هذا المنهج يحتاج إلى رؤية متعمقة لمعرفة أسباب إرضاء حاملي الأسهم

الخاصة بالمؤسسة وأيضا معرفة الروابط بين السبب والنتيجة ، وان السبب الرئيسي وراء تطوير هذا

النموذج هو تكوين قاعدة واقعية من اجل التوجه المناسب لأسهم المؤسسة، أي وضع إستراتيجية تطوير

للعمل وليس نظام مراجعة إدارية متوازنة. " لقد لاقى هذا النموذج انتقادات شديدة منها تجاهله للبعدين

الاجتماعي والبيئي في تقييم الأداء". ونتيجة لذلك شرع سنة 2001، في إدخال تعديلات على هذا

⁹-راضي نادية عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني ، ديسمبر 2005، ص 03

النموذج، حيث انه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة السابقة تم إدماج بعدد خامس وهو البعد المجتمعي وأصبح BB نموذج يسمى ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة . SBSC¹⁰

2-3- لوحة قيادة الأعمال:

انطلاقاً من المبدأ القائم على انه " لا يمكنك إدارة أي نشاط، ما لم تستطيع قياسه ومراقبته " تتكون الفكرة القائلة " أعط للمديرين لوحة قيادة لتوضيح المعلومات الأساسية التي تحتاجونها من أجل تنفيذ ومراقبة الأهداف والاستراتيجيات المسؤولين عنها فإنهم سريعا ما سيكتشفون المشكلات والأخطاء ويتخذون الإجراءات المناسبة لتصحيحها وتحسين أداء مؤسساتهم " ¹¹ إذ برزت حلول ذكاء الأعمال لمساعدة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لمواردها عبر دعم المستفيدين النهائيين في المستويات التنظيمية كافة من صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ، فاستخدام لوحة قيادة الأعمال بوصفها إحدى أهم حلول ذكاء الأعمال القائمة على فكرة " التشغيل بواسطة الأرقام " تمكن هؤلاء المستفيدين من اتخاذ القرارات المناسبة عبر ربط الاستراتيجيات المختلفة بالبرامج والمشاريع بالاعتماد على المقاييس القابلة للتطبيق.

تعرف لوحة قيادة الأعمال بأنها وسيلة فريدة لمعمارية حاسوبية شبكية تقدم عرض مرئي للمعلومات الجوهرية والمتمثلة بمقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تكون موحدة ومرتبطة في شاشة منفردة تحتوي على الرسومات والمخططات المتنوعة، لكي تكون هذه المعلومات والمعرفة سهلة الفهم والتفسير، فهي أكثر مصممة لمساعدة المؤسسات في تحسين أدائها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.¹² كما تعرف لوحة قيادة العمال بأنها نظام لتوصيل البيانات ذات الطبقات المختلفة (معمارية متكاملة لربط مصادر البيانات بالواجهات النهائية) على شكل طرود من المعلومات والرؤى والتنبيهات إلى المستفيدين النهائيين عند الطلب والتي تمكنهم من قياس ومراقبة أداء عمليات الأعمال على نحو فعال.

¹⁰-بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 68

¹¹-RASMUSSEN N . CHEN C .ET BANSOL M .BUSINESS DASHBOARD: A VISUAL CATALOG FOR DESIGN AND DEPLOYMANT .JOHN WILEY SONS.INC.CANADA.2009.P03

¹²بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول إن لوحة الأعمال معمارية متكاملة لإدارة البيانات وتعد تطبيقاً، حيث تحتوي على مجموعة من المقاييس والمعايير المستهدفة والنتائج والتنبيهات معروضة بطريقة فعالة مرئياً تربط أجزاء المؤسسة معا لإيصال المعلومات بالوقت المناسب.
- تبرز أهمية لوحة قيادة الأعمال من خلال مجموعة متكاملة من الفوائد والمزايا التي تتيحها للمؤسسات في انجاز أنشطتها وعملياتها ومن أهمها :
- صقل أو تنقية الإستراتيجية من خلال إعادة ضبط وتوجيه الإستراتيجية الكلية نحو الاتجاه الصحيح وبما يلائم التغيرات في بيئة المؤسسة.
 - زيادة التعاون والتنسيق من خلال مشاركة بيانات الأداء على نطاق واسع لتشجيع الموارد البشرية وفرق العمل على حدا سواء للعمل معا على نحو أوثق.
 - النظرة المتسقة للأعمال باستخدام التعريفات والقواعد والمقاييس المتفق عليها، وهذا يولد نسخة واحدة لمعلومات الأعمال.
 - تقليص التكاليف والتكرار من خلال دمج وتوحيد البيانات والمعلومات.
 - تمكين المستخدمين والمستفيدين وذلك من خلال منحهم خدمات الوصول الذاتي الى المعلومات، واستبعاد الاعتماد على قسم تكنولوجيا المعلومات لتوليد التقارير المخصصة، وإيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.¹³

2-4- لوحة القيادة البيئية:

تعتبر لوحة القيادة البيئية احد الأدوات الحديثة التي تستعمل في قياس الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء الشامل، ويمكن تسميتها أيضا بلوحة قيادة التسيير البيئي أو لوحة القيادة الخضراء، لها نفس مبادئ لوحة القيادة التقليدية، لكن ما يميزها هو أنها تحوي تضم فقط مؤشرات ذات طابع بيئي. وتعرف لوحة القيادة البيئية (الخضراء) على أنها: وثيقة تنظيم بطريقة تركيبية، وللاستعمال الداخلي، مختلف المؤشرات البيئية العامة للمؤسسة.¹⁴

¹³ RASMUSSEN N . CHEN C .ET BANSOL M .BUSINESS DASHBOARD: A VISUAL CATALOG FOR DESIGN AND DEPLOYMANT .JOHN WILEY SONS.INC.CANADA.2009.P03

¹⁴ -DESMAZES J . ET LAFONTAIN J-A . L 'ASSIMILATION DES BUDGETS ENVIPONNEMENTAUX ET DU TABLEAU DE BORS VERT PAR LES ENTREPRISES . ACTES 28 EME DU CONGRES DE L 'ASSOCIATION FRANCOPHONE DE COMPTABILITES.POITIERS.MAI.2007.P03

كما تعرف على أنها " احد الأنواع الخاصة للوحة القيادة، تجمع مختلف المؤشرات البيئية التي يتم إعدادها بحسب الآثار البيئية لنشاط المؤسسة، تستعمل في إطار نظام الإدارة البيئية لغرض تقييم الأداء البيئي".

ومن خصائص لوحة القيادة البيئية أنها تساعد على:

- التحكم في التسيير البيئي، وقيادة نظام التسيير البيئي
- مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الرائدة.
- عرض مستويات الأداء البيئي بطريقة واضحة ودقيقة .
- إعلام جميع العاملين في المؤسسة بالتطورات الخاصة بالتسيير البيئي، وزيادة الكفاءة في التسيير.¹⁵

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص لوحة القيادة

الفرع الأول: مبادئ لوحة القيادة¹⁶

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها أنها :

تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير

وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (المالية، استغلال، توزيع...)،

- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها ، وتتضمن:

- خط سير المؤسسة (تقديرات ، أهداف)،

- تقدير على الانجازات المحققة،

- الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة .

- تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات

الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح،

- لا توجد لوحة قيادة نموذجية ، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات

التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه،

- تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة،

أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.

الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة¹⁷

¹⁵- بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 71

¹⁶-بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، 2009، ص 5

- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة،
 - تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي، كما تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير واتخاذ القرار،
 - تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوس انطلاقا من الأهداف التي يسعى لتحقيقها،
 - تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (المؤشرات هي التعبير الرقمي للأهداف) ،
 - بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة، إلا انه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات ، وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة،
 - تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية .
- يمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة ، مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، محاسبة التسيير، الموازنة) من خلال الجدول التالي:¹⁸

الجدول رقم 01: خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

لوحات القيادة	الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية
تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)	معلومات مالية بحتة
إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة	مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة
محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين	محتواها " معياري " لكل المسؤولين
عرض المعلومات فيها يتمشى مع النشاط اليومي للمسؤولين	عرض المعلومات يكون في العموم شهريا
معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل	معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية
تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال	تمثيل البيانات يكون معقدا

¹⁷-بوديار زهية، مرجع سابق، ص 4

¹⁸h.loning et autres , le contrôle de gestion :organisation et mise en œuvre , 2 e eddunod, paris, 2003, p146.

سرعة في القراءة ، والتحليل	تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها
مرنة وقابلة للتجديد والتعديل	صعوبة في تطوير هذه الأدوات
سرعة في تحصيل المعلومات (من يوم 01 إلى 10 أيام)	بطء في تحصيل المعلومات (من 10 أيام إلى 25 يوم)

Source/ h.loning et autres , le contrôle de gestion :organisation et mise en œuvre , 2 e eddunod, paris, 2003, p146.

المطلب الثالث: مزايا وأهمية لوحة القيادة

الفرع الأول: المزايا

تتميز لوحة القيادة بأنها:¹⁹

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات،
- تساعد في تقديم الأداء في المدى القصير
- تساهم في اتخاذ القرارات ،
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال،
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها ،
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري،
- توجه المؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة،
- تساهم في إمكانية التفاوض اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الايجابية ،
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات .

الفرع الثاني: الأهمية

تأخذ لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير

أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات وتوضح أهميتها في :²⁰

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى،
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما،

¹⁹-بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره ، ص 5

²⁰-نفس المرجع السابق، ص 6

- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري ولكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك .

المطلب الرابع: مكونات ومراحل إعداد لوحة القيادة

إن أهم ما تهدف إليه لوحة القيادة كأداة مراقبة وتقييم في مجال التحليل المالي، هو التركيز على الأهداف المسطرة، سواء على مستوى مركز واحد أو كل المراكز المسؤولة، ولا يمكن القيام بتقييم أداء المؤسسة إلا بمعرفة مكونات لوحة القيادة وكيفية بنائها.

الفرع الأول: مكونات لوحة القيادة

لا يوجد نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب ك

- حجم المؤسسة،
 - المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة،
 - حاجيات المسؤولين.
- غير أن هناك نقاطاً مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة.
- الشكل العام للوحات القيادة: إن أغلب لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق تظهر في الشكل الموالي:

جدول رقم 01: الشكل العام لوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
المقاييس الاقتصادية	النتائج	الأهداف	الفروقات
الصف 1			
- مؤشر أ			
- مؤشر ب			
الصف 2			
الصف ن			

Source : C.Alazard et S.Separi .Ibid.p595

أولاً: منطقة المقاييس الاقتصادية

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقياس الاقتصادية) وتمثل عموما في (مركز المسؤولية، مصالح، ورشات،) هذه " rubriques " قائمة من الأصناف تابعة لهذا المسؤول، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فرض لها المسؤول جزءا من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة الإنتاج، والمسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة، كما يشترط أن يكون لكل صنف موجودة بلوحة القيادة وزن اقتصادي بمجموع النشاطات في المؤسسة، بمعنى أهمية النشاط في المؤسسة، إضافة إلى إن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات والتي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المراكز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.²¹

ثانيا: منطقة النتائج الفعلية²²

إن النتائج المعروضة لهذه المنطقة يمكن أن تكون :

- شهرية (خاصة بشهر واحد) تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)
- شهرية وتراكمية معا .
- والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط ب:
- النشاط : ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل،...، إضافة إلى قيم مالية (نوعية)، معدل الغياب، حصة السوق..... وغيرها.
- الأداء المالي لمراكز المسؤولية :
- الأعباء والتكاليف
- هوامش ومساهمات المنتوجات
- النتائج الوسطية (قيمة مضافة، التمويل الذاتي...)
- وإضافة إلى عرض نتائج لوحات القيادة شهريا وتراكما يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات كمية ومالية، أو الفصل بين الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مركز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل .

²¹-C.Alazard et S.Separi .Ibid.p595

²²-Leroy M .tableau de bord au service de l'entreprise .ed.organisation.paris.2001.p67

ثالثا: منطقة الأهداف:²³

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت التي حددت لفترة معينة، ويتم

استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف:

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا
- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين.

رابعا: منطقة الفروقات:

ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية ، ويعبر عنها بقيم مطلقة

أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة:

- فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنين
- فروقات تخص النشاط أو فروقات تخص الأداء المالي أو الاثنين معا

مناطق إضافية في لوحة القيادة : في اغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط

أساسية مرجعية، وفي مايلي الإضافات الواردة على لوحات القيادة:

جدول 03: الإضافات الواردة على لوحات القيادة الإضافية

المؤشرات	لوحة القيادة الأساسية			البرنا مج قيد التن فيذ
	ن تا ئج مع	أهدا ف	فرو قات	

²³-Op.cit.p69

						بنة	

ومن خلال الشكل يمكن إيجاد عدة أشكال من لوحة القيادة، كأن يتم عرض نتائج السنة السابقة شهريا ومقارنتها بنتائج السنة الحالية.

الفرع الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة في المؤسسة:²⁴

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثمارات مجديا بالنسبة إلى المؤسسة ، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في المناسب، وتخضع عملية تصميم نظام لوحات قيادة فعال إلى مراحل أساسية هي:

أولا: دراسة محيط المؤسسة:

في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، (موارد واستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة)، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، وأهداف مراكز النشاط، كما يتم أيضا وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية .

ثانيا: وضع مؤشرات

2-1- المؤشر: عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات . تتكون لوحة القيادة من مجموعة محددة من المؤشرات (من 5 الى 10) في الغالب والتي تعمل على تزويد المسؤولين بمعلومات مفيدة لقيادة نشاطاتهم وسنحاول فيما يلي إعطاء المفاهيم الأساسية التي تخص هذه المؤشرات:

- **على المستوى التطبيقي:** يجب أن يكون تعريف المؤشر دقيقا جدا، فكل مؤشر ينبغي أن يتضمن توضيحا للمعلومات التالية:²⁵

- البيان (اسم المؤشر) مثلا الزمن المتوسط لتكوين جهاز التلفاز،
- العلاقة المطبقة لحسابه ،

²⁴-د.رحيم حسين و ا.بونقيب احمد، جامعة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4 محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر

2008، ص 7-8

²⁵-renedemeetere . philippelorino.nicolasmottis.controle de gestion et pilotage de l'entreprise .2eme edition .paris.dunod.2002.p83

- كشف لمصادر المعلومات مثلا: المصادر التي يمكن استغلالها للحصول على أزمدة تركيب أجهزة التلفاز ،
- الدورية مثلا: سيتم حساب هذا المؤشر كل شهر ويتم تجميعها في نهاية السنة،
- المسؤول: من يحسبه؟ من يراقبه؟ ولمن هو موجه؟
- طريقة التقديم: رقم ، منحى ، أشكال بيانية ،
- مرجعية أو هدف: ما هو المستوى الجيد للمؤشر؟

2-2-أنواع المؤشرات:

لاختيار المؤشر بطريقة سليمة وتحديد قيمته، فانه من المفيد الرجوع إلى التصنيفات المختلفة التالية:²⁶

- **مؤشر النتيجة ومؤشر المتابعة:**
 - * **مؤشر النتيجة:** يقوم بقياس النتيجة النهائية للأداء أو لحدث معين بعد الانجاز ،
 - * **مؤشر المتابعة:** يقوم بقياس مستوى تطور الأداء والعمل خلال فترة الانجاز.
- **مؤشر المراجعة ومؤشر القيادة:**
 - * **مؤشر المراجعة:** يستعمل مؤشر المراجعة لإعلام المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة.
 - * **مؤشر القيادة:** إما مؤشر القيادة فهم يسمح بقيادة العمل أو الأداء أثناء القيام به مما يساعد على التحكم في النشاطات .
- **مؤشر المالي والمؤشر غير المالي:**
 - * **المؤشر المالي:** هو الذي يستند على المعطيات المالية والمحاسبية فقط مثلا: معدل مردودية الاستثمار، سعر التكلفة للمنتوج.
 - * **المؤشر الغير مالي:** فهو ذلك الذي يستند على معطيات فيزيائية عملية .
- **المؤشر المركب والمؤشر المستهدف:**
 - * **المؤشر المركب:** هو ذلك المؤشر الذي يحدد بناء على مجموعة متنوعة من المعلومات بهدف وصف وضعية ما يصوره عامة وإجمالية مثل سعر التكلفة المتوسط لمنتوج ما.
 - * **المؤشر المستهدف :** فهو ذلك الذي يقتصر فقط على مظهر محدد وخاص مثل: الزمن اللازم لتغيير اطر عجلات الشاحنة " أ " .

وحتى يكون المؤشر مصدر ثقة لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية:²⁷

²⁶Renedemeestere .philippelorino.nicolasmottis.opcit . p 80

- **الملائمة والمصدقية** : وترتبط هذه الخاصية بضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة أي تلبية للمعلومات المطلوبة والتي هي في حاجة إليها.
 - **الوفاء والموضوعية** : وهذا يعني إلزامية تغيير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغيير الذي يطرأ على الظاهرة التي قيد التقدير أو القياس، وضرورة ثبات مدول المؤشر في الزمان والمكان وهذا يعني أن المؤشر يقوم على أساس معطيات علمية وموضوعية ويتم إعداده من قبل مختصين وبالتالي لا يجب ان تخضع لتلاعبات او تشوهات من قبل مستعمليه.
 - **السرعة والسهولة** : وهذا يعني سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها لئتم استعمالها في الوقت المناسب ، وعادة يفضل استعمال الأشكال البيانية باعتبارها تسمح لمستعمليه باستخراج المعلومات بسرعة وسهولة لكونها أكثر تعبيراً.
- ثالثاً: تحديد المعايير** : تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها ، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية ، ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة، والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل، أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستثمارات وقياس الأداء.
- رابعاً: تجميع المعلومات**: بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، وفي هذا المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومياً، شهرياً....).
- خامساً: اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة**: تعتبر المعلوماتية (أو الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام.....).
- سادساً: مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة** : من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية، مرتبة

²⁷-dominiquetissier.guide pratique pour la gestion des unites et des projets.paris.inep edition.1987.p314

وشمولية، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات، وهناك عدة طرق لتصميم لوحات القيادة نذكر منها:

****28 الجداول :** تحتوي على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة، والجدول الموالي يمثل لوحة قيادة ثم عرضها على شكل جدول :

جدول 04: جدول متابعة نشاط تجاري

			تجار لشهر.....	جدول متابعة نشاط	
...	الفرق	شهر السنة الحالية	شهر السنة السابقة	المؤشرات
					عدد الزيارات الفعالية أو المحققه
					معدل التكرار اليومي للزيارات
					عدد الزيائن الجدد

²⁸د. رحيم حسين و ا. بونقيب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 9-10

					عدد الطلبات الجديدة
--	--	--	--	--	---------------------------

****الرسومات البيانية:** مقارنة بالجدول المرقمة، للرسومات البيانية عدة مزايا أهمها:

- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة،
 - شرح التغيرات الحاصلة والفروق،
 - إمكانية إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.
- وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها المنحنيات والأعمدة والأقراص.
- **المنبهات:** ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات، كاقتراب المؤشر من مطلقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حدا معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين إلى ضرورة معالجة الوضع بسرعة بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار

يتناول هذا المبحث عموميات حول اتخاذ القرار في المؤسسات

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وعناصرها²⁹

القرار الإداري هو سلوك أو تصرف منطقي ذو طابع اقتصادي ، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر وفعالية من بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار، وعرف القرار على انه " اختيار بديل من البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف محل مشكلة انتهاز فرصة .

ويعرف أيضا على أنه " الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين لمفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل .

عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر في السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم المبيعات، والإنتاج وتعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق والمعلومات المتوفرة والنتائج الغير متوقعة وكذلك بالجو العام الذي تمت فيه عملية اتخاذ القرار ، هذا يعني أن هذه العملية تتمحور حول المفاضلة والاختيار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الفعالية والكفاءة .

ويمكن تحديد أهم عناصراتخاذ القرار فيما يلي:

• صانع القرار:

سواء كان فرد أو جماعة (لجنة) ، وتكون السلطة الكاملة بموجب القانون في إتخاذ القرار وفقا لمركزه أو وضعه ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة.

• موضوع القرار:

تتمثل في المشكلة أو المسألة التي يتم بشأنها إتخاذ القرار لآجل معالجتها ووضع حل مناسب،

• الأهداف والدوافع:

القرار المتخذ هو تصرف أو سلوك ناتج عن دافع معين لأشبع حاجة، أي أن قرار يتخذ له دافع يشبع حاجة ما وهو المبرر لإتخاذ القرار، وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ،

²⁹-حسن الحريريم، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1998، ص 140

● المعلومات والبيانات:

حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع لبيانات والمعلومات بخصوصها سواء كانت هذه المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل ، وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها أيضا وذلك لتأكد من عملية تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة منه .

● التنبؤ:

يعني التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل وخاصة عندما تتعلق المشكلة بامور مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار معلومات وبيانات محتمل حدوثها في المستقبل .

● البدائل:

إن اتخاذ القرار عادة ما يتضمن اختيار واحد من مجموعة من بدائل متاحة، وهو الذي يمثل حلا للمشكلة التي هي محل القرار، فتحديد البدائل يعطي فرصة لاختيار الأفضل .

● القيود:

تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار من تقييم هذه القيود ودراستها لتفادي سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، ومن أمثلة هذه القيود تلك المتعلقة بالأفراد متخذي القرار (الدوافع، المهارات المكتسبة) ، القيود الفنية (توفير الحاسب الآلي، الأنظمة الخبيرة، وسائل الاتصال)

● النتائج المرغوبة :³⁰

يسعى متخذ القرار في كل الأحوال من خلال اتخاذ القرارات إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومنتوقعة إما بتحسين الوضعية أو تفادي وضعية سيئة .

وتنقسم المشاكل في مجملها إلى نوعين رئيسيين:

أ - المشاكل الاعتيادية أو الروتينية:

وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وانصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم، وبالتالي فان هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى الكثير من الجهد والتحليل لاختيار الحلول المناسبة لها .

³⁰-خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر ، والنشر ، بغداد، ص

ب- المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة :³¹

وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد، ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتوجات المؤسسة أو الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المؤسسة، وعليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة وإنما ينبغي الاستعانة باختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي.

عملية اتخاذ القرار عملية معقدة حيث يتم اختيار الحل الملائم لمشكلة معينة مهما كانت طبيعتها، كما أن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة وهذا ما يميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، فيمكن تحديد الصفات المميزة لهذه العملية فيما يلي:

● عملية قابلة للترشيد:

ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مفاده أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى حد معقول من الرشد، كما أن عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة، وتحت تأثير ضغوط وعوامل متباينة، الأمر الذي يجعل من غير الممكن - من الناحية العملية- وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل، كما أن تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها أحيانا يبعد هذه العملية عن اعتبارها عملية حسابية قابلة للقياس والتحديد الدقيق،

● تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية :³²

وهذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بالعوامل نفسية نابعة من شخصية متخذ القرار والمسؤولين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به، كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية (خارج المؤسسة) وهي بيئة المجتمع الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها .

³¹-نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية وتطبيق، طبعة خاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع،

1998، ص 87-90

³²-علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غرب، القاهرة، 4004، ص 554

● عملية تمتد في الماضي والمستقبل:

تبع هذه الصفة من كون القرار - خاصة القرارات المتكررة - امتداد واستمرار لقرارات سابقة ولذلك فإن من العوامل الحاسمة في اتخاذ القرار درجة تأكد متخذ القرار من احتمالات نجاح القرار في تحقيق الحل الملائم للمشكلة ، وأنواع التأثيرات المتوقعة نتيجة لتنفيذ القرار ومدى التأثيرات وانعكاساتها على جوانب العمل الأخرى،

● عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:

إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها ناتج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة وقد برزت هذه الصفة لعملية اتخاذ القرارات بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها التنظيمات وما رافق هذا التطور من تشابك وتعقد لنشاطاتها ولكل ذلك اقتضى جهود مشتركة لمواجهتها،

● عملية ديناميكية مستمرة :

وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار، كما أن المشكلة محل القرار غالباً ما يكون طابعها التغير المستمر من مرحلة لأخرى حسب متغيرات وظروف معينة، كتغير كمية ونوعية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار مثلاً، يضاف إلى ذلك أن التغير المستمر للمشكلة محل القرار على متخذ القرار متابعة هذا التغير لتحديد المشكلة الرئيسية وتمييزها عن المشكلة الفرعية، وكذلك التمييز بين المشكلة وظواهرها وأعراضها وأسبابها حتى يتوصل إلى التشخيص السليم الذي يتوقف عليه بشكل أساس التوصل للبدائل الملائم.

● عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحياناً:

هذه العملية مقيدة وليست مطلقة، وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانوني، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع من المسؤولين أو غيرهم ممن يمسه القرار.

كما أن هذه العملية تتسم أحياناً بالبطء، لكونها تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحياناً ، أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع للمعلومات وتحليلها، أو بسبب تردد متخذ القرار وما تتطلبه العملية من دراسات ومناقشات وخاصة إذا كان اتخاذه يتم بطريقة مشتركة، وهذه أسباب تجعل من عملية إتخاذ القرارات عملية بطيئة .

• عملية معقدة وصعبة:

تتبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لأنجازها، فعملية اتخاذ القرار كما يصورها سيمون تتضمن أنشطة رئيسية تمر بثلاث مراحل هي: ³³

01 **مرحلة البحث والاستطلاع:** حيث يتركز النشاط فيها حول اكتشاف المشكلة والحاجة لاتخاذ قرارات حلها،

02 **مرحلة التفكير والتصميم:** حيث يتم البحث فيها عن البدائل المختلفة للحل كما يتم تحليل وتقييم البدائل،

03 **مرحلة المقارنة والاختيار:** حيث يتركز النشاط فيها على اختيار بديل معين لحل المشكلة والوصول إلى الهدف.

ويرى سيمون أن كل مرحلة من المراحل الثلاث تمثل في حد ذاتها عملية اتخاذ قرارات صعبة، وأن النشاطات التي تتضمنها المراحل الثلاث (من استخبار وتصميم واختيار) تعتمد على قدرات عالية إلا انه يمكن اكتسابها عن طريق التعلم والتدريب.

المطلب الثاني: تصنيف القرارات

يصادف الفرد في المؤسسة في أي موقع من مواقع العمل وفي أي نوع من النشاطات العديدة المواضيع والمشاكل التي تتطلب منه اتخاذ قرارات بشأنها، ويختلف نوع القرار باختلاف موقعه والمؤسسة التي يعمل بها أو التي يتعامل معها، ومنه نميز عدة أنواع للقرارات تصنف تبعاً لبعض المعايير نذكر منها: ³⁴

1 تقسيم القرارات وفقاً للوظائف الأساسية:

تنقسم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى:

1-1- قرارات متعلقة بالعنصر البشري:

تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين، نوعية التدريب المطلوبة، أسس دفع الأجور والحوافز والمكافآت، وكذلك علاقة المؤسسة بالاتحاديات والنقابات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري،

³³ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غرب، القاهرة، 4004، ص 560
1- حسن عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 4004، ص

1-2- قرارات متعلقة بالإنتاج:

تتضمن القرارات الخاصة باختيار مواقع المصانع وقربها من مستلزمات الإنتاج، وحجم الإنتاج والسياسة الخاصة به، ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين والرقابة على الإنتاج وجودته،

1-3- قرارات متعلقة بالتسويق:

هي تلك القرارات الخاصة بنوع السلعة التي سيتم بيعها ومواصفاتها والأسواق التي سيتم التعامل معها، وقنوات التوزيع، والتعبئة والتغليف والتسعير والترويج لها،

1-4- قرارات متعلقة بالوظائف الإدارية:

هي تلك القرارات التي يحدد من خلالها الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإسناد المناصب الإدارية، وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم ومراقبتهم....،

1-5- قرارات متعلقة بالتمويل:³⁵

هي القرارات الخاصة بطرق تمويل المؤسسة كحجم رأس المال اللازم للمؤسسة، كيفية ونسبة توزيع الأرباح، والهدف من هذه القرارات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

2- تقسيم القرارات وفقا لإمكانية برمجتها:

حسب التصنيف الذي وضعه سيمون للقرارات نجده صنفها إلى:

2-1- قرارات مبرمجة (قرارات مهيكلية):

هي القرارات التي تتخذ بشأن مشاكل مطروحة واضحة المعالم، وتتميز بأنها قرارات متكررة لا تعتمد على الذكاء في حلها بل على التجربة، وحلها يكون عن طريق إتباع إجراءات مهيكلية على شكل مراحل سهلة التنفيذ، وبالتالي فالمسير ليس مجبرا على دراسة المشكلة كلما عرضت عليه، فتأتي هذه القرارات لمعالجة الطلبات ولفوترة المبيعات وتسيير المخزون،

2-2- قرارات غير مبرمجة (قرارات غير مهيكلية):

هذه القرارات تحتاج إلى الذكاء متخذ القرارات، فيقوم المسير بالبحث عن أفضل الحلول التي يمكن الوصول إليها ثم اختيار أفضلها، فتتخذ هذه القرارات عند اختيار مورد جديد أو عند إدراج منتج

³⁵ حسن عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ، 4004، ص 91

جديد في السوق، أي أن هذه القرارات تتسم بالحدائثة، ويتميز هذا النوع من القرارات بالخصائص التالية:³⁶

- تحمل هذه القرارات درجة عالية من عدم التأكد،
- تتحكم بها عدة متغيرات مما يجعلها معقدة،
- المعلومات المتوفرة قليلة وغير كافية إن لم نقل استحالة الحصول عليها لتعلقها بمستقبل المؤسسة،
- تدفق المعلومات متقطع وعشوائي لطبيعة التي تتناولها مثل هذه القرارات،
- صعوبة تحديد المعالم الأساسية للمشكلة .

2 تقسيم القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:³⁷

تؤثر البيئة التي يتخذ فيها القرار المتخذ ، وهذا لوجود عدد كبير من المتغيرات التي تؤثر في نوع القرار ويمكن تقسيمها إلى :

3-1- القرارات في حالة التأكد:

يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار المتخذ على علم تام بكل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار، ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل . تتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة ، كما ان البيئة الخارجية ولا تؤثر على نتائج القرار، ولو أن هذه الحالة تعتبر غير واقعية ، حيث انه لا يمكن وجود حالة تأكد تام .

3-2-القرارات تحت ظروف المخاطرة:

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فان على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك احتمال حدوثها، والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة .

فكلما ازدادت كمية وجود المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد وانخفضت درجة المخاطرة ، والعكس إن كانت كمية وصحة ودقة المعلومات منخفضة .

³⁶ 2 محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعة، الازاريطة، القاهرة، 4006 ص 106
³⁷ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غرب ، القاهرة، 4004، ص 610

3-3-قرارات في حالة عدم التأكد:

يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة، كما في حالة إنتاج منتج جديد، فهي القرارات التي تتخذ عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياستها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، تختلف حالة عدم التأكد عن حالة المخاطرة في الحالة الأخيرة يستطيع متخذ القرار تقدير احتمال حدوث كل بديل ، مما يساعده على تقدير القيمة المتوقعة من كل قرار واختيار أفضله، أما متخذ القرار في ظل عدم التأكد لا يمكنه أن يستخدم معيار أفضل قيمة متوقعة للمفاضلة بين القرارات المختلفة واختيار القرار الأمثل نظرا لعدم معرفته باحتمالات حدوث البدائل، وبالتالي لا يستطيع تقدير القيمة المتوقعة،

4-4-تقسيم القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها:³⁸

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

4-1-قرارات فردية: هي القرارات التي تتخذ بشكل انفرادي فيقوم الفرد بتحليل المشكلة ودراستها وتحديد البدائل المتاحة وتقسيمها ثم اتخاذ القرار بشأن أفضل البدائل وأحسنها،

4-2-قرارات جماعية:

هي القرارات التي تتخذ بصفة جماعية ونعني بذلك دراسة المشكلة المطروحة من طرف مجموعة من الأفراد وتحديد البدائل المتاحة، ثم التصويت على أفضل الحلول وتنفيذها.

5-5-تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:³⁹

قدم أنسوف ansoff هذا النوع من التصنيف الذي يتم على أساسه تقسيم القرارات إلى:

- قرارات استراتيجية تتخذها الإدارة العليا،
- قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى ،

1-كاسر نصر منصور: الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ،ط6 ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 6999 ،ص 7

³⁹ANSOFF.H.I.stratégie du développement de l'entreprise : édition homme et technique : paris 1986 . p135

- قرارات تنفيذية أو تشغيلية .

5-1-القرارات الإستراتيجية :⁴⁰

تتعلق هذه القرارات بكيان المؤسسة ومستقبلها والبيئة المحيطة بها، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم ، فالقرارات الإستراتيجية تعالج المشاكل المعقدة والتي تتطلب اهتماما خاصا، وتتميز بكونها:

- محدودة وتتميز بالندرة
- تعتمد على معلومات داخلية وخارجية للمؤسسة
- مستوى عدم التأكد والمخاطرة كبيرين
- عند اتخاذ مثل هذه القرارات فان مستقبل المؤسسة مهدد وفي موقف حرج.

5-2-القرارات التكتيكية:

هي قرارات تتخذها الأقسام والإدارات - الإدارات الوسطى-، تهتم هذه القرارات بتوفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، وتحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بيان حدود السلطة وتقسيم العمل وتفويض الصلاحيات، كما أن مثل هذه القرارات تهتم بكيفية استغلال الموارد للاستمرار في العمل، وتتميز هذه القرارات بكونها قليلة مقارنة بالقرارات التنفيذية (التشغيلية) ، مستوى عالي من الخطر وعدم التأكد.

5-3-القرارات التنفيذية (التشغيلية):

تسمى أيضا القرارات العملية، وهي تهتم بالاستغلال والتسيير اليومي للمؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية ، وتتميز ب:

- كثرة عددها ،
- متكررة وذات تأثير على المدى القصير،
- مستوى الخطر محدود،
- تتخذ على أساس محدد من المتغيرات ،
- قرارات فردية ولا تأثر على استمرارية المؤسسة على المدى الطويل.

⁴⁰ -DARBELET .A. économie d'entreprise : 1 er édition Foucher .paris.2001.p30

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار والعوامل التي تؤثر بها⁴¹

1-مراحل عملية اتخاذ القرارات:

إن الهدف من عملية اتخاذ القرارات هو معالجة المشكلات القائمة، وقد تكون هذه الأخيرة واضحة أو غامضة من حيث أبعادها والأسباب المكونة لها، لذا فعملية اتخاذ القرارات تمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيمايلي:

- تحديد المشكلة ،
- تحليل المشكلة ،
- تحديد البدائل المتاحة ،
- تقييم البدائل واختيار أفضلها،
- التنفيذ والمراقبة .

1-1-تحديد المشكلة:

تعتبر من أهم مراحل اتخاذ القرارات وذلك لتوقف المراحل الموالية عليها، فعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكل الحقيقي وليس الأعراض الظاهرية التي توحي على أنها المشكلة الرئيسية.

ويجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل المؤسسة أو خارجها لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية ، أي تحديد الموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه تحديدا دقيقا لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدرا للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية ،

1-2-تحليل المشكلة وتحديد البدائل المتاحة :

يقصد بهذه المرحلة التفتيش أو التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى، وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة للمشكلة التي تم تشخيصها، وهذا يعتمد على قدرة المحلل في التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على الخبرات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين، يجب أن يقوم المحلل بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب ، ولهذا السبب يجب أن يتوفر في هذا البديل الإسهام في تحقيق بعض

41-خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية، كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 87-88

النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار جزئياً أو كلياً، وان يكون في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار معبرا عن هذا البديل بقيم نقدية أو منفعة وذلك حسب طبيعة المشكلة التي هي محل الدراسة،

1-3-تقييم البدائل واختيار أفضلها: 42

تتمثل صعوبة هذه المرحلة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة أثناء دراسة المشكلة، لكنها تظهر فعلا في المستقبل ويفترض أن يكون التقييم وفقا لعايير وأسس موضوعية من اجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل، وفي حالة المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه،
 - التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه،
 - الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه،
 - اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملما وعاجلا.
- على هذا الأساس يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل لديه، وبعدها تأتي المرحلة الأخيرة والمهمة وهي التنفيذ والمراقبة،

1-4-التنفيذ والمراقبة:

لا تنتهي دور متخذ القرار عند اختيار البديل الأفضل للمشكلة، بل يقوم بتنفيذ القرار عن طريق تعاون الآخرين من خلال متابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار، وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) ، بالإضافة للعوامل المؤثرة في الضغوطات الخارجية القادمة من المحيط

الخارجي للمؤسسة، والتي لا تخضع لسيطرتها ولا تستطيع التحكم فيها وهي :

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع،
- التطورات والتكنولوجيا والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية ،
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين ،
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية،
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق .

42خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، نفس المرجع السابق ص 91

هذه العوامل تمثل ضغوط خارجية متأنية التي تنشط فيها المؤسسة، فهي تتأثر وتؤثر في محيطها الخارجي، وكل هذه العوامل قد تؤدي بمتخذ القرار إلى اتخاذ قرارات لا يراها مناسبة تماما أو في مصلحة المؤسسة، لكن فرضت عليه اتخاذ مثل هذه القرارات،

2-2- عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة:⁴³

- وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:
- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يقيد متخذ القرار بشكل جيد،
 - عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام،
 - درجة المركزية وحجم المؤسسة،
 - درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة،
 - مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة،
 - القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي:
- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار،
 - تأثير القرار على مجموع الأفراد في المؤسسة،
 - بالموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

3- الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:⁴⁴

كثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار

المناسب، ويمكن إجمال هذه العوائق في :

3-1- عدم إدراك المشكلة وتحديدها:

يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها وتعريفها.

⁴³ محمد قاسم القريوني: مبادئ الإدارة، دار النشر والتوزيع، عمان، 4006 ص116

⁴⁴ جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزيعة، الجزائر، 4005، ص62

3-2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:

إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا : التمييز بين اقل الأهداف أهمية ، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

3-3- شخصية متخذ القرار:

قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

3-4- نقص المعلومات:

يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته.

وبما أن فعالية القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذ، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

5-ظروف أو حالات اتخاذ القرار:⁴⁵

بعد إعطاء تعريف وجيز للقرار يمكن أن نعرف عملية اتخاذ هذا القرار، والتي هي " تفضيل بديل أو حل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة " .

-عرفها بارنا رد على أنها " أساليب وتكتيف للعديد من البدائل " أما بوخذر فقد عرف عملية اتخاذ القرار بأنها " عملية اختيار أحد البدائل " .

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار على أنها اختيار بديل معين من بين مجموعة البدائل.

ويكون أمام متخذ عدة حالات رئيسية يواجهها عند اتخاذ القرار أهمها:

⁴⁵احمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك:إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، ط6 ، الاسكندرية ، 1993،ص 245

1- اتخاذ القرار في الظروف اليقينية (حالة التأكيد):

يكون في هذه الحالة متخذ القرار على يقين ودراية بنتيجة كل بديل من بدائل القرار، ومن المعقول بأنه يختار البديل الذي يزيد من مردوديته إلى أعلى حد ممكن .

2- اتخاذ القرار في ظروف المجازفة (المخاطر) :

يكون متخذ القرار على علم باحتمالية حدوث أي نتيجة، ويحاول من تحسين وضعه في ظل معلومات ليست مؤكدة تماما ويشوها نوع من المخاطرة.

3- اتخاذ القرار في ظروف غير يقينية (حالة عدم التأكد) :

لا يعرف متخذ القرار في مثل هذه الحالات النتائج المتوقعة لكل بديل من بدائل القرار، فمن الصعب معرفة احتمالية نجاح بديل من بين بدائل القرار، لكن يتمتع متخذي القرار بحرية المفاضلة بين هذه البدائل، ويستخدم مجموعة من المعايير لحل هذا المشكل .

4- اتخاذ القرار في ظروف غير محدودة (حالة عدم التعيين):

في هذه الحالة يكون متخذ القرار لا يعلم بالعوامل والمتغيرات التي ستحدث خلال الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار، وبالتالي لا يعرف احتمال وقوعها ولا يمكنه حسابها، ولا يمكنه أيضا أن يتخذ أي قرار ما لم يعود في هذه الحالة إلى إحدى الحالات الثلاث السابقة بجمع معلومات إضافية حول المشكلة أو تغيير طريقة تشخيصها ودراستها.

6- الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار:⁴⁶

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

1 أسلوب البرمجة الخطية:

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

⁴⁶محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، ط6، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006، ص

2 شجرة القرارات:

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

3 بحوث العمليات:

هي تطبيق للوسائل والطرق والفنون العملية لحل المشاكل التي تواجه متخذو القرار بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج والأهداف المطلوبة،

4 أسلوب المسار الحرج :

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

5 نظرية الاحتمالات:

تقوم هذه النظرية في الواقع على الاعتقاد المدعم بالتجربة، بان حدثا يمكن التنبؤ بحدوثه من خلال نمط معين ، فإذا حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي فانه يمكن التنبؤ بهذا التقدير، وبذلك فان الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها

6 نظرية المباريات:

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات ، هي أن الهدف الإنساني يمكن في تحقيق أقصى عائد أو أدنى عائد خسارة، وان الإنسان بطبعه يتصرف من واقع المنطق والمعقولة، وان الطرف المنافس له ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق. وتحت هذه الظروف فان نظرية المباريات تعطي لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير استراتيجية تحقق لهم أقصى عائد واقل خسارة ممكنة.

7 أسلوب التحليل الحدي:

يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل، لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المحققة مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس بين تلك البدائل.

8 أسلوب تحليل الشبكات:

يستخدم هذا الأسلوب عادة في تخطيط المشاريع عن طريق رسم المسارات لهذه المشاريع، ومن ثم احتساب القيم لأدائها وتنفيذها،

9 التنبؤ:

يتعلق بالمستقبل لتحديد الأهداف وتحقيقها ، والاعتماد على هذا الأسلوب يكون من خلال اللجوء إلى أسلوبي السلاسل الزمنية ونماذج الانحدار،

10 - أسلوب دراسة الحالة:

يقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسباب أبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتوفرة عن المشكلة . يمكن لمتخذ القرار الاستعانة والاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار لمساعدة الوصول إلى الحل السليم .⁴⁷

⁴⁷محمد حافظ حجازي:دعم القرارات في المنظمات، المرجع السابق ،ص 75

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل بصفة عامة دور وأهمية القيادة وذكر أنواعها مع كيفية تصميمها ، فان صانع القرارات لا يمكنه أن يعتمد على التخمين أو العشوائية عند اتخاذ مثل هذه القرارات ، وقد تتصف بعض تلك المواقف بالمخاطرة وعدم التأكد خصوصا في بيئة الأعمال المعاصرة حيث شدة المنافسة والرغبة في التحسن المستمر وهذا كله يثير الكثير من التساؤلات عن أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات، وعليه لا بد أن يستند صانع القرارات إلى البيانات التي تتناسب مع كل موقف فوري.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات

الجزائر - الطارف -

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوعي لوحة القيادة واتخاذ القرار وعرض كل المفاهيم المتعلقة بهما في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، عن طريق التقرب المباشر من إطارات وموظفي المؤسسة، وسير آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، وذلك انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذلك بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبيان والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطوة التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

قبل خوض في غمار بحثنا كان لابد من وقفة عنا مؤسسة المعنية بالدراسة وهي اتصالات الجزائر، لذلك سيتم التركيز خلال هذا البحث على تقديم عامل المؤسسة وهيكلها التنظيم وأبرز مهامها.

المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سننتقل في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة وعرض أهم أهدافها

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

بعد استقلال الجزائر سنة 1962 تم إنشاء الحكومة المستقلة ذات المسؤولية السياسية، الاجتماعية والاقتصادية، حيث أسندت هذه الحكومة مهام تسيير قطاع البريد والاتصالات إلى الدولة وتبوء هذه المهام في تطوير تنمية شبكة الاتصال الهاتفية من اجل تلبية الاحتياجات المتزايدة على هذه الخدمات، ولكن احتكار قطاع البريد والاتصالات من طرف الدولة أدى تدريجياً إلى ظروف عدة مشاكل أهمها:

- تدهور الخدمة العمومية؛

- التطور والتزايد المستمر لرغبة المواطنين في خدمات جديدة؛

- نقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

وانطلاقاً من ذلك لجأت الحكومة الجزائرية إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والاتصالات وتحرير سوق الخدمات الاتصالية ما نتج عنه صدور القانون رقم 03-2000 في 05 أوت 2000 وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير في مدة لا تتجاوز 4 سنوات والذي جاء بموجبه قرار فصل قطاع الاتصالات عن قطاع البريد وثم بعثه تحت تسمية مؤسسة اتصالات الجزائر.

وأصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر هي المتعامل الرئيسي لاتصالات بالجزائر، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وذات أسهمورأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية، اللاسلكية والفضائية، بدأت في الخدمة منذ 1 جانفي 2003، مسجلة في سجل تجاري حامل للرقم 02818083، مقر المديرية المركزية للمؤسسة هو الطريق الوطني رقم 5، الجزائر العاصمة.

وبهدف التسيير الحسن لوظائف المؤسسة و من اجل تحقيق الأهداف المسطرة فيالمخططات التنموية المختلفة ثم توزيع مراكز المسؤولية على ثلاث مستويات: المركزية، الجمهورية و الولائية بحيث تختص كل جهة بالمسؤوليات و المشاريع المكلفة بها بهدف إيصال الخدمات الاتصالية لكافة المواطنين عبر الترابالوطني الواسع، و ذلك من خلال مديرية مركزية واحدة و

اثنا عشرة مديرية جهوية للاتصال تشرف كلا منها على عدد من الوحدات العملية للاتصالات- توجد وحدة واحدة في كل ولاية ما عدا ولاية الجزائر- إضافة إلى وكالات تجارية يختلف عددها باختلاف الكثافة السكانية للمناطق الجغرافية.

الجدول رقم (05): بطاقة تقنية لولاية الطارف

اتصالات الجزائر	
الولاية	الطارف
المساحة	2891.63 كلم مربع
السكان	507 772
عدد الأسر	84 628
عدد الموظفين	246
عدد الدوائر	07
عدد البلديات	24

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على الملحق 2

من خلال البطاقة التقنية لاتصالات الجزائر لولاية الطارف سنة 2022 بالشكل () نلاحظ أنها تتربع على مساحة تقدر ب 2891.63 كلم مربع، في حين بلغ عدد سكانها 507772 نسمة منها 84628 أسرة. يعمل بهذه الوحدة 246 موظف موزعين على 7 دوائر و 24 بلدية حسب مكاتب المؤسسة واحتياجاتهم.

ثانيا: أهداف المؤسسة

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات). وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.

بالإضافة الى الأهداف السابقة الذكر نذكر ما يلي:

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعملي شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛

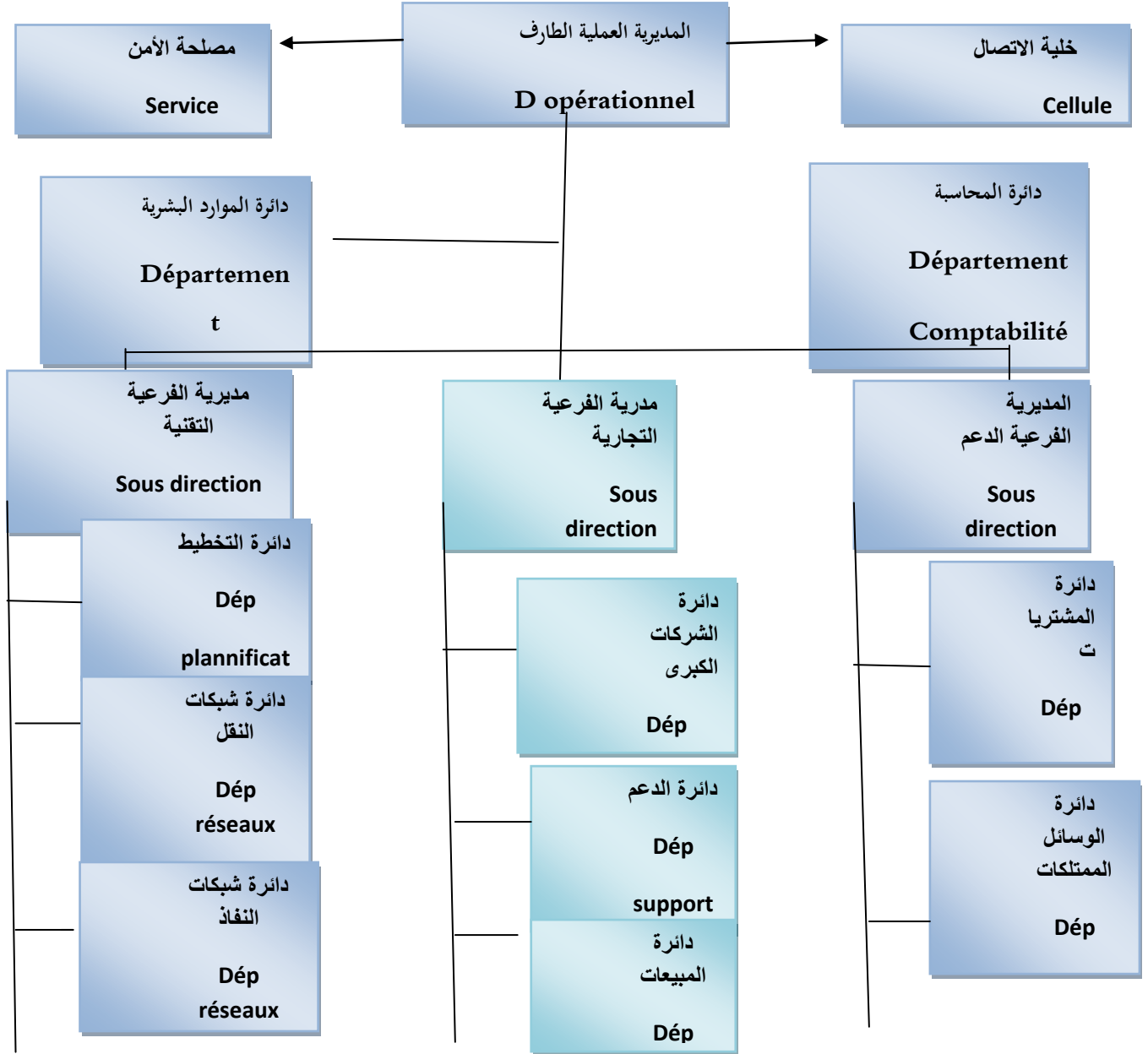
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة؛
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف عدة خدمات نذكر منها:

- خدمات الهاتف (IdoomFixe)، الانترنت (4GLITE/Idoom FIBRE/Idoom ADSL)؛
- خدمة المنبه: تتيح هذه الخدمة إمكانية برمجة التوقيت الذي تتلقون فيه اتصالا من المقسم الهاتفى انطلاقا من جهازكم الهاتفى.
- المحاضرة الثلاثية: تتيح هذه الخدمة إدخال طرف ثالث في المكالمة الهاتفية مع متصل آخر بحيث تصبح المحادثة تجمع بين ثلاثة متصلين في آن واحد؛
- وضع المكالمة موضع الانتظار؛
- خدمة كشف رقم الشخص المتصل بكم "CLIP"؛
- خدمة حظر المكالمات الدولية؛
- خدمة الفاتورة المفصلة؛
- الخدمة المقدمة على الموقع الإلكتروني؛
- معرفة عنوان أقرب وكالة تجارية.
- بالإضافة إلى خدمات أخرى نذكر منها:
- استقبال الزبائن وتعريفهم للخدمات والمنتجات التي يقدمونها؛
- اطلاع الزبون على فاتورته وعلى تسعيرة كل المكالمات والخدمات المقدمة؛
- دراسة الطلبات
- تحرير العقود الاشتراك؛
- تقديم نسخ مفصلة للزبون عما استهلكه وما استقبله.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالطارف
الشكل رقم (01): هيكل تنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة

تتكون مؤسسة اتصالات الجزائر مما يلي:

- 1- **المدير:** هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على :
- الحفاظ على الحصص في السوق .
 - تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
 - تطوير التسويق العملي.
 - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح .
 - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
 - النظر في الاقتراحات المقدمة .
 - المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة .
- 2- **مديرية التخطيط: Information de données Technique IDT**، وتنحصر مهامها فيما يلي:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.
- التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ما شابه ذلك .

3- المفتشية العامة (INSPECTION GENERALE) :

وتكون تحت رقابة مباشرة للمدير و هي مكلفة ب:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.
- تنسيق ومتابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4- مديرية الطاقة و المحيط (DEE) : مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة

المحيط العام

5- مديرية الموارد البشرية (DRH) : وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:

- إعداد الدراسات و إنشاء والإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير .
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات .
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي .
- تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات .

6- مديرية المالية و المحاسبة (DFC) : و هي مكلفة ب:

- تقديم المساعدة للهيكل العملية .
- تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة .
- تسيير الميزانية والجباية .
- إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها .

6- مديرية الإدارة العامة و الإمدادات (DGAL) : وتقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة .
- المحافظة على هيكل الشركة و معالجة المسائل القضائية .
- تسيير و حماية الأمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية .
- هيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة .
- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج ومعالجة الصفقات .

والتنظيم العام للاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:

✓ المستوى الأول : المديرية العامة للمؤسسة والمكونة من:

- مديرية تخطيط وتنظيم الإعلام .
- مديرية المالية .
- مديرية التسيير التقني الشبكات الاتصالات .
- مديرية الموارد البشرية .

- مديرية الإدارة العامة التشريعية، فرعين مركزيين:

- فرع التسويق و تسيير النوعية .
- فرع تطوير شبكات الاتصالات .

✓ المستوى الثاني : المديرية الإقليمية للاتصالات وهي مكونة من:

- عدة وحدات عملية للاتصالات.

- فريق عمل مكون.

- خمسة مديريات فرعية.

- مفتشية جهوية .

✓ المستوى الثالث: الوحدات العملية للاتصالات:

وهي مكونة من:

- مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف، CECLI و خدمات أخرى.

- فريق عمل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح المنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

بغية الوصول للنتائج التي تمت من أجلها الدراسة لا بد من إتباع منهج محدد يمثل الطريقة التي يتم إتباعها بغية الوصول لأهداف الدراسة، كم تم استخدام العديد من الأدوات المصادر لإثراء الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في لوحة القيادة في اتخاذ القرار ، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف ممارسات لوحة القيادة وكذلك واقع اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانيا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي للدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 02 ماي إلى 30 ماي 2023.
- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي اتصالات الجزائر

بالطارف.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة بناء على ما تقتضيه الدراسة ومتطلباتها، وانطلاقا من المجتمع تم تحديد عينة الدراسة التي شملها الاستبيان.

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ومجتمع هذه الدراسة يتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

ثانيا: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم توزيع 30 استبيانا وتم استرجاعها جميعا.

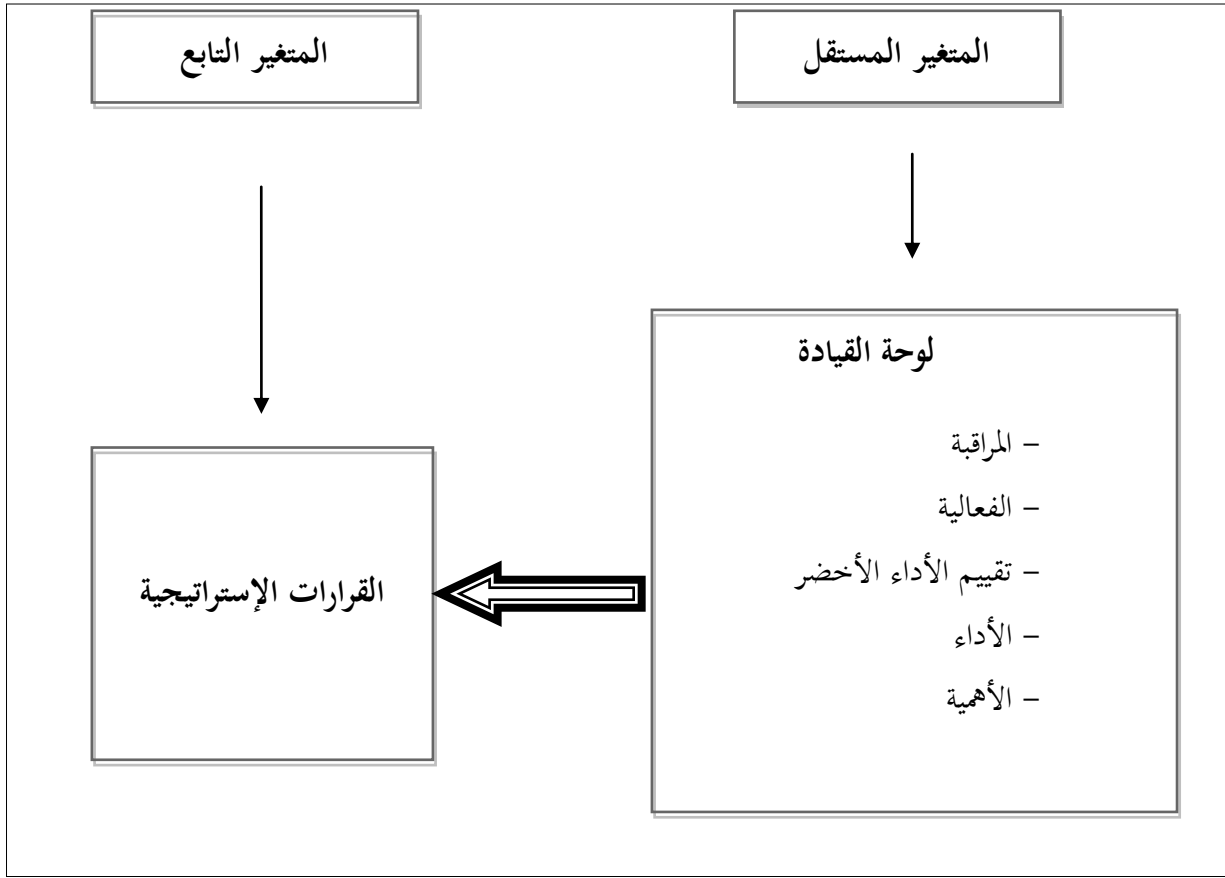
المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

تتمثل المعالجة الإحصائية للدراسة في التطرق لنموذج الدراسة الذي يتمثل في المتغيرين المستقل والتابع، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، إضافة إلى وصف أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بمختلف محاوره.

أولا- نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح النموذج التالي:

الشكل رقم 3: نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطلبة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 26، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

• الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛

• معامل الارتباط بيرسون: بهدف توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

بالإضافة إلى اعتماد الطالبين على برنامج الجداول الالكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

ثالثا: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة

وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

• المحور الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين وقد تضمن هذا الجزء خمسة أسئلة

تتعلق بالجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب

• المحور الثاني: شمل الفقرات الخاصة بقياس أبعاد لوحة القيادة بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهي في 24 فقرة

موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: المراقبة ويضم 4 فقرات.

- البعد الثاني: الفعالية ويتضمن 3 فقرات.

- البعد الثالث: الأداء ويتضمن 3 فقرات.

- البعد الرابع: الوظيفة ويتضمن 3 فقرات.

- البعد الخامس: الأهمية في اتخاذ القرار: ويتضمن 4 فقرات.

• المحور الثالث: شمل مختلف فقرات متغير القرارات الاستراتيجية، والمقدرة ب 06 فقرات

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likert scale" لقياس استجابة المبحوثين في فقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذ

المقياس الأكثر شيوع في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أي حد درجة موافقته من عدمها

على خيار اتحددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدا منها على النحو

الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم....:درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطلبة ومخرجات spss 26 والملحق رقم 02

2- قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم ...: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغير الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ الكلي	25	0.950

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss والملحق رقم 02

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاو الاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.950 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في لوحة القيادة كمتغير مستقل والقرارات الاستراتيجية كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمنصب الوظيفي.

أولاً-الجنس:

الجدول رقم ...: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	43.3%
أنثى	17	56.7%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss والملحق رقم 02

يوضح الجدول السابق عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الإناث هي الأكبر بنسبة 56.7% تمثل 17 موظفة من موظفي مؤسس اتصالات الجزائر بالطارف، بينما بلغت نسبة الذكور 43.3% أي 13 موظفا من مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا- المؤهل العلمي

الجدول رقم ...: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
البكالوريا فأقل	02	6.7%
الليسانس	11	36.7%
ماستر	11	36.7%
ماجستير	03	10%
دكتوراه	00	00%
أخرى	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss والملحق رقم 02

يشير الجدول السابق أن أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي الحاصلين على شهادة الليسانس وكذلك هما التان تحتلان المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 36.7% تمثل 11 فردا لكل فئة منهما، تليها فئة ذوي مؤهل ماجستير ومؤهل آخر، بنسبة 10%، أما البكالوريا فأقل فليديها فردين فقط يمثلان نسبة 6.7%، وأخيرا لا يوجد ولا فرد حامل لمؤهل الدكتوراه.

ثالثا: الخبرة المهنية

الجدول رقم ...: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	00	00%
من سنة إلى 5 سنوات	06	20%
من 05 إلى 10 سنوات	09	30%
أكثر من 10 سنوات	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss والملحق رقم 02

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

يشير الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، حيث احتلت فئة من يملكون خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات المرتبة الأولى بنسبة 50%، أي نصف عدد أفراد عينة الدراسة، واحتلت فئة من يملكون عدد سنوات خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات المرتبة الثانية بنسبة 30%، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة من يملكون من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 20%، وأخيرا ولا فرد من العينة يملك خبرة أقل من سنة.

رابعاً: المنصب الوظيفي

الجدول رقم ...: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	13	43.3%
رئيس شعبة	03	10%
رئيس مصلحة	08	26.7%
رئيس قسم	06	20%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss والملحق رقم 02

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

يشير الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة الذين تم استجوابهم يتمثلون في الإطارات بنسبة 43.3% بواقع 13 موظف، بالإضافة إلى 3 رؤساء شعبة داخل المؤسسة، و8 رؤساء مصالح، و06 رؤساء أقسام.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بمحاور الاستبيان

بغية التحقق من تطبيق محاور الاستبيان بالمؤسسة محل الدراسة، تم تحليل مستوى اهتمام عينة الدراسة بهذه المحاور، وذلك عن طريق قياس درجة موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان بمختلف محاوره وأبعاده، بالإضافة إلى دراسة الوسط الحسابي لكل فقرة بغية ترتيب الفقرات حسب الأهمية وقيمة الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت لكل فقرة.

أولاً: تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بمحور أدوات لوحة القيادة

1 جعد المراقبة

الجدول رقم...: وصف وتشخيص فقرات بعد المراقبة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
02	1.081	3.93	X5
01	1.066	3.97	X6

03	1.155	3.90	X7
04	1.351	3.63	X8

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss والملحق رقم 02

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول بعد المراقبة، حيث احتلت الفقرة السادسة "توجد استمرارية في مراقبة نشاط مؤسستكم" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 3.97، فيما جاءت الفقرة الثامنة "تشمل عملية المراقبة كامل مستويات نشاط مؤسستكم" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.63.

2 جعد الفعالية

الجدول رقم ...: وصف وتشخيص فقرات بعد الفعالية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
01	1.094	3.90	X09
03	1.119	3.70	X10
02	1.196	3.87	X11

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss والملحق رقم 02

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول بعد الفعالية، حيث احتلت الفقرة التاسعة "تنبه لوحة القيادة بالانحرافات الحاصلة" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 3.90، فيما جاءت الفقرة العاشرة "تتميز بسرعة التنبؤ بالانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.70.

3 جعد الأداء

الجدول رقم ...: وصف وتشخيص فقرات بعد الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
02	1.14	3.83	X12
03	1.07	3.87	X13
01	0.947	4.00	X14

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss والملحق رقم 02

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول بعد الأداء، حيث احتلت الفقرة الرابعة عشر للبعد "معرفة أسباب المشاكل يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 4.00، فيما جاءت الفقرة الثالثة عشر "من خلال لوحة القيادة يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.87.

ثانيا: تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بمحور القرارات الاستراتيجية

الجدول رقم ...: وصف وتشخيص فقرات بمحور القرارات الاستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
01	0.868	3.93	Y1
02	0.944	3.93	Y2
03	1.21	3.63	Y3
04	1.24	3.63	Y4

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss-26 والملحق رقم 02

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول محور القرارات الاستراتيجية.

وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات الخاصة بهذا المحور بين 3.93 و 3.63.

حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرتين الأولى والثانية القيمة 3.934.00، لكن قيمة الانحراف المعياري للفقرة

الأولى "تتعامل المؤسسة مع ميادين وظيفية متعددة كالإنتاج والتسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير" بلغ

0.868 وهو أقل من قيمته في الفقرة الثانية أين بلغ 0.944، مما رجح ترتيب الفقرة الأولى في الترتيب لهذا المحور.

وبلغ الوسط الحسابي للفقرتين الثالثة والرابعة 3.63، لكن قيمة الانحراف المعياري للفقرة الرابعة "تساهم القرارات

الاستراتيجية إدراك إمكانية توقع التغيرات المهمة التي يمكن أن تحصل في المستقبل" بلغ 1.24 وهو أكبر من قيمته في

الفقرة الثالثة أين بلغ 1.214، مما رجح ترتيب الفقرة الثالثة في الترتيب لهذا المحور واحتلت الرابعة المرتبة الأخيرة.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم حساب معامل الارتباط سبيرمان، والذي يقيس العلاقة بين المتغيرات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 03- 18: معامل الارتباط سبيرمان

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 - 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 - 0.5
ارتباط طردي ضعيف	0.49 - 0.1
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

1 -دراسة العلاقة بين المراقبة والقرارات الاستراتيجية

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المراقبة والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المراقبة والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- الفرضية البديلة (H_1): توجد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المراقبة والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

-الجدول رقم ...: معامل الارتباط بين الرقابة والقرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية	المتغير
0.746**	الارتباط
0.000	المعنوية
30	العدد

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

$$0.01 = \alpha \quad **:$$

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الرقابة والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما تؤكدده قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.746)، وهذا يعني أن كل زيادة الرقابة سوف تؤدي إلى زيادة كبيرة في فعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، كما بلغ مستوى المعنوية، 0.000 عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن العلاقة دالة. ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المراقبة والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المراقبة والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2-2 دراسة العلاقة بين الفعالية والقرارات الاستراتيجية

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الفعالية والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الفعالية والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الفعالية والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم ...: معامل الارتباط بين الفعالية والقرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية	المتغير	
0.671**	الارتباط	الفعالية
0.000	المعنوية	
30	العدد	

$$0.01 = \alpha \quad **:$$

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الفعالية والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما تؤكدده قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.671)، وهذا يعني أن كل زيادة في الفعالية سوف تؤدي إلى

زيادة متوسطة في فعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، كما بلغ مستوى المعنوية، 0.000 عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن العلاقة دالة. ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الفعالية والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الفعالية والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

3 دراسة العلاقة بين الأداء والقرارات الاستراتيجية

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأداء والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر
 - الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأداء والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأداء والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر
- الجدول رقم ...: معامل الارتباط بين الأداء والقرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية	المتغير	
0.611**	الارتباط	الأداء
0.000	المعنوية	
30	العدد	

:** $0.01 = \alpha$

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الأداء والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.611)، وهذا يعني أن كل زيادة في الأداء سوف تؤدي إلى زيادة متوسطة في فعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، كما بلغ مستوى المعنوية، 0.000 عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن العلاقة دالة. ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأداء والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأداء والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

4 دراسة العلاقة بين الوظيفة والقرارات الاستراتيجية

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الوظيفة والقرارات الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الوظيفة والقرارات الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- الفرضية البديلة (H_1): توجد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المراقبة والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- الجدول رقم ...: معامل الارتباط بين تكنولوجيا الرقابة والقرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية	المتغير	
0.550**	الارتباط	الوظيفة
0.002	المعنوية	
30	العدد	

:** $0.01 = \alpha$

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الوظيفة والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.550)، وهذا يعني أن كل زيادة في الوظيفة سوف تؤدي إلى زيادة متوسطة في فعالية قرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، كما بلغ مستوى المعنوية، 0.002 عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن العلاقة دالة. ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الوظيفة والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الوظيفة والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

5 حراسة العلاقة بين الأهمية في اتخاذ القرار والقرارات الاستراتيجية

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأهمية في اتخاذ القرار والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأهمية في اتخاذ القرار والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأهمية في اتخاذ القرار والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- الجدول رقم ...: معامل الارتباط بين الأهمية في اتخاذ القرار والقرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية	المتغير	
0.741**	الارتباط	الأهمية في اتخاذ القرار
0.000	المعنوية	
30	العدد	

:** $0.01 = \alpha$

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الأهمية في اتخاذ القرار والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.741)، وهذا يعني أن كل زيادة في الأهمية في اتخاذ القرار سوف تؤدي إلى زيادة كبيرة في فعالية فعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، كما بلغ مستوى المعنوية، 0.000 عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن العلاقة دالة. ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأهمية في اتخاذ القرار والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأهمية في اتخاذ القرار والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الرابع تفسير و مناقشة النتائج

أولا : تفسير المعلومات الشخصية

- المؤهل العلمي : أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي الحاصلين على شهادة الليسانس وكذلك هما الثان تحتلان المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 36.7% تمثل 11 فردا لكل فئة منهما، تليها فئة ذوي مؤهل ماجستير ومؤهل آخر، بنسبة 10%، أما البكالوريا فأقل فلديها فردين فقط يمثلان نسبة 6.7%، وأخيرا لا يوجد ولا فرد حامل لمؤهل الدكتوراه و هذا معقول لان المستوى الجامعي مطلوب اولاً.

-الخبرة المهنية :أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، حيث احتلت فئة من يملكون خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات المرتبة الأولى بنسبة 50%، أي نصف عدد أفراد عينة الدراسة، واحتلت فئة من يملكون عدد سنوات خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات المرتبة الثانية بنسبة 30%، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة من يملكون من سنة إلى 5 سنوات 20%، وأخيرا ولا فرد من العينة يملك خبرة أقل من سنة وهذا افضل ما تبحث عنه المؤسسة .

-المنصب الوظيفي : أن أغلبية أفراد العينة الذين تم استجوابهم يتمثلون في الإطارات بنسبة 43.3% بواقع 13 موظف، بالإضافة إلى 3 رؤساء شعبة داخل المؤسسة، و 8 رؤساء مصالح، و 06 رؤساء أقسام.

ثانيا تفسير عبارات الاستبيان .

بعد المراقبة :عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول بعد المراقبة، حيث احتلت الفقرة السادسة "توجد استمرارية في مراقبة نشاط مؤسستكم" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 3.97، فيما جاءت الفقرة الثامنة "تشمل عملية المراقبة كامل مستويات نشاط مؤسستكم" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.63. هي قيمة مرتفعة وهو يساعد المؤسسة في تحسين الجودة باستعمال المراقبة الدائمة.

-بعد الفعالية :عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول بعد الفعالية، حيث احتلت الفقرة التاسعة "تنبه لوحة القيادة بالانحرافات الحاصلة" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 3.90، فيما جاءت الفقرة العاشرة "تتميز بسرعة التنبؤ بالانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.70

يعتبر هذا البعد فعال ايضا لدرجة كبيرة تساعد المؤسسة في تطويرها و التنبؤ بها .

-بعد الاداء حيث احتلت الفقرة الرابعة عشر للبعد "معرفة أسباب المشاكل يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 4.00، فيما جاءت الفقرة الثالثة عشر "من خلال لوحة القيادة يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.87.

ثالثا : تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات

الفرضية الاولى :

وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الرقابة والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.746)، وهذا يعني أن كل زيادة الرقابة سوف تؤدي إلى زيادة كبيرة في فعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة. ومنه نستنتج ان عمال المؤسسة يسعون الى تحقيق الرقابة الجيدة في اتخاذ القرارات المختلفة.

الفرضية الثانية :

وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الفعالية والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.671)، وهذا يعني أن كل زيادة في الفعالية سوف تؤدي إلى زيادة متوسطة في فعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة. وهذا الاخير تلعب المؤسسة لتحسين اداء الفعالية لاجل ربح الدائم و تحقيق الاهداف

الفرضية الثالثة :

وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الأداء والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.611)، وهذا يعني أن كل زيادة في الأداء سوف تؤدي إلى زيادة متوسطة في فعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، تحسين الاداء في المؤسسة من اجل الاستمرارية و اعطاء تقدم للمؤسسة بمختلف انواعها

الفرضية الرابعة :

وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الوظيفة والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما تؤكدُه قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.550)، وهذا يعني أن كل زيادة في الوظيفة سوف تؤدي إلى زيادة متوسطة في فعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة وهذا ان المؤسسة تلعب دور كبير من اجل ضمن الوظيفة و تحديد القرارات الاستراتيجية.

الفرضية الخامسة:

وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الأهمية في اتخاذ القرار والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما تؤكدُه قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.741)، وهذا يعني أن كل زيادة في الأهمية في اتخاذ القرار سوف تؤدي إلى زيادة كبيرة في فعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة.

خلاصة

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي تلعبه أدوات لوحة القيادة في القرارات الاستراتيجية حيث في مستهل هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة، ثم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولا في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة. وبعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه يوجد دور لأدوات لوحة القيادة على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة نظريا على ما يدور في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم الاقتراحات التي لو يتم تجسيدها ميدانيا فإنها تساهم حتما في تطوير أدوات لوحة القيادة وزيادة دورها في القرارات الاستراتيجية.



خاتمة

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية.

كما يمكن اعتبار لوحة القيادة كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله، حيث تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه السير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت والمناسبين.

على هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة ب دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار ، وقد اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف لإجراء الدراسة الميدانية كونها مناسبة لبحثنا.

أولاً: النتائج

1. النتائج النظرية

ومن هنا يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- يتناسب نظام لوحة القيادة مع هيكلها التنظيمي، حيث أن لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها؛
- تمكن لوحة القيادة من التنبيه المبكر بالانحرافات الحاصلة؛
- تمنح لوحة القيادة المؤسسة مرونة مالية

2. النتائج التطبيقية

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراقبة والقرارات الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الفعلية والقرارات الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والقرارات الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الوظيفة والقرارات الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهمية والقرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

ثانيا: التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا ، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- ضرورة توعية المسؤولين بأهمية ودور أدوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات.
 - إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والموظفين حول لوحة القيادة وأدواتها.
 - ضرورة الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسات لتجنب أي حوادث أو مشاكل مهنية.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

باللغة العربية:

1. إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
2. باري سيحل، ترجمة طه عبد الله منصور وعبد الفتاح عبد الرحمن، النقود والبنوك والاقتصاد - وجهة نظر النقديين -، دار المريخ، الرياض، 1987.
3. زكي رمزي، انفجار العجز، علاج عجز الموازنة العامة للدولة في ضوء المنهج الانكماشى والمنهج التنموي، دارهدى للثقافة والنشر، سوريا، 2000.
4. سحنون محمود، الاقتصاد النقدي والمصرفي، بهاء الدين للنشر، قسنطينة، 2003.
5. عبد المجيد قدي، مدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، الطبعة 01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
6. قناوي عزت، أساسيات في: النقود والبنوك، دار العلم للنشر والتوزيع بالفيوم، القاهرة، 2005.

باللغة الأجنبية:

1. Takatoshi Ito, *Zero Rate Policy (ZIRP) and Quantitative Easing (QE), macroeconomic stability and financial regulation, Key issues for G20, edited by: Xavier freixas and Richard portes, 2009.*
2. Thomas A. pugel , peter H. Lindert, *International Economics, McGraw-Hill companies, 2000.*
3. William J. Baumol, Alan S. Blinder, *Economics-principales and Policy, seventh edition, Harcourt Brace collage Publisher, 1998.*

ثانياً: المجالات والدوريات العلمية

باللغة العربية:

1. أسعار الفائدة لفترة مطولة يمكن أن يعيد المخاطر المالية إلى الارتفاع ، نشرة صندوق النقد الدولي الالكترونية، 2013/04/11.
2. الأفندي محمد احمد، عجز الموازنة والدين العام والحجم الأمثل للدين العام -دراسة نظرية تقييمية للأدبيات المعاصرة-، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 50، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2016.

3. إيهاب محمد يونس، نحو رؤية لتشخيص وعلاج عجز الموازنة العامة في مصر ، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد 02، جامعة القاهرة، 2012.
4. بدیعة لشهب، الأزمة المالية العالمية محاولة في الفهم والتجاوز ، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 52، 2010.
5. بن طالي فريد وآخرون، سياسة التيسير الكمي كاتجاه حديث لإدارة السياسة النقدية في الجزائر ، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2019.
6. بوجلال ناصر، ديب كمال، التيسير الكمي لتمويل عجز الموازنة العامة للدولة-حالة الجزائر-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، 2019.
7. حميد الجميلي، عناصر قوة الاقتصاد الأمريكي وضعفه مع إشارة خاصة للمديونية الأمريكية ، مجلة المنتدى-منتدى الفكر العربي مجلة محكمة ومصنفة ومعتمدة ضمن قاعدة بيانات وملخصات الدوريات العلمية العالمية في المركز الإقليمي للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 28، العدد 258، 2013.
8. حميد موسى سندس، تقييم دور الصكوك الإسلامية في معالجة عجز الموازنة العامة للدولة-السودان نموذجا-، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2017.
9. خلف حسين احمد، فارس محمد شيماء، السياسة الجبائية في العراق ، مجلة جامعة تكريت للحقوق، المجلد 01، العدد 03، الجزء 01، 2017.
10. خليل عبد القادر، بن عروس رضوان، سياسة أسعار الفائدة السالبة كاتجاه حديث لإدارة السياسة النقدية-دراسة تجارب بعض الدول- ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 09، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018.
11. دردوري لحسن، عجز الموازنة العامة للدولة وعلاجه في الاقتصاد الوضعي ، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، 2013.
12. ديمليهاجيرة، علاج عجز الموازنة العامة في النظام الاقتصادي الإسلامي ، مجلة الشريعة والاقتصاد، العدد 10، جامعة تلمسان، لا سنة.

13. سمايلي نوفل، بوطورة فضيلة، فاعلية أدوات السياسة النقدية التقليدية وغير التقليدية للبنك المركزي الأوروبي في مواجهة أزمة الديون السيادية الأوروبية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44، 2015.
14. صاري علي، السياسة النقدية غير التقليدية: الأدوات والأهداف ،المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 04، 2013.
15. عبد الحميد عبد المطلب، السياسات الاقتصادية على المستوى الاقتصادي القومي ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
16. عبد العزيز شويش عبد الحميد، بشرى عبد الباري أحمد، التسهيل الكمي ودوره في السياسة النقدية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة تكريت، العراق، 2014.
17. العشي وليد، صديقي أحمد، تجربة التيسير الكمي في الجزائر ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، 2018.
18. العشي وليد، صديقي أحمد، تطور أدوات السياسة النقدية غير التقليدية بعد الأزمة العالمية 2008، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 08، 2018.
19. مرغاد لخضر، حوحو فطوم، فعالية السياسات النقدية والمالية في أداء الأسواق المالية ، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 03، جامعة المدية، الجزائر، 2015.
20. مطاي عبد القادر، راشدي فتيحة، سياسة التيسير الكمي كأسلوب حديث لإدارة السياسة النقدية في ظل الأزمات، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 11، جامعة الوادي، 2016.
21. معزوز لقمان، دبريش عبد القادر، التحديات الإستراتيجية التي تواجه الدولار الأمريكي -قراءة تحليلية في حاضر ومستقبل الدولار الأمريكي- ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 09، 2014.
22. نبيلة دودو، فوزي عبد الرزاق، السياسة النقدية غير التقليدية لإدارة الأزمات المالية -دراسة تجربة التيسير الكمي في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، 2020.
23. الهاشمي بوجعدار، أزمة المديونية الخارجية للجزائر -أسبابها وآثارها- ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 02، 1999.

24. هدى هذبان يونس، ماجدة مدوخ، أثر سياسة التيسير الكمي على المستوى العام للأسعار في الجزائر، مجلة أفاق علمية، المجلد 11، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2019.
25. هني عامر، زيتوني عادل، انهيار أسعار النفط وأثرها على التنمية المحلية في الجزائر (2014-2017)، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 08، 2017.
26. يحي بن يحي وآخرون، أثر سياسة التيسير الكمي على معدل التضخم في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 2008-2015، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01.
- باللغة الأجنبية: 


1. *Christophe Blot et Autres, Que peut-on attendre de l'assouplissement quantitatif de BCE ?, Revue de l'OFCE, N138, Paris, 2015.*
2. *Dimitri O.Ledenyov and Viktor O.Ledenyov; To the problem of turbulence in quantitative easing transmission channels and transactions network channels at quantitative easing policy implementation by central banks; 2013.*
3. *Gregory george ; L'Examen des Politiques Monétaires d'Assouplissement Quantitatif ; haute école de gestion de genève ; 2016 .*
4. *Guillaume L'œillet et Nolwenn Roudaut, L'indépendance des banques centrales a-t-elle limité le recours aux politiques monétaires non-conventionnelles lors de la crise économique ?, université de bretagne sud-IREA, la France.*
5. *Jean claudetrichet,unconventional monetary policy measures: principles-conditions-raison d'être, international journal of central banking, la France, 2013.*
6. *Loch Rayan Collins and others, Strategic Quantitative easing : stimulating investment to rebalance the economy, new economic foundation, UK, 2013.*
7. *Mark Gertler and Peter Karadi, Model of Unconventional Monetary Policy, NY University, 2009.*
8. *Michael Joyce and others, Quantitative Easing and Unconventional Monetary Policy –An Introduction, The Economic Journal, UK, 2012.*
9. *Morais, Bernardo, Jose-luis Peydro, and Claudia Ruiz, The International Bank Lending Channel of Monetary Policy Rates and QE : Credit*

Supply, Reach-for-Yield, and Real Effects, Board of Governors of the Federal Reserve System, No : 1137, 2015.

10. Roger E.A. Farmer, *Qualitative Easing: how it works and why it matters*, Los Angeles, 2012.

11. Takatoshi Ito ; Andrew K. Rose ; *Two Decades of Japanese Monetary Policy and the Deflation Problem; Monetary Policy under Very Low Inflation in the Pacific Rim, NBER-EASE, Volume 15; University of Chicago Press; 2006.*

ثالثا: الأطروحات و المذكرات الأكاديمية

باللغة العربية: 


1. أوغاري مها، دور نظام الضريبي في تمويل الخزينة العمومية ، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016.
2. بادي سوسن وآخرون، دور الصكوك الإسلامية في تمويل عجز الموازنة العامة (تجربة السودان 2000-2017)، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2019.
3. بركان كميلية، شميني نورية، المركز القانوني للخزينة العامة في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2017.
4. بن غماري ميلود، الرقابة الجبائية كوسيلة لحماية أموال الخزينة العمومية ، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2018.
5. بهلولي نصيرة، التمويل غير تقليدي كآلية لتغطية عجز الميزانية ، مذكرة ماستر أكاديمي في قانون إداري، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
6. بوشحدان خولة، علوش سارة، أبعاد العلاقة بين عجز الموازنة العامة والأزمة المالية ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، 2015.
7. حامد عبد الحي جابر ابتهاج، تقييم عوامل عجز الموازنة العامة في السودان ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الريايط الوطني، السودان، 2016.
8. حمري محمد، معالجة عجز الموازنة العامة للجزائر خلال الفترة 1993-2016، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016.
9. دردوري لحسن، سياسة الميزانية في علاج عجز الموازنة العامة للدولة ، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
10. زيوان سامية، تقييم آلية التيسير الكمي بين الدول المتقدمة والنامية بالإشارة إلى حالة الجزائر في الفترة 2001-2018، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019 .
11. سعدي ريان، أثر التمويل غير تقليدي على الاقتصاد الجزائري ، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019.

12. صايمة عبد العزيز فريد، نحو نموذج رياضي لقياس أثر نسبة الفائدة والتذبذب الضمني مجتمعين في استطلاع أسعار العملات العالمية الرئيسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، 2009.
13. ضباب عبد الله، بلعمري عواطف، دور الجباية في تمويل الخزينة العمومية، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
14. طراد محمد، التيسير الكمي ودوره في إدارة الأزمات المالية دراسة استشرافية (حالة الجزائر)، مذكرة الماستر، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2018.
15. عازب الشيخ صفاء، دور الخزينة العمومية في تنفيذ ميزانية الدولة، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
16. عبد النبي نبيل جمال سليم، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لموازنة السلطة الفلسطينية خلال الفترة (2000-2010)، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الأزهر، فلسطين، 2012.
17. العشي وليد، تقييم فعالية أدوات السياسة النقدية غير التقليدية بعد الأزمة المالية 2008، أطروحة دكتوراه، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018.
18. فخري نعمة سميرة، أهمية أسعار الصرف ودورها في تجاوز بعض الأزمات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002.
19. قادري آمنة، الخزينة العمومية ودورها المالي والاقتصادي في الاقتصاد الوطني، مذكرة ماستر في اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015.
20. محمد الأمين وليد طالب، دور السياسة النقدية في معالجة الأزمات المالية "حالة البنك الأوروبي (BCE) والأزمة المالية 2007-2008"، أطروحة شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
21. ونيسي وليد، دور وفعالية الصفقات العمومية في حماية الأموال العامة، مذكرة ماستر في اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه، الوادي، 2005.


باللغة الأجنبية:

1. Amanda A.schaible, *Quantitative easing's effect on shadow banking: have Federal Reserve Purchases caused a Collateral Shortage in the Repurchase Agreement Market?*, Scripps Senior theses, Claremont colleges, 2014.
2. Katlaàsgeirsdottir, *Quantitative easing-economic and financial effects and unconventional monetary policy-*, masters thesis, M.Sc. Economics & Business Administration, Copenhagen business school, 2014.

رابعاً: المؤتمرات، الملتقيات والأيام الدراسية


باللغة العربية: 

1. بجتي سمير وآخرون، الملتقى العلمي الوطني حول: النظام المالي وإشكالية تمويل الاقتصاديات النامية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 04 و 05 فيفري 2019.
2. غنام نعيمة، التيسير الكمي كألية لإدارة واحتواء الأزمات المالية بين تجارب الدول المتقدمة والتجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي العلمي المحكم إدارة الأزمات الاقتصادية في عالم متغير، جامعة الطارف، يومي 04 و 05 مارس 2019.
3. غنام نعيمة، تقييم استخدام التمويل غير التقليدي في تمويل عجز الميزانية (حالة الجزائر) ، يوم دراسي حول السياسة النقدية كألية لمواجهة الأزمات المالية والاقتصادية يوم 13 ديسمبر 2018، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

باللغة الأجنبية: 


1. Haruhiko kuroda; *Quantitative and Qualitative Monetary Easing and Economic Theory*; speech at the university of Zurich in Switzerland ; Bank of Japan ; 2017 .
2. Haruhiko Kuroda; *Quantitative and Qualitative Monetary Easing*; Speech at a Meeting by the Yomiuri International Economic Society in Tokyo; Bank of Japan; 2013.
3. Mark Carney-Gouverneure de la banque du canada, *Rapport sur la politique monétaire*, Banque du canada, 2009.

خامساً: أوراق بحث

باللغة الأجنبية: 

1. Arvind Krishnamurthy and Annette Vissing, *The Effects of Quantitative Easing on Interest Rate : channels and Implications for Policy*, working paper, national bureau of economic reaserch, Cambridge, 2011.


سادسا: التقارير

باللغة العربية: 

1. بنك الجزائر، النشرة الإحصائية الثلاثية 2019/2016، متاحة على الموقع: www.bank-of-algeria.dz/html/bulletin_statistique_AR.htm.


2. بنك الجزائر، عرض تقارير مشاريع قوانين المالية 2018/2014، متاحة على الموقع: <http://www.dgpp-mf.gov.dz/index.php/rapports-de-presentation-des-lois-de-finances>.

3. تقرير بنك الجزائر 2017.

باللغة الأجنبية: 

1. La Banque d'Algérie, Point de situation sur le financement non conventionnel, disponible sur le site : <https://www.bank-of-algeria.dz/>.


سابعا: القوانين والتعليمات

باللغة العربية: 

1. المادة 10، قانون رقم 02-2000، المؤرخ في 24 ربيع الأول 1421 الموافق لـ 27 يونيو 2000، المتضمن قانون المالية التكميلي، 2000، العدد 37.

2. المادة 45 مكرر، قانون رقم 17-10 المؤرخ في 11/10/2017 يتمم الأمر 03-11 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض - الجريدة الرسمية رقم 57 المؤرخة في 12/10/2017.

ثامنا: مواقع الانترنت

باللغة العربية: 

1. 2,2% نسبة تراجع الاقتصاد الياباني.. والحكومة تقدم 290 مليار دولار لمواجهة كورونا ، متاح على الموقع: <https://al-sharq.com>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/04.

2. إنشاء لجنة لمراقبة طبع الأموال ، متوفرة على الموقع: <https://eljadidelyawmi.com> ، اطلع عليه بتاريخ: 2020/06/27.

3. انهيار فنزويلا.. مؤامرة خارجية أم نظام فاشل؟ ، متاح على الموقع: <https://www.aljazeera.net/videos/2019/03/28/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/10.
4. اوكازاكي تيتسوجي، معجزة اليابان.. كيف نهض العملاق الياباني بعد دمار الحرب العالمية الثانية؟، متاح على الموقع: [https://www.nippon.com/ar/in-](https://www.nippon.com/ar/in-depth/a04003/?pnun=1)، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/07.
5. برلمان اليابان يقر ميزانية قياسية لمواجهة تداعيات "كورونا" ، متاح على الموقع: <https://aawsat.com/home/article/2327911/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/04.
6. بلقاسم حوام، إجراءات التقشف تثير مخاوف الجزائريين ، متاح على الموقع: <https://www.echoroukonline.com>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/06/22.
7. بن ربيعان عبد الله، الفائدة السالبة مستحيلة نظريا ومطبقة فعليا ، متاحة على الموقع: <https://www.alarabiya.net/ar/aswaq/2015/06/19/>، أطلع عليه بتاريخ: 2020/03/25.
8. التحديات التي تواجهها اليابان ثالث قوة اقتصادية عالمية ، متاح على الموقع: [https://www.france24.com/ar/20171022-](https://www.france24.com/ar/20171022)، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/08.
9. تدهور الأوضاع الاقتصادية في اليابان يوقد شرارة إفلاس الشركات ، متاح على الموقع: <https://www.aleqt.com>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/04.
10. حمزة كحال، الجزائر ترفض تقرير صندوق النقد الدولي حول مخاطر طباعة النقود ، متاح على الموقع: <https://www.alaraby.co.uk/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/14.
11. حنين العنوم، اقتصاد اليابان، متاح على الموقع: <https://e3arabi.com/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/08.

12. حين يفوق احتياطي الفساد احتياطي النفط، 2017/04/27، متاح على الموقع: <https://www.ida2at.com>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/10.
13. ذكاءمخلص الخالدي، انهيار الاقتصاد الفنزويلي: حصيلة سياسات خاطئة ، 13 سبتمبر 2018، متاح على الموقع: <http://www.ammanxchange.com>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/12.
14. رانيا فزاع، 8 معلومات عن الاقتصاد الفنزويلي أبرزها الاعتماد على تصدير النفط ، متاح على الموقع: <https://www.youm7.com/story/2018/5/24/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/10.
15. سعود بن هاشم جليدان، تجربة التيسير الكمي اليابانية في الميزان ، 2010/12/22، متاح على الموقع: <https://www.aleqt.com>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/02.
16. السقا محمد ابراهيم، معدلات الفائدة السالبة مرة أخرى ، متاحة على الموقع: <https://www.alarabiya.net/ar/aswaq/2015/03/20/>، أطلع عليه بتاريخ: 2020/03/25.
17. شريف عثمان، فنزويلا على حافة الإفلاس بعد تخلفها عن سداد الديون ، 2017/11/16، واشنطن، متاح على الموقع: <https://www.alaraby.co.uk/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/06/17.
18. شمائل فاطمة، اللجوء إلى البنك المركزي آخر الحلول ومخاطره الكبيرة ، متاح على الموقع: <http://www.eldjournhouria.dz>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/10.
19. عائد عميرة، موجة من النقشف في الجزائر عقب تهاوي أسعار النفط ، متاح على الموقع: <https://www.noonpost.com/content/13094>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/06/22.
20. عزة الحاج حسن، اقتصاد فنزويلا.. بالأرقام ، 2019/01/26، متاح على الموقع: <https://www.almodon.com/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/06/18.

21. فارس الجيرودي، أسباب الأزمة الاقتصادية في فنزويلا ، متاح على الموقع: <https://www.almayadeen.net/articles/blog/933698/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/11.
22. فاطمة شوقي، التدابير الاقتصادية الجديدة بفنزويلا بسبب كورونا تشكل خطرا على الاقتصاد ، متاح على الموقع: <https://www.youm7.com/story/2020/3/24/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/12.
23. فاطمة شوقي، فيروس كورونا يقضي على الباقي من اقتصاد فنزويلا..الرئيس مادورو يفرض تدابير جديدة تؤدي لانكماش الاقتصاد 15%، متاح على الموقع: <https://www.youm7.com/story/2020/3/27/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/12.
24. فاطمة هاشم، أزمة كورونا وتأثيراتها المتفاقمة على الاقتصاد الأمريكي والعالمي ، 19 ماي 2020، متاحة على الموقع: <https://www.saba.ye/ar/news3097196.htm> ، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/30.
25. فتحية رفقى، جذور التضخم المفرط ، 07 أبريل 2018، متاح على الموقع: <https://www.abeqtisad.com/translated-articles/hyperinflation/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/12.
26. فنزويلا: تراجع سعر النفط لأدنى مستوى واحتجاجات إثر كورونا ، متاح على الموقع: <https://www.arab48.com/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/12.
27. فوزين بوليسي، هل يكون اقتصاد اليابان ضحية جديدة لفيروس كورونا؟ ، متاح على الموقع: <https://www.aljazeera.net/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/04.
28. قصة "الدولة الفاشلة".. كيف تحولت فنزويلا من الغنى إلى الفقر ، متاح على الموقع: <https://www.aljazeera.net/midan/reality/economy/2018/11/8/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/10.

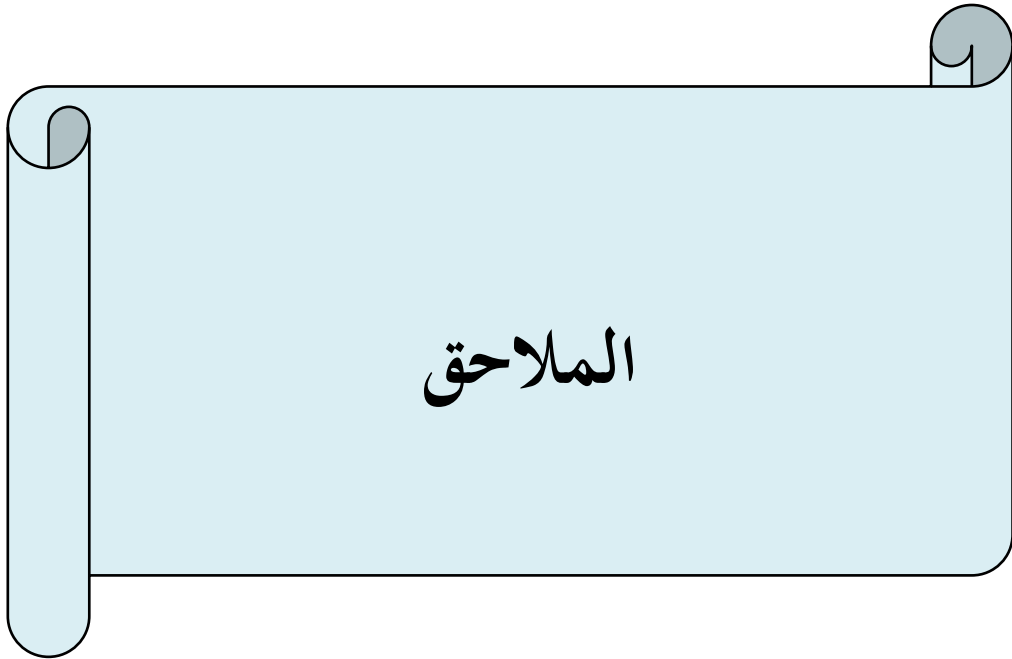
29. ليان عودة، لهذه الأسباب.. اقتصاد أمريكا الأكبر في العالم ، 20 ماي 2017، متاح على الموقع: <https://www.alarabiya.net/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/06.
30. ما هو التيسير الكمي وكيف يؤثر على الاقتصاد؟، 17 مارس 2020، متاح على الموقع: <https://admiralmarkets.com/ar/education/articles/forex-strategy/altayseer-alkammi>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/30.
31. مجموعة QNB، إسداد الستار على برنامج التيسير الكمي في الولايات المتحدة ، تحليل اقتصادي، 2 نوفمبر 2014، متاح على الموقع: <https://www.qnb.com/sites/qnb/qnbqatar/page/ar/ar-home.html>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/28.
32. محمد إبراهيم السقا، ماذا يحدث للعملة الفنزويلية ؟، 06 ماي 2016، متاح على الموقع: <https://www.aleqt.com/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/13.
33. محمد عبد الرحمن قطيط، عوامل نجاح الاقتصاد الياباني وكيف يمكن نقل بعض تجاربها إلى المؤسسات السورية (ملخص دراسة) ، متاح على الموقع: <https://mqqal.com/2018/02>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/08.
34. مروان سمور، كيف نهضت اليابان من ركاب الحرب لتصبح ثالث أقوى اقتصاد في العالم؟ ، متاح على الموقع: <http://mubasher.aljazeera.net/blog-p/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/07.
35. مشروع قانون النقد والقرض، لجنة المالية والميزانية والأداة الجديدة للتمويل ، متوفرة على الموقع: <http://www.aps.dz/ar/economie/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/06/27.
36. مع انهيار النفط.. هذا ما جرى في فنزويلا ، 25/04/2020، متاح على الموقع: <https://www.alarabiya.net/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/06/17.
37. معلومات أساسية عن الولايات المتحدة الأمريكية ، 17 ماي 2017، متاح على الموقع: <https://www.bbc.com/arabic/world-39947932>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/05.

38. مقري عبد الرزاق، التمويل غير التقليدي: حقيقته، خلفياته ومآلاته ، متاح على الموقع: <http://hmsalgeria.net/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/10.
39. نور الدين، معجزة اليابان... من الدمار الشامل إلى التحكم في تكنولوجيا العالم، متاح على الموقع: <http://www.defense-arabic.com/2017/10/18/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/07.
40. اليابان قوة تجارية كبرى ، متاح على الموقع: <https://www.almawso3a.com/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/08.
41. اليابان والخروج من الأزمة الاقتصادية ، متاح على الموقع: <https://www.albayan.ae/knowledge/2018-01-30-1.3173329>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/07.
42. ياسين بودهان، قلق بالجزائر من تراجع قيمة الدينار ، متاح على الموقع: <https://www.aljazeera.net/ebusiness/2015/7/25/>، اطلع عليه بتاريخ: 2020/06/22.
- باللغة الأجنبية: 
1. *Chokrihafed , Planche à billet : le FMI critique le choix de l'Algérie, disponible sur le site: <https://www.capalgerie.dz/planche-a-billets-le-fmi-critique-le-choix-de-lalgerie/>, consulté le : 14/07/2020.*
 2. *Demirguc-kunt.asli, The Disastrous Consequences of Weak Financial Sector Policies, disponible sur le site :<https://www.worldbank.org/>, consulté le: 28/03/2020.*
 3. *<https://almerja.com/reading.php?idm=65642>, consulté le 03/04/2020.*
 4. *<https://sotor.com/> , consulté le 02/04/2020.*
 5. *<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/180851/>, consulté le 02/04/2020.*
 6. *<https://www.equiti.com/ae-ar/newsroom/articles/the-concept-of-taxes/> consulté le 02/04/2020.*
 7. *Or-Argent, Inflation à 4 chiffres au Venezuela : bienvenue dans le monde de l'hyperinflation, 28 novembre 2017, disponible sur le site : <https://or-argent.eu/>, consulté le : 15/07/2020.*

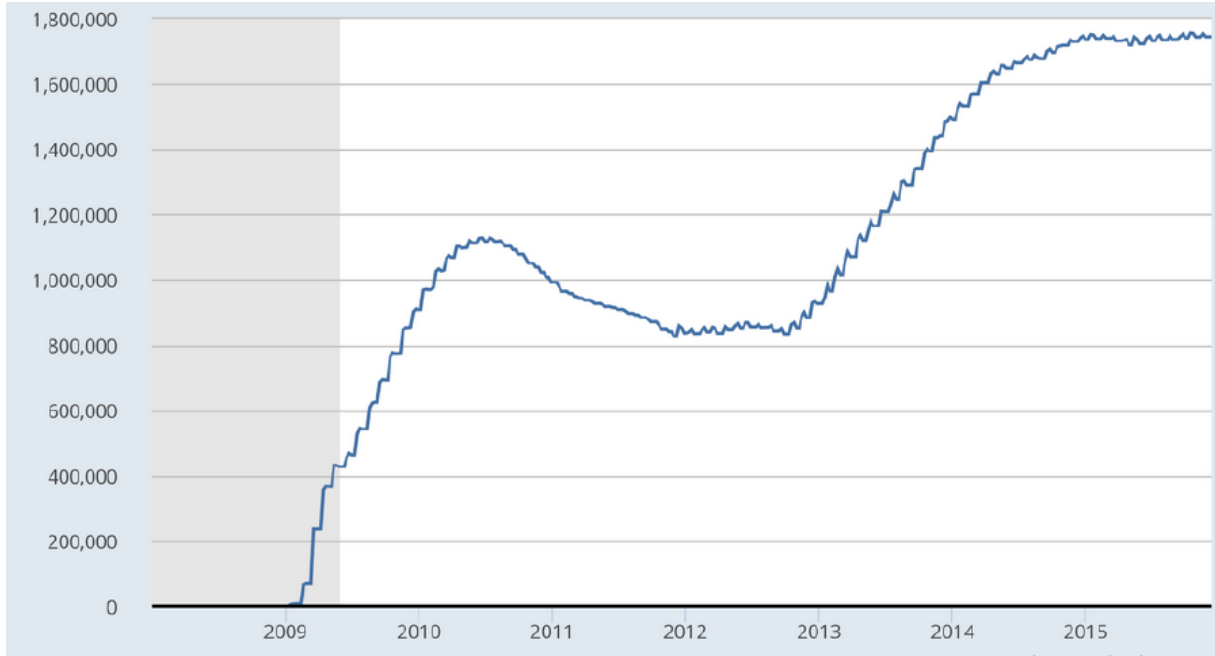
8. *RashminChandulalSanghvi, Currency Wars, disponible sur le site : <https://www.rashminsanghvi.com/articles/economics-&-investment>, consulté le : 28/03/2020.*

تاسعا: المواقع الرسمية

1. *www.aps.dz, consulté plusieurs fois.*
2. *www.bank-of-algeria.dz, consulté plusieurs fois.*
3. *www.bankofcanada.ca*
4. *www.boj.or.jp, consulté plusieurs fois.*
5. *www.dgpp-mf.gov.dz, consulté plusieurs fois.*
6. *www.federalreserve.gov, consulté plusieurs fois.*
7. *www.joradp.dz, consulté plusieurs fois.*
8. *www.mf.gov.dz, consulté plusieurs fois.*
9. *www.mfdgi.gov.dz*
10. *www.ministerecommunication.gov.dz*
11. *www.oecd.org, consulté plusieurs fois.*
12. *www.ons.dz, consulté plusieurs fois.*
13. *www.worldbank.org, consulté plusieurs fois.*

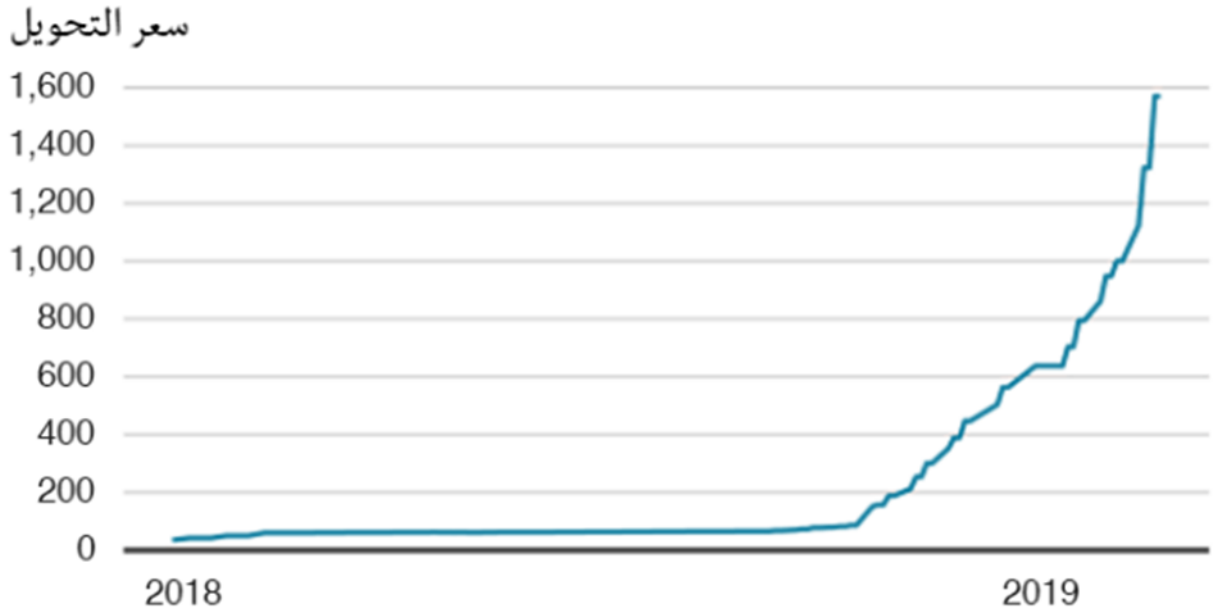


الملحق رقم(1): حجم السندات المدعومة بالرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية المشتراة من طرف بنك الاحتياطي الفدرالي



المصدر: Gregory Gorge, « L'examen des politiques Monétaires d'assouplissement Quantitatif », Haute école de gestion Genève, 2016, P25

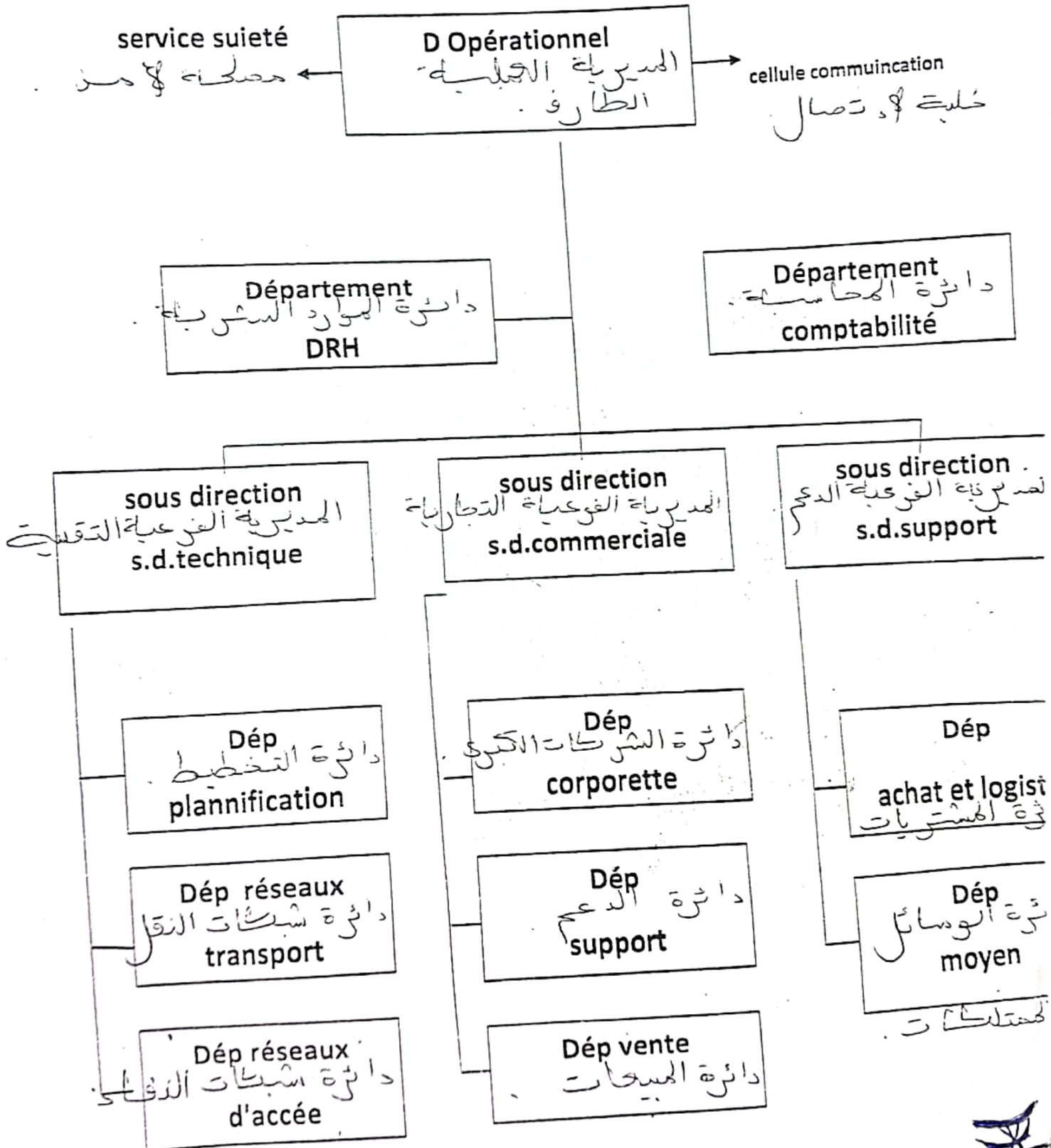
الملحق رقم(2): كمية البوليفار التي يجب توفرها لشراء دولار أمريكي واحد في الفترة (2018-
2019)



المصدر: ما الذي يحدث في فنزويلا، متاح على الموقع:
<https://www.bbc.com/arabic/business-47072683>

1. l'organigramme général d'Algérie Télécom

l'organigramme d'Algérie Télécom se présente comme suit :



• قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات. حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 2000/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

• 1 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

• أهدافها

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في

سوق الاتصالات

• نشاطاتها

حول:

مويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل
لمكتوبة والمعطيات الرقمية

تطوير و استمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
نشاء و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين
شبكة الاتصالات

```

GET
  FILE='C:\Users\panda\Desktop\walid master 2.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=sex niveau experience poste q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15
q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques	
Résultat obtenu	11-APR-2023 15:35:47
Commentaires	
Données	C:\Users\panda\Desktop\walid master 2.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	30
Entrée de la matrice	
Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Observations prises en compte	RELIABILITY /VARIABLES=sex niveau experience poste q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Syntaxe	

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] C:\Users\panda\Desktop\walid master 2.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	25

DESCRIPTIVES VARIABLES=sex niveau experience poste q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25
/STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE MIN MAX.

Remarques

Résultat obtenu		11-APR-2023 15:36:37
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\panda\Desktop\walid master 2.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>

	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=sex niveau experience poste q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 /STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

```

FREQUENCIES VARIABLES=sex niveau experience poste q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12
q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.

```

Effectifs

Remarques	
Résultat obtenu	11-APR-2023 15:38:26
Commentaires	
	Données
	C:\Users\panda\Desktop\wali d master 2.sav
Entrée	Ensemble_de_données1
	Filtrer
	<aucune>
	Poids
	<aucune>
	Scinder fichier
	<aucune>

	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=sex niveau experience poste q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25</p> <p>/STATISTICS=STDDEV</p> <p>VARIANCE MEAN SUM</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\panda\Desktop\walid master 2.sav

Statistiques

		sex	niveau	experience	poste	q5	q6
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,57	2,90	3,30	2,23	3,93	3,97
Ecart-type		,504	1,296	,794	1,223	1,081	1,066
Variance		,254	1,679	,631	1,495	1,168	1,137
Somme		47	87	99	67	118	119

Statistiques

		q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,90	3,63	3,90	3,70	3,87	3,83	3,87
Ecart-type		1,155	1,351	1,094	1,119	1,196	1,147	1,074
Variance		1,334	1,826	1,197	1,252	1,430	1,316	1,154
Somme		117	109	117	111	116	115	116

Statistiques

		q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,00	3,90	3,93	3,83	3,93	3,80	3,67
Ecart-type		,947	1,029	1,015	1,053	1,081	1,064	1,124
Variance		,897	1,059	1,030	1,109	1,168	1,131	1,264
Somme		120	117	118	115	118	114	110

Statistiques

		q21	q22	q23	q24	q25
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,87	3,93	3,93	3,63	3,633
Ecart-type		1,074	,868	,944	1,217	1,2452
Variance		1,154	,754	,892	1,482	1,551
Somme		116	118	118	109	109,0

Tableau de fréquences

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	13	43,3	43,3	43,3
	2	17	56,7	56,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	6,7	6,7	6,7
	2	11	36,7	36,7	43,3
	3	11	36,7	36,7	80,0
	4	3	10,0	10,0	90,0
	6	3	10,0	10,0	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

experience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2	6	20,0	20,0	20,0
3	9	30,0	30,0	50,0
4	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	13	43,3	43,3	43,3
2	3	10,0	10,0	53,3
3	8	26,7	26,7	80,0
4	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
2	2	6,7	6,7	13,3
4	18	60,0	60,0	73,3
5	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
2	1	3,3	3,3	10,0
3	2	6,7	6,7	16,7

4	16	53,3	53,3	70,0
5	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
2	2	6,7	6,7	13,3
3	3	10,0	10,0	23,3
4	13	43,3	43,3	66,7
5	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	4	13,3	13,3	13,3
2	2	6,7	6,7	20,0
3	4	13,3	13,3	33,3
4	11	36,7	36,7	70,0
5	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	3	10,0	10,0	10,0
3	1	3,3	3,3	13,3
4	19	63,3	63,3	76,7
5	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	3	10,0	10,0	10,0
2	1	3,3	3,3	13,3
3	3	10,0	10,0	23,3
4	18	60,0	60,0	83,3
5	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
2	3	10,0	10,0	16,7
3	2	6,7	6,7	23,3
4	13	43,3	43,3	66,7
5	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
2	3	10,0	10,0	16,7
3	1	3,3	3,3	20,0
4	16	53,3	53,3	73,3
5	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	1	3,3	3,3	3,3
2	3	10,0	10,0	13,3
3	4	13,3	13,3	26,7

4	13	43,3	43,3	70,0
5	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	1	3,3	3,3	3,3
2	2	6,7	6,7	10,0
3	1	3,3	3,3	13,3
4	18	60,0	60,0	73,3
5	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
2	1	3,3	3,3	10,0
3	2	6,7	6,7	16,7
4	18	60,0	60,0	76,7
5	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
3	4	13,3	13,3	20,0
4	16	53,3	53,3	73,3
5	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
2	2	6,7	6,7	13,3
3	1	3,3	3,3	16,7
4	19	63,3	63,3	80,0
5	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
2	2	6,7	6,7	13,3
4	18	60,0	60,0	73,3
5	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
2	2	6,7	6,7	13,3
3	2	6,7	6,7	20,0
4	18	60,0	60,0	80,0
5	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	3	10,0	10,0	10,0
2	1	3,3	3,3	13,3
3	4	13,3	13,3	26,7
4	17	56,7	56,7	83,3

5	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
2	2	6,7	6,7	13,3
3	1	3,3	3,3	16,7
4	18	60,0	60,0	76,7
5	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	1	3,3	3,3	3,3
2	1	3,3	3,3	6,7
3	3	10,0	10,0	16,7
4	19	63,3	63,3	80,0
5	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	1	3,3	3,3	3,3
2	1	3,3	3,3	6,7
3	5	16,7	16,7	23,3
4	15	50,0	50,0	73,3
5	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	6,7	6,7	6,7
2	5	16,7	16,7	23,3
3	2	6,7	6,7	30,0
4	14	46,7	46,7	76,7
5	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,0	3	10,0	10,0	10,0
2,0	4	13,3	13,3	23,3
4,0	17	56,7	56,7	80,0
5,0	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 S
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

Remarques

Résultat obtenu		11-APR-2023 15:40:11
Commentaires		
	Données	C:\Users\panda\Desktop\wali
	Ensemble de données actif	d master 2.sav
Entrée	Filtrer	Ensemble_de_données1
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>

	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 S /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Nombre d'observations autorisé	92521 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble_de_données1] C:\Users\panda\Desktop\walid master 2.sav

Corrélations الارتباط بين مختلف الأبعاد

		m1	m2	m3	m4
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,847**	,697**	,540**
	m1 Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,002
	N	30	30	30	30
	Coefficient de corrélation	,847**	1,000	,933**	,740**
	m2 Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000
	N	30	30	30	30
	Coefficient de corrélation	,697**	,933**	1,000	,793**
	m3 Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000
	N	30	30	30	30
	Coefficient de corrélation	,540**	,740**	,793**	1,000
	m4 Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	.

	N	30	30	30	30
	Coefficient de corrélation	,541**	,598**	,655**	,759**
m5	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
	Coefficient de corrélation	,746**	,671**	,611**	,550**
S	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002
	N	30	30	30	30

Corrélations

			m5	S
Rho de Spearman		Coefficient de corrélation	,541	,746**
	m1	Sig. (bilatérale)	,002	,000
		N	30	30
		Coefficient de corrélation	,598**	,671
	m2	Sig. (bilatérale)	,000	,000
		N	30	30
		Coefficient de corrélation	,655**	,611**
	m3	Sig. (bilatérale)	,000	,000
		N	30	30
		Coefficient de corrélation	,759**	,550**
	m4	Sig. (bilatérale)	,000	,002
		N	30	30
		Coefficient de corrélation	1,000**	,741**
	m5	Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	30	30
		Coefficient de corrélation	,741**	1,000**
	S	Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).