

أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في أداء الوظيفة المالية دراسة حالة فرع اتصالات الجزائر بالمدينة-

The importance of the forward-looking dashboard in performing the financial function - a case study of the Algeria Telecom branch in Medea

ط.د غيدي نور الدين ^{1*}، أ.د معوشي عيماد ²

¹ جامعة يحي فارس بالمدينة مخبر: الاقتصاد التطبيقي في التنمية، الجزائر ghidi.noureddine@univ-medea.dz

² جامعة يحي فارس بالمدينة مخبر: الاقتصاد التطبيقي في التنمية، الجزائر maouchi.imad@univ-medea.dz

تاريخ الاستلام: 2024/11/15 تاريخ القبول: 2025/01/11 تاريخ النشر: 2025/01/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدينة، وكذلك التعرف على مستوى استخدام لوحة القيادة في المؤسسة وكيفية تحسين أداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية المدينة، وقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة التي اعتمدت على توزيع (44) إستبانة.

وقد أوضحت النتائج أن هناك نسبة من المستوى مرتفع لأثر استخدام لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية لهذه المؤسسة.

كلمات مفتاحية: لوحة القيادة، لوحة قيادة الاستشرافية، الأهداف الاستراتيجية، الوظيفة المالية، اتصالات الجزائر.

Abstract:

Enter This study aims to identify the impact of the forward-looking dashboard In improving the performance of the financial function of the economic institution from the point of view of the institution's employees, through a field study in the Algeria Telecom Corporation in the state of

Medea, as well as identifying the level of use of the dashboard in the institution and how to improve the financial performance of the Algeria Telecom Corporation, Medea branch. Following The descriptive approach in this study, which relied on the distribution of (44) Questionnaire.

Keywords: dashboard; forward-looking dashboard; strategic objectives; Finance function; Algeria Telecom.

1. مقدمة:

إن تبني نظام اقتصادي معين يعني اعتماد آلياته وقوانينه والتخلي عن النظام الأصلي. وفي ظل ظروف اقتصاد السوق يجب على المؤسسات أن تعمل بجد لضمان التغطية المالية المناسبة وتحديد هيكل التمويل الأفضل للحصول على أفضل العوائد بأقل تكلفة. أصبحت الوظيفة المالية حاسمة بالنسبة للشركات لأن استمراريته واستقرارها في السوق يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على تحقيق الأرباح. نظراً لأهمية الأموال كوسيلة وأداة لتسيير جميع أنشطتها، أصبحت إدارة الشؤون المالية من أهم المهام التي تقوم بها المؤسسة. تحتاج الوكالة أيضاً إلى إجراء مسوحات وأبحاث مالية واسعة النطاق واستخدام لوحات القيادة الاستشرافية لمراقبة المشكلات وتشخيصها بسرعة قبل تصاعد أي مشكلات.

وعلى ضوء هذه الأهمية يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية؟

2.1. فرضيات البحث

الفرضية الأولى: مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية على دراية بأهمية استخدام لوحة القيادة الاستشرافية؛

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

3.1. المنهجية العلمية المتبعة في البحث

تم استخدام المنهج الاستنباطي في هذا البحث، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة والتعمق في مختلف جوانب الموضوع والإجابة على الأسئلة والتحقق من صحة الفرضيات. تم اعتماد الأسلوب الوصفي والأسلوب التحليلي في تنفيذ الدراسة، حيث تم وصف المتغيرات المدروسة وتحليلها باستخدام أساليب علمية قياسية ومعترف بها.

تم استخدام هذا النهج لاستنباط النتائج والوصول إلى إجابات شاملة لمختلف المسائل المطروحة.

4.1. الدراسات السابقة

أطروحة الدكتوراه، تخصص: علوم تجارية، لطرش وليد، بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي – دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر-، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.

تناولت الدراسة تقييم شمولية وفائدة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لدى مؤسسات قطاع خدمات الهاتف المحمول في الجزائر. تم ذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الاستراتيجي، بالإضافة إلى المقاييس المرتبطة بكل مكون. أسفرت الدراسة عن عدة نتائج رئيسية، أبرزها:

1. تأكيد صحة جميع فرضيات الدراسة، حيث أظهرت أن مؤسسات قطاع خدمات الهاتف المحمول تمتلك معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي؛
2. زيادة الوعي بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
3. وجود تكامل قوي بين التخطيط الاستراتيجي، وتحليل SWOT، وإعداد بطاقة الأداء المتوازن.

أطروحة الدكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، عرقوب وعلي، بعنوان: دور لوحة القيادة حوكمة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو المؤسسات -دراسة حالة لمجمع صيدال-، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور لوحة القيادة المستقبلية كأداة إدارية تعزز تحسين الأداء الشامل المستدام للمؤسسات وتحقيق رضا العملاء. تم تناول العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء الشامل المستدام ورضا الزبائن، بالإضافة إلى توضيح مكانة لوحة القيادة المستقبلية ضمن الأنظمة الإدارية الحديثة.

كما أظهرت الدراسة فعالية تبني وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات ولوحة القيادة المستقبلية في المؤسسات الجزائرية، ومدى إسهامهما في تحسين الأداء الشامل وتحقيق رضا الزبائن. وقد تم ذلك من خلال دراسة حالة مجمع صيدال، حيث تم بناء

نموذج لوحة قيادة مستقبلية خاص بالمجمع وتحليل نتائج مؤشرات. بالإضافة إلى ذلك، أجريت استبيانات موجهة لإطارات المجمع وزبائنه لتحليل متغيرات الدراسة. أثبتت النتائج أن نموذج حوكمة المؤسسات ولوحة القيادة المستقبلية يعتبران من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تركز على تحسين الأداء الشامل والمستدام للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق رضا العملاء. كما أكدت النتائج التطبيقية أن المؤسسات الجزائرية تتبنى مبادئ حوكمة المؤسسات ولوحة القيادة المستقبلية بشكل غير كاف وغير فعال، مما يعيق ترسيخها في جميع مديرياتها وفروعها. مقال منشور في مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، ديسمبر 2016، ضامن وهيبة 2016، بعنوان إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي، دراسة ميدانية شاملة لمتعاملي الهاتف بولاية سطيف.

تمثلت إشكالية الدراسة في إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصالات الجزائرية. وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي في هذا القطاع. توصلت الدراسة إلى أن هناك قابلية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها الأساسية من قبل شركات الاتصالات الجزائرية.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو تركيزها على لوحة القيادة الاستشرافية كأداة لتقييم أداء الوظيفة المالية. بينما تناولت بعض الدراسات السابقة دورها كأداة للإدارة الاستراتيجية ودعم اتخاذ القرارات، فقد تميزت دراستنا بدراسة لوحة القيادة الاستشرافية بشكل منفرد، مع التركيز على أدائها المالي ومساهمتها في تحسين عملية اتخاذ القرارات. كذلكمنا بتنفيذ دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم توزيع استبيان لتحديد دور لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية.

2. لوحة القيادة الاستشرافية

1.2 مفهوم لوحة القيادة:

توجد عدة تعاريف للوحة القيادة الاستشرافية بسبب التركيز المختلف في كل تعريف على جوانب وخصائص محددة. وعلى الرغم من هذا التنوع في التعاريف، فإنها تتوافق جميعها على مفهوم واحد المقدم من طرف الباحثين (Kaplan & Norton, the balanced scorecard - measures that drive performance, 1992,

(p. 72) يعرفن لوحة القيادة الاستشرافية على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بمتابعة أدائها وتحسينه في المستقبل، تركز لوحة القيادة الاستشرافية على أربعة أبعاد رئيسية يجب تجهيزها للإجابة على أربعة أسئلة أساسية:

1. كيف يجب أن نظهر لحملة الأسهم؟ (البعد المالي)
 2. كيف يجب أن نظهر لربائنا؟ (بعد الزبائن)
 3. ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (بعد العمليات الداخلية)
 4. هل سنحافظ على قدرتنا على التحسن وخلق الثروة؟ (بعد التعلم والنمو)
- تم تعريفها من قبل (Drury, 2001, p. 493) على أنها نظام الإدارة الاستراتيجية يتمثل في ترجمة الرؤية والإستراتيجية للوحدة التنظيمية إلى أهداف تشغيلية لكل من الأبعاد الأربعة، ومن ثم تحديد مقاييس الأداء المحددة لكل هدف من الأهداف.
- كما عرفها (Garrison, Noreen, & Brewer, 2010, p. 529) على أنها أداة تتألف من مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء. تمكن هذه الأداة الوحدة الاقتصادية من ترجمة إستراتيجيتها إلى أربع مجموعات من مقاييس الأداء، وهي المجموعة المالية ومجموعة العملاء ومجموعة العمليات الداخلية ومجموعة النمو والتطوير. يتم ذلك بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يمكن الإدارة العليا للمؤسسة من تحديد الإطار العام لتطبيق استراتيجياتها ومتابعة تحقيق أهدافها. يتم ذلك من خلال تفاعل مجموعة من مؤشرات الأداء المختارة، والتي تتلخص في أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. (لطرش وليد، 2018، صفحة 22)

من هذه التعاريف يتضح لنا أن لوحة القيادة الاستشرافية تعبر عن نظام إداري يسعى لتحويل رؤية واستراتيجيات المؤسسة إلى أهداف محددة ومعايير مستهدفة ومبادرات لتحسين مستمر. تهدف هذه الأهداف والمعايير والمبادرات إلى تحليل وقياس وتحسين مختلف جوانب الأداء الشامل المستدام، وذلك في البعد المالي والبعد الزبائن والبعد العمليات الداخلية والبعد التعلم والنمو.

2.2 محاور لوحة القيادة الاستشرافية

إن لوحة القيادة الاستشرافية هي فكرة مبتكرة لقياس الأداء الشامل للمنظمة، حيث تسمح بالقياس على أربعة محاور. يتم تحديد الأهداف وعرضها من خلال

المؤشرات في كل محور، مع تحديد القيم المستهدفة. يتم دمج المبادرات لتحقيق الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية. يتم عرض نموذج قياس أداء المنظمة بشكل شامل، من خلال تنسيق استراتيجية المنظمة مع الأنظمة التنفيذية. تشمل المحاور الأربعة التالية: (محمد حسن، 2005، الصفحات 1-41)

أولاً: المحور المالي

يعتبر البعد المالي أحد المعايير الأساسية لقياس وتقييم الأداء. تمثل نتائجه مؤشرات توجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتساعد في تقييم مستوى النتائج المحققة من خلال استراتيجياتها. كما أن تنفيذ الاستراتيجية يسهم بشكل فعال في تحسين النتائج والوصول إلى الأهداف المنشودة. (حمزة بن متير، 2020-2021، صفحة 83)

يهدف هذا المحور إلى تحقيق الأهداف التالية في دراسة الجانب المالي:

(العمرى، 1-4 نوفمبر 2009)

- ✓ تحقيق هدف بقاء واستمرارية المؤسسة؛
- ✓ تحقيق هدف تحديد مواطن القوة والضعف من الجانب المالي، الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة في المؤسسة؛
- ✓ تحقيق هدف التأكد من استخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة للمؤسسة؛
- ✓ تحقيق هدف قدرة المؤسسة على النمو والابتكار.

ثانياً: محور العملاء

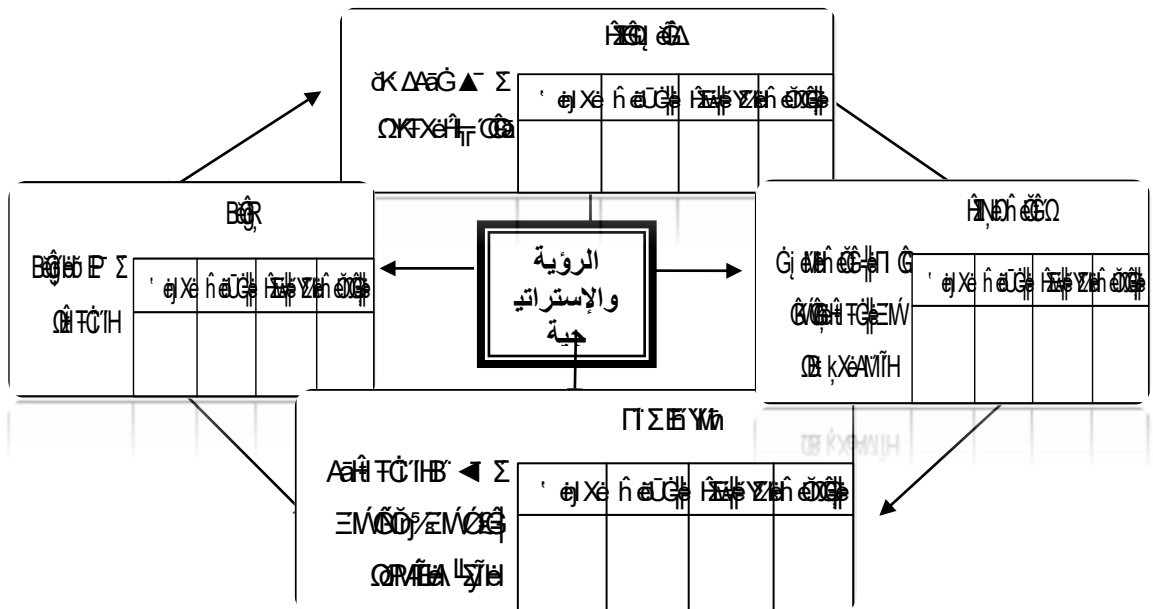
تتمثل الغاية الاستراتيجية لبُعد العملاء في تحقيق رضاهم وزيادة القيمة التي يشعرون بها من خلال تقديم المؤسسة الاقتصادية لمجموعة متنوعة من الإجراءات الإيجابية. يهدف إلى الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء الجدد. فعملاء الراضين هم عادة الذين سيستثمرون في شراء منتجات المؤسسة مراراً وتكراراً. (الختاتنة والسعيدة، 2010)

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

تُظهر كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها، والتي لها تأثير كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. ومن أجل تقييم أداء المؤسسة في بُعد العمليات الداخلية، تقوم إدارتها بتحليل جميع الأنشطة التي تقوم بها الأقسام ووحدات العمل بدقة وتفصيل، بهدف الحصول على صورة واضحة للأداء يساعد المديرين على مختلف المستويات في تصحيح الأخطاء، وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين. (الخفاجي وياغي، 2017، صفحة

رابعاً: بعد التعلم والنمو

يتعلق هذا البعد بكيفية قيادة التغيير، كما تطرق إليها (Kaplan R. &, 2001) كما يرتبط بالأساليب والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. بحيث تركز هذه العناصر على الجوانب المختلفة المتعلقة بالموظفين مثل الزيادة الإنتاجية، تقليل معدل الدوران، وتعزيز التحفيز والالتزام. كما يركز هذا الجانب على توفير نظام معلوماتي يسهل عملية التعلم التنظيمي ويساهم في نشر المعرفة داخل المؤسسة



Source: ROBERT.S.KAPLAN, DAVID.P.NORTON, **Le tableau de bord prospectif**, 7ème édition, éditions d'Organisation, Paris, France, 2010, P 20

3. ماهية الوظيفة المالية

تتضمن الوظيفة المالية صياغة وإعداد القرارات الاستراتيجية بما يضمن لها فعالية الأهداف المحددة والاستخدام الفعال للموارد المتاحة، كما تعمل على التغلب على الصعوبات المالية من خلال تحسين مؤشرات التوازن المالي، أي أنها تضمن الحد الأدنى من الربحية. والحفاظ على مستويات مقبولة بين سيولة المؤسسة والوظيفة المالية

1.3 مفهوم الوظيفة المالية:

عرفت على أنها وظيفة إدارية تقوم بتطوير خطط التمويل، وكذا الحصول على الموارد المالية، وتعظيم فعالية عمليات المنظمة وإنجازاتها لخلق القيمة الاقتصادية والثروة (يوسف مسعداوي، 2014، صفحة 94).

كما أنها مجموعة المهام التي تبحث عن مدى توفر الموارد المالية وإدارتها، تتضمن جوانب إدارية متعددة وترتبط بوظائف أخرى مختلفة وتستخدم أدوات تقنية وكمية ونوعية. (الجيلالي، 2020، صفحة 72)

2.3 دور الوظيفة المالية:

تختص الوظيفة المالية في بداية نشأتها بمنح الانتماء ومتابعة المراكز المالية للعملاء الذين يتعاملون مع الشركة لتحقيق مستحقاتها، ومع كبر حجم المشروع يزداد نشاط الوظيفة المالية ليشمل تقييم ومتابعة المركز المالي للحصول على الانتماء قصير الأجل، ثم يتطرق الأمر لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأموال، سواء من حيث نوعيتها أو مصادر تمويلها ثم تلك القرارات الخاصة بالتصرف في الأرباح وفقا لسياسات الشركة وظروفها المالية.

يتضح مما سبق أن الوظيفة المالية ضرورية وبصفة خاصة في ظل الحجم الكبير من المشروعات، فقد تستند هذه الوظيفة إلى الإدارة المحاسبية كما في المشروعات الصغيرة، أو تستند إلى إدارة مستقلة وهي الإدارة المالية كما في المشروعات الكبيرة، ويعني هذا ضرورة وجود هذه الوظيفة بأي شكل من التبعية بحيث يمكن استخدام الأساليب الفنية في تحليل المركز المالي وتقييمه وممارسة الأنشطة والمهام بحيث يمكن في النهاية من تعظيم العائد.

1. تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تم توزيع 44 استثمارا على إطارات وحدة اتصالات الجزائر استرجعت منها 40 استثمارا أي ما يعادل 90.91% موزعة كالتالي:

القسم المالي: 15 استثمار تم استرجاع 13 استثمار أي نسبة 86.66 %، وهي تشكل 32.5 % من إجمالي الاستثمارات المسترجعة؛

القسم التقني: 15 استثمار تم استرجاع 14 استثمار أي نسبة 93.33 %، وهي تشكل 35 % من إجمالي الاستثمارات المسترجعة؛

القسم التجاري: 14 استثمار تم استرجاع 13 استثمار أي نسبة 92.85 %، وهي تشكل 32.5 % من إجمالي الاستثمارات المسترجعة.

يصنف حجم العينة للدراسة أنه مقبول إحصائيا نظرا لأن حجم العينة يتجاوز 30 فرد. كما أنها تمثل تمثيلا إحصائيا عادلا لأنها تمثل مختلف الوحدات.

الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب مجال الوظيفة.

مجال الوظيفة	الموزعة	المسترجعة	نسبة الاسترجاع	النسبة الإجمالية
القسم المالي	15	13	% 86.66	% 32.5
القسم التقني	15	14	% 93.33	% 35
القسم التجاري	14	13	% 92.85	% 32.5
المجموع	44	40	% 90.91	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين

1.4. المقياس المستخدم: اعتمد الباحثين لقياس استجابة العينة للعبارات الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس خيارات كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين

حيث تم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (03): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	[1 . 1.8]	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	[1.8 . 2.6]	ضعيفة
الاتجاه الثالث	[2.6 . 3.4]	متوسطة
الاتجاه الرابع	[3.4 . 4.2]	عالية

الاتجاه الخامس	[5 . 4.2]	عالية جدا
----------------	-----------	-----------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

1.3. التوزيع الطبيعي.

باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): التوزيع الطبيعي.

اختبار كولموغوروف One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة
0.222	040

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (04) أن اختبار التوزيع الطبيعي لكولموغوروف جاء باحتمالية معنوية 0.222 وهي أكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

4.4. ثبات أداة الاستبيان.

اعتمد الباحثين في قياس ثبات لأداة الدراسة على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): الثبات للأداة الدراسة.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور لوحة القيادة الاستشرافية	18	0.740
2	محور أداء الوظيفة المالية	17	0.730
	الثبات العام للاستبيان	35	0.828

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (05) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات أكبر من 0.600 وهي درجة عالية من الثبات، كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل 0.828 وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

5.4. الاتساق الداخلي لمحور لوحة القيادة الاستشرافية.

اعتمد الباحثين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد لوحة القيادة الاستشرافية على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه.

1- معامل الارتباط بين العبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية من حيث المراقبة.

سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالمراقبة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالمراقبة	1	-
1	تعتبر لوحة القيادة الاستشرافية في المؤسسة أداة فعالة في مراقبة التشغيل	0,618** 0	0.000
2	توجد استمرارية في مراقبة نشاط مؤسستكم	0,657** 0	0.000
3	تعتمد المؤسسة على المراقبة المسبقة للنتائج	0,716** 0	0.000
4	تشمل عملية المراقبة كامل مستويات نشاط مؤسستكم	0,653** 0	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (06) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,618** و 0,716** بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالمراقبة.

2- معامل الارتباط بين العبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالفعالية.

سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالفعالية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالفعالية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالفعالية	1	-
5	تنبه لوحة القيادة الاستشرافية بالانحرافات الحاصلة	0,865**	0.000
6	تتميز لوحة القيادة الاستشرافية بسرعة التنبؤ بالانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج	0,760**	0.000
7	تتميز لوحة القيادة الاستشرافية بسرعة التدخل	0,737**	0.000

	والتعديل	
--	----------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).
 بين الجدول رقم (07) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين $0,760^{**}$ و $0,865^{**}$ بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالفعالية.
3- معامل الارتباط بين العبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالأداء.
 سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالأداء بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالأداء.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
1	بعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالأداء	
8	تعمل لوحة القيادة الاستشرافية على تفسير الانحرافات الحاصلة	$0,469^{**}$
9	من خلال لوحة القيادة الاستشرافية يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة	$0,705^{**}$
10	بناء على معرفة أسباب المشاكل يمكن اتخاذ القرارات	$0,851^{**}$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).
 بين الجدول رقم (08) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين $0,469^{**}$ و $0,851^{**}$ بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالأداء.
4- معامل الارتباط بين العبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالوظائف:
 سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالوظائف على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:
الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالوظائف.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد لوحة القيادة الاستشرافية منحيثالوظائف	1	-

عنوان المقال: أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في أداء الوظيفة المالية -دراسة حالة فرع اتصالات الجزائر بالمدية-

11	لوحة القيادة أداة لقياس الانجازات بالنسبة للأهداف	0,646**	,0000
12	لوحة القيادة الاستشرافية تعتبر وسيلة للحوار والتشاور	0,732**	,0000
13	لوحة القيادة الاستشرافية وسيلة للإعلام والاتصال من قبل المديرية الأخرى	0,674**	,0000
14	لوحة القيادة الاستشرافية وسيلة للتشخيص المالي	0,627**	,0000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (09) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,646** و 0,732** بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد لوحة القيادة الاستشرافية من حيث الوظائف.

5- معامل الارتباط بين العبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات.

سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ولوحة القيادة الاستشرافية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة الاستشرافية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد لوحة القيادة الاستشرافية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات.	1	-
15	لوحة القيادة الاستشرافية أداة جد فعالة في اتخاذ القرارات المالية المناسبة	0,677**	,0000
16	تساهم مؤشرات لوحة القيادة الاستشرافية للوصول إلى القرارات المناسبة في الوقت المناسب	0,615**	,0000
17	المؤشرات المالية والمادية والمعلومات الضرورية في لوحة القيادة الاستشرافية تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات المالية	0,612**	,0000
18	تسمح لوحة القيادة الاستشرافية بمتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.	0,666**	,0000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين $0,612^{**}$ و $0,677^{**}$ بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد لوحة القيادة الاستشرافية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات.

6.4. الاتساق الداخلي لمحور أداء الوظيفة المالية: اعتمد الباحثين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور أداء العاملين على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين المحور والعبارات التي تتضمنه.

1- معامل الارتباط بين العبارات وبعد القرارات المالية: سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد اكتساب المعرفة بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد القرارات المالية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد القرارات المالية	1	-
19	القرارات المالية تعمل على تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة	$0,588^{**}$	,0000
20	القرارات المالية تعمل على تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة	$0,705^{**}$	,0000
21	أهمية القرار كبيرة كلما ازدادت الحاجة لضرورة جمع المعلومات اللازمة في مؤسستكم	$0,588^{**}$	,0000
22	تتميز بالدقة في اختبار البديل الأمثل	$0,599^{**}$	,0000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين $0,588^{**}$ و $0,588^{**}$ بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد القرارات المالية.

2- معامل الارتباط بين العبارات وبعد قرارات الاستثمار: سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد قرارات الاستثمار بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد قرارات الاستثمار.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد قرارات الاستثمار	1	-
23	تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول المتداولة	$0,568^{**}$	,0000

عنوان المقال: أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في أداء الوظيفة المالية -دراسة حالة فرع اتصالات الجزائر بالمدية-

24	تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول الثابتة	0,745**	0,0000
25	اتخاذ قرارات الاستثمار في مؤسستكم يكون بناء على جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة.	0,682**	0,0000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,568** و 0,745** بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد قرارات الاستثمار.

3- معامل الارتباط بين العبارات وبعد قرارات توزيع الأرباح: سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد قرارات توزيع الأرباح بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد قرارات توزيع الأرباح.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد قرارات توزيع الأرباح	1	-
26	تعتمد المؤسسة على البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح	0,693**	0,0000
27	تعتمد المؤسسة سياسة معدل التوزيعات الثابتة	0,706**	0,0000
28	سياسة التوزيعات الإضافية	0,743**	0,0000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,693** و 0,743** بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد قرارات توزيع الأرباح.

4- معامل الارتباط بين العبارات وبعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة:

سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد

تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-------	----------	----------------	-------------------

بعد تأثير قرار اتالاستثمار في الأصول الثابتة	1	-
29 المبيعات المستقبلية المتوقعة التي تغطي عمر الأصل الثابت	0,759**	,0000
30 إستراتيجية المؤسسة والنفقات الرأسمالية المتعلقة بها	0,692**	,0000
31 درجة المرونة والمخاطرة	0,509**	,0000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,692** و 0,759** بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تأثير قرار اتالاستثمار في الأصول الثابتة.

5- معامل الارتباط بين العبارات وبعد قرار التمويل: سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد قرار التمويل بالاعتماد على معامل سيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد قرار التمويل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد قرار التمويل	1	-
32	تعتمد مؤسستكم على اختبار المزيج المناسب من مصادر التمويل	0,814**	,0000
33	قرارات التمويل تعني باختيار الهيكل المالي الأمثل	0,769**	,0000
34	أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الداخلي	0,782**	,0000
35	أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الخارجي	0,787**	,0000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,769** و 0,814** بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد قرار التمويل.

5. تحليل الدراسة الميدانية

1.5. تحليل نتائج الإحصاء الوصفية لمحور لوحة القيادة الاستشرافية: النتائج المتعلقة بإجابات عبارات الدراسة حول محور لوحة القيادة الاستشرافية.

جدول رقم (17): الاحصاء الوصفي لإجابات عبارات الدراسة حول محور لوحة القيادة الاستشرافية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
بعد المراقبة	4,24	0,436	04	عالية جدا
بعد الفعالية	4,07	0,514	03	عالية
بعد الأداء	4,04	0,466	03	عالية
بعد الوظائف	4,03	0,390	04	عالية
بعد الأهمية في اتخاذ القرارات.	4,29	0,366	04	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (17) آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور لوحة القيادة الاستشرافية نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور تتراوح بين (4.03 و 4.29) كما ان أغلب الانحرافات المعيارية قوية مما يشير إلى عدم وجود تشتت بين آراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

أما بالنسبة لترتيب لأبعاد فنلاحظ أن بعد الأهمية في اتخاذ القرارات أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.29) كما أن الانحراف المعياري بلغ (0,366) مما بين أن هناك اتفاق حول إجابات أسئلة هذا البعد، فحققت درجة موافقة عالية وعالية جدا. أما البعد الثاني من حيث الترتيب فهو بعد المراقبة بمتوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0,436) ما يشير عدم وجود تشتت بين آراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والملاحظ أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد، حققت درجة موافقة عالية وعالية جدا، مما يدل على أن مستوى تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية من حيث المراقبة عالي جدا. البعد الثالث من حيث الترتيب فهو بعد الفعالية بمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0,514) الأمر الذي يؤكد تقارب الاجابات درجة موافقة عالية مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة عالي حققت مستوى عالي من حيث فعالية لوحة القيادة الاستشرافية. أما البعد الرابع من حيث الترتيب فهو بعد الأداء بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0,466) الأمر الذي يؤكد أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد، حققت درجة موافقة عالية. في المرتبة الأخيرة نجد بعد الوظائف بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0,390) حيث أن الاجابات حققت درجة موافقة عالية، مما يدل على أن لوحة القيادة

الاستشرافية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عالي تتميز بمستوى عالي من حيث الأداء.

1.4. تحليل نتائج الاحصاء الوصفية لمحور أداء الوظيفة المالية

جدول رقم (18): الاحصاء الوصفي لإجابات عبارات الدراسة حول محور أداء الوظيفة المالية.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بعد القرارات المالية	4,13	3790,	عالية
بعد قرارات الاستثمار	4,15	4580,	عالية
بعد قرارات توزيع الأرباح	4,13	4510,	عالية
بعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة	4,08	4310,	عالية
بعد قرارات التمويل	4,12	5280,	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (17) آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور أداء الوظيفة المالية نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور تتراوح بين (4.08 و 4.15) كما أن أغلب الانحرافات المعيارية قوية مما يشير إلى عدم وجود تشتت بين آراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

أما بالنسبة لترتيب لأبعاد فنلاحظ أن بعد قرارات الاستثمار أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.15) كما أن الانحراف المعياري بلغ (0.458) مما بين أن هناك اتفاق حول إجابات أسئلة هذا البعد، فحققت درجة موافقة عالية. أما البعد الثاني من حيث الترتيب فهو بعد القرارات المالية بعد قرارات توزيع الأرباح بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.379) و (0.451) مما يشير عدم وجود تشتت بين آراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والملاحظ أن جميع العبارات المتضمنة هذين البعدين، حققت درجة موافقة عالية وعالية جدا، مما يدل على أن مستوى تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية من حيث المراقبة عالي جدا. البعد الثالث من حيث الترتيب فهو قرارات التمويل بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.528) الأمر الذي يؤكد تقارب الاجابات درجة موافقة عالية مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حققت مستوى عالي من حيث قرارات التمويل. في المرتبة الأخيرة نجد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.431) الأمر الذي يؤكد أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد، حققت درجة موافقة عالية.

3.5. اختبار فرضية الدراسة.

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة عند مستوى الدلالة 0.05. جدول رقم (23): اختبار الانحدار البسيط لدور لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة.

دور لوحة القيادة الاستشرافية					البيان
Sig مستوى المعنوية	T المحسوب	B معامل الانحدار	R ² معامل لتحديد	R معامل الارتباط	تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة
0.001	3.751	0.503	0.271	0.521	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول أعلاه رقم (23) لدور لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

معامل الارتباط $R = 0.521$ بين دور لوحة القيادة الاستشرافية وتحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين.

معامل التحديد $R^2 = 0.271$ أي أن ما قيمة 27.1% من التغيرات في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة ناتجة عن دور لوحة القيادة الاستشرافية.

قيمة معامل الانحدار $B = 0.503$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور لوحة القيادة الاستشرافية يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة بقيمة 0.503

قيمة T المحسوبة 3.751 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.001 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة عند مستوى الدلالة 0.05

معادلة خط الانحدار البسيط لدور لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة:

$$Y=2.045 +0.503 x$$

حيث:

Y: تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر

فرع المدينة.

X: دور لوحة القيادة الاستشرافية بمؤسسة اتصالات الجزائر

ف ع المدينة

6. خاتمة:

تلعب لوحة القيادة الاستشرافية دورًا محوريًا في اتخاذ القرارات المالية، حيث تتميز بالقدرة على التنبيه المبكر لأي انحرافات أو مشاكل محتملة. وقد تأكد لنا هذا من خلال آراء العاملين حول دور لوحة القيادة الاستشرافية. يساعد التنبيه السريع على اتخاذ القرارات المالية المناسبة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة وتقليل المخاطر.

تساهم لوحة القيادة الاستشرافية بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات المالية من خلال توفير المعلومات الضرورية للمدراء الماليين. بناءً على دراسة أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في أداء الوظيفة المالية، يمكن تلخيص النتائج كما يلي:

- ✓ تساعد في التنبؤ المبكر بالانحرافات والتغيرات المحتملة في الأداء المالي؛
- ✓ توفر معلومات حيوية لاتخاذ قرارات مالية استباقية وفعالة؛
- ✓ تمكن المؤسسة من تقليل المخاطر المالية وتحقيق أهدافها بكفاءة.
- ✓ تزود المدراء بلمحة شاملة عن الأداء المالي وتعزز الشفافية والمساءلة؛
- ✓ تساعد في وضع خطط مالية استراتيجية أكثر دقة وفعالية؛

7. قائمة المراجع:

المؤلفات:

1. يوسف مسعداوي. (2014). أساسيات في إدارة المؤسسات (المجلد الثانية). الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
 2. نعمة عباس الخفاجي، وواحسان محمد ياغي. (2017)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية -منظور متعدد الأبعاد-. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- الأطروحات:

3. بالهاشمي جيلالي طارق. (2006). لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي. البلدة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، رسالة ماجستير (غير منشورة).
4. بن متير حمزة. (2020-2021). أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في إدارة التكاليف واتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية- (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة البلدة 02، علي لونيبي.

5. لطرش وليد. (2018, 07 01). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (أطروحة دكتوراه علوم). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

المقالات:

6. محمد عبد العظيم محمد حسن. (2005). دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 01(21)، الصفحات 1-41.

7. وحيد رثعان الختاتنة، و منصور إبراهيم السعيدة. (2010). نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 37(02)، الصفحات 335-364.

8. Drury, C. (2001). Management Accounting for Business Decisions (Vol. 2ed). London: Thomson Learning.

9. Garrison, R. H., Noreen, E., & Brewer, P. C. (2010). Managerial Accounting (Vol. 13). New York: McGraw – Hill / Irwin.

10. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). the balanced scorecard - measures that drive performance. USA: Harvard business review.

11. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). the balanced scorecard - measures that drive performance. USA: Harvard business review.

المداخلات:

12. هاني عبدالرحمان العمري. (4-1 نوفمبر 2009). منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) (الصفحات 1-35). الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.