



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

الموضوع

دور لوحة القيادة في تحسين الاداء في مؤسسة عمومية

دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبين:

بن صافي عبد الكريم

بلخير حبيب

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

بن مسعود نصر الدين

الأستاذ:

مشرفا

بن سليمان نجيب

الأستاذ:

ممتحنا

توزان أحمد

الأستاذ:

السنة الجامعية: 2025-2026

كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ بن سليمان نجيب المشرف على هذه المذكرة، على ما قدمه لنا من توجيهات قيمة ونصائح علمية، وعلى صبره ومتابعته المستمرة طوال فترة إنجاز هذا العمل. كما نتوجه بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة وعمال المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت و خصوصاً لأساتذة قسم التسيير، الذين ساهموا في تكويننا العلمي والأكاديمي، وكان لهم الفضل الكبير فيما وصلنا إليه. ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، لقبولهم مناقشة هذا العمل وإثرائه بملاحظاتهم القيمة.

كما نتقدم بالشكر للمؤسسة والعمال أين تم إجراء الدراسة الميدانية و إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتنا على إنجاز هذه المذكرة، سواء بالدعم العلمي أو المعنوي

.وفي الأخير، نسأل الله تعالى أن يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد.

إهداء

أماه، أبتاه رحمه الله،

إليكما يُوعز نجاحي، وبكما كان افتخاري وكان لي ان أكون أنا.

أمي يا قطر الحنان، وقنطرة السلام، وسيف الإرادة الذي يدفعني للأمام.

أبي رحمه الله، حيث أنت البداية والنهاية، ملاذي كنت، ولا تزال روحك ستظل المقام

يعجز أرب اللسان عن الامتنان فشكراً

عن كل لحظة كنتما فيها إلى جانبي طوال حياتي

من كل دمة ذرفتاهما في لحظات ألمي، وإن زادت ألمي.

من كل بسملة كانت منكم لتظم فرحا إلى فرحتي.

شكراً أماه، أبتاه عن كل شيء... فبكما زانت دنيائي.

فإليكما أرفع نجاحي الذي هو ثمرة جهدكما.. حفظكما الله.

إلى عائلتي الصغيرة التي تملأ حياتي كبيراً

إلى إخوتي، أخواتي، نعم الأخوة، ونعم السند، أرشدهم الله طريق السداد والنجاح.

إلى الأحبة من تسامت أرواحهم عن أجسادهم فراقكم مرّ - إلا انها سنة الله التي لن تجد لها تبديلاً.

أسكنكم ربي جنات الخلد و أدخلها إيانا وإياكم.

إلى كل الأصدقاء وإلى أستاذنا القدير بن سليمان نجيب

إهداء

الى من هما سبب وجودي في هذه الحياة، ومنهما استمددتُ القوة وعلماني معنى الصمود في وجه التحديات والديّ العزيزين حفظهما الله واطال في عمريهما إلى رفيقة الدرب، التي كانت لي نعم السند، وبذلت كل ما بوسعها لتوفير الأجواء الملائمة والتشجيع المستمر لإتمام هذه الدراسة زوجتي الوفية وعائلي الصغيرة والكبيرة، كما لا انسى اخي و صديقي ابن خالي ميموني محمد رفيق رحلة العلم منذ مقاعد الدراسة الأولى إلى غاية تخرجنا بشهادة الليسانس

إلى ورثة الأنبياء، من أناروا لي دروب المعرفة وصقلوا فيّ مهارات البحث والتفكير أساتذتي الكرام، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف " بن سليمان نجيب " الذي لم يخل عليّ بتوجيهاته القيمة وخبرته الواسعة طوال مسيرة البحث.

إلى الأصدقاء والزملاء الذين تقاسمت معهم عناء الدراسة ولذة الإنجاز و أخص بالذكر زميلي في المذكرة بن صافي كريم وإلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة بكلمة أو معلومة.

أهدي إليكم ثمرة هذا الجهد المتواضع، سائلاً المولى -عز وجل- أن يكمل هذا العمل بالقبول والنجاح من قبل لجنة المناقشة الموقرة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	الملخصات
XVI	مقدمة
2	الفصل الأول الاطار المفاهيمي للوحة القيادة
3	المبحث الأول ماهية لوحة القيادة
3	المطلب الأول تعريف لوحة القيادة ، انواعها ، خصائصها و اهدافها
8	المطلب الثاني مؤشرات لوحة القيادة ومعايير اختيارها
9	المطلب الثالث خطوات اعداد لوحة القيادة، ادواتها وكيفية تشغيلها
13	المطلب الرابع شروط تطبيق لوحة القيادة
14	المبحث الثاني دور لوحة القيادة في المؤسسة العمومية
14	المطلب الأول دور لوحة القيادة في التخطيط الاستراتيجي
15	المطلب الثاني دور لوحة القيادة في الرقابة و التقييم
16	المطلب الثالث دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار
17	المطلب الرابع حدود دور لوحة القيادة في المؤسسة العمومية
20	الفصل الثاني الاداء في المؤسسة العمومية

22	المبحث الأول ماهية الاداء في المؤسسة العمومية
22	المطلب الأول مفهوم الاداء
24	المطلب الثاني انواع الاداء
25	المطلب الثالث معايير تصنيف الاداء
29	المبحث الثاني خصوصيات الاداء في القطاع العمومي
29	المطلب الأول ماهية المؤسسة العمومية ذات الطابع غير الربحي
29	المطلب الثاني اهداف انشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع غير الربحي
32	المطلب الثالث خصائص المؤسسة العمومية ذات الطابع غير ربحي
32	المطلب الرابع عناصر الاداء في القطاع العمومي
36	الفصل الثالث: أثر استخدام لوحة القيادة في تحسين أداء مستشفى عمومي
36	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
36	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
40	المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة
40	المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات
40	المطلب الأول: منهج و ادوات جمع البيانات
42	المطلب الثاني: الاساليب و البرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة
42	المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة

43	المبحث الثالث: تحليل النتائج و مناقشتها
43	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
47	المطلب الثاني: اختبار صدق و ثبات اداة الدراسة و تحليل البيانات
55	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج
58	المبحث الرابع:تقييم فعالية لوحة القيادة في تحسين الأداء
58	المطلب الاول: فعالية لوحة القيادة في تحسين الجودة
59	المطلب الثاني : فعالية لوحة القيادة في تسريع اتخاذ القرار
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الشكل العام للوحدات	04
02	سلم ليكارت الخماسي	41
03	عينة الدراسة	42
04	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	43
05	يمثل توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	44
06	افراد العينة حسب المستوى التعليمي	45
07	افراد العينة حسب الخبرة	46
08	معامل الفاكرومباخ للمتغير المستقل - واقع استخدام لوحة القيادة	47
09	معامل الفاكرومباخ للمتغير التابع - تطور الأداء في المستشفى	48
10	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المتغير المستقل	49
11	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المتغير التابع	50-51
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغير المستقل	52
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغير التابع	53
14	ترتيب المؤشرات المقترحة من طرف مستخدمي المؤسسة	54
15	عوائق الاستفادة من لوحة القيادة	55
16	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة	56
17	ANOVA	57
18	معاملات الانحدار الخطي	57

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	طريقة عمل لوحة القيادة	01
20	فعالية التغذية العكسية	02
25	ابعاد المنظمة	03
43	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب	04
44	توزيع افراد العينة حسب النوع	05
46	افراد العينة حسب الفئة العمرية	06
47	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
47	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	08
59	خطية العلاقة وطبيعية التوزيع	09

الملخصات

الملخص باللغة العربية

هدف هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت، من خلال التعرف على واقع استخدامها ومدى مساهمتها في دعم التسيير واتخاذ القرار، إضافة إلى تحليل أثرها على تطوير الأداء الإداري والخدمي والكشف عن أهم العوائق التي تحد من فعاليتها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 39 موظفًا بالمؤسسة، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على عدة أساليب إحصائية، أهمها المتوسطات الحسابية، معامل ألفا كرونباخ، معامل بيرسون والانحدار الخطي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحة القيادة وتحسين الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية، حيث تبين أنها تساهم في متابعة الأداء، تحسين التنسيق، دعم اتخاذ القرار، رفع جودة الخدمات الصحية وتقليل الهدر، إضافة إلى تعزيز ثقافة التقييم والمتابعة داخل المستشفى. كما أظهرت النتائج أن واقع استخدام لوحة القيادة يؤثر بشكل معنوي في تطور الأداء، مما أدى إلى قبول فرضيات الدراسة. وكشفت الدراسة أيضًا عن وجود بعض العوائق، أبرزها نقص التكوين والتدريب، وضعف الأدوات الرقمية وعدم تحديث البيانات بانتظام.

الكلمات المفتاحية: لوحة قيادة، الأداء، مؤسسة عمومية، مؤشرات، مستشفى بن زرجب عين تموشنت.

ABSTRACT

This study aims to highlight the role of dashboards in improving performance within the Dr. Benzerdjeb Hospital in Ain Temouchent. It does so by examining their current use and their contribution to supporting management and decision-making, analyzing their impact on developing administrative and service performance, and identifying the main obstacles that limit their effectiveness. To achieve these objectives, the study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. Data was collected from a sample of 39 hospital employees, and then analyzed using SPSS software with several statistical methods, including arithmetic means, Cronbach's alpha coefficient, Pearson's coefficient, and linear regression.

The study concluded that there is a statistically significant positive relationship between dashboard use and improved performance within the hospital. It demonstrated that dashboards contribute to performance monitoring, improved coordination, decision-making support, enhanced quality of healthcare services, and reduced waste. Furthermore, they promote a culture of evaluation and follow-up within the hospital. The results also showed that the actual use of dashboards significantly impacts performance development, thus supporting the study's hypotheses. The study also revealed some obstacles, most notably a lack of training and development, weak digital tools, and infrequent data updates.

Keywords : Dashboard, Performance, Public Institution, Indicators, Ben Zerjeb Hospital, Ain Temouchent.

مقدمة

مقدمة:

تُعَدُّ الإدارة العمومية المعاصرة من أكثر المجالات التي شهدت تحولات جذرية في ظل تزايد ضغوطات المنافسة العالمية، وتسارع وتيرة التغيير التكنولوجي، وارتفاع تطلعات المواطنين نحو خدمات عمومية ذات جودة عالية. فقد باتت المؤسسات العمومية مطالبة بشكل متزايد بالتحول من نماذج الإدارة التقليدية القائمة على الروتين والبيروقراطية، إلى نماذج إدارية حديثة تركز على الكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة. وفي هذا السياق، برزت لوحة القيادة (Dashboard) كأحد أبرز الأدوات الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات العمومية إلى تبنيها لمواكبة هذه التحولات وتحسين أدائها.

إنّ لوحة القيادة ليست مجرد أداة تقنية لعرض البيانات، بل هي منهجية إدارية متكاملة تُمكن المدراء والمتخذين للقرار من رصد مؤشرات الأداء الرئيسية في الوقت الفعلي، وتحديد الانحرافات عن الأهداف المرسومة، واتخاذ القرارات المبنية على المعطيات الموثوقة. وقد اكتسبت هذه الأداة أهمية بالغة في القطاع الخاص، حيث أثبتت فعاليتها في دعم الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق الأهداف التنظيمية. غير أنّ تطبيقها في المؤسسة العمومية يظلّ محلّ تساؤل وبحث، نظراً لخصوصيات هذا القطاع التي تتمثل في تعدد الأهداف (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية)، وغياب مقياس الربح، وتعقيد البيئة التنظيمية والقانونية، فضلاً عن البيروقراطية الإدارية التي قد تعيق تدفق المعلومات.

تتجسّد أهمية هذه الدراسة في محاولة سدّ الفجوة المعرفية القائمة بين النظرية والتطبيق، من خلال استكشاف مدى إمكانية نقل تجربة لوحات القيادة من القطاع الخاص إلى القطاع العمومي، وتحديد الشروط والآليات اللازمة لنجاح هذا التحوّل. فعلى الرغم من الانتشار الواسع للأدبيات النظرية حول لوحات القيادة، فإنّ الدراسات التطبيقية التي تركز على القطاع العمومي، وخاصة في البلدان النامية، لا تزال محدودة.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات العمومية، أصبح تحسين الأداء من أبرز التحديات التي تواجهها، خاصة مع تزايد متطلبات الشفافية، الكفاءة، وترشيد استخدام الموارد. ومن بين الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ذلك، تبرز لوحة القيادة (Dashboard) كوسيلة فعالة لدعم اتخاذ القرار ومتابعة الأداء.

غير أن العديد من المؤسسات العمومية لا تزال تعاني من ضعف في استغلال هذه الأداة، سواء من حيث التصميم أو الاستخدام، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء ومن هنا تنبع ضرورة هذه الرسالة التي تسعى إلى تقديم إسهام علمي يُجيب عن التساؤل المركزي التالي:

الإشكالية الرئيسية:

إلى أي مدى تساهم لوحة القيادة في تحسين الأداء داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور بن زرجب عين تموشنت؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية، تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية على مستخدمي المؤسسة كما يلي:

ما مدى استخدام لوحة القيادة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور بن زرجب عين تموشنت؟

ما مدى تطور الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور بن زرجب عين تموشنت؟

ما علاقة استخدام لوحة القيادة بتطور الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور بن زرجب عين تموشنت؟

ما أثر استخدام لوحة القيادة على تطور الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور بن زرجب عين تموشنت؟

ما هي الصعوبات التي تواجه تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور بن زرجب عين تموشنت؟

من منطلق الممارسة ، ما هي المؤشرات الممكنة إضافتها الى لوحة القيادة في المؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور بن زرجب عين تموشنت؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

تساهم لوحة القيادة بشكل إيجابي في تحسين الأداء داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور بن زرجب بعين تموشنت؟

الفرضيات الفرعية :

- تعتمد المؤسسة الاستشفائية دكتور بن زرجب لوحة القيادة كأداة أساسية في إدارة أنشطتها ، وذلك من وجهة نظر مستخدميها .
- عرف أداء المؤسسة الاستشفائية تطورا معتبرا جراء اعتماد أدوات دعم التسيير من بينها لوحة القيادة، وذلك من وجهة نظر مستخدمي المؤسسة .
- لدرجة تطور الأداء في المؤسسة الاستشفائية بن زرجب علاقة طردية ذات دلالة معنوية بمستوى استخدام لوحة القيادة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام لوحة القيادة على مستوى تطور الأداء في المؤسسة الاستشفائية بن زرجب
- تواجه المؤسسة العمومية الاستشفائية بن زرجب صعوبات في تطبيق لوحة القيادة.

رابعا: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي، ويمكن إبرازها فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع لوحة القيادة ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية .

- تقديم إطار مفاهيمي يربط بين أدوات التسيير الحديثة (لوحة القيادة) وتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع الصحي .

- المساهمة في توضيح كيفية استخدام المؤشرات في تقييم الأداء داخل المستشفيات .

الأهمية التطبيقية:

- مساعدة إدارات المستشفيات على فهم أهمية لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار .
- تحسين متابعة الأداء من خلال مؤشرات دقيقة (عدد المرضى، مدة العلاج، جودة الخدمة...) .
- دعم جهود تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين .
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات العمومية الجزائرية .

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

الهدف العام:

تحليل دور لوحة القيادة في تحسين الأداء داخل المؤسسة العمومية

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مفهوم لوحة القيادة وأهم مكوناتها داخل المؤسسة العمومية .
2. إبراز أهمية لوحة القيادة في دعم اتخاذ القرار داخل المستشفى .
3. تحليل العلاقة بين استخدام لوحة القيادة وتحسين الأداء (الكفاءة، الفعالية، جودة الخدمة) .
4. دراسة مدى مساهمة لوحة القيادة في متابعة المؤشرات الصحية والإدارية .
5. تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق لوحة القيادة داخل المستشفيات العمومية .
6. اقتراح حلول وتوصيات لتحسين استخدام لوحة القيادة ورفع الأداء.

سادسا: المنهج المتبع

تم الاعتماد على:

- المنهج الوصفي: لدراسة المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة والأداء ومقارنتها لواقع الممارسة في المؤسسة محل الدراسة .

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأدوات التالية:

الاستبيان: موجه للموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: جميع العاملين في المؤسسة العمومية محل الدراسة .

عينة الدراسة: عينة عشوائية من الموظفين

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن تقسيم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وموضوعية:

الأسباب الذاتية:

الاهتمام الشخصي بموضوع تسيير المؤسسات العمومية وتحسين الأداء .

الرغبة في التعمق في أدوات التسيير الحديثة، خاصة لوحة القيادة .

ارتباط الموضوع بمجال الدراسة (الإدارة، التسيير، أو تحليل البيانات) .

الأسباب الموضوعية:

الأهمية المتزايدة لتحسين الأداء داخل المستشفيات العمومية في ظل التحديات الحالية .

الحاجة إلى أدوات فعالة لمراقبة الأداء واتخاذ القرار .

ضعف استخدام لوحة القيادة في العديد من المؤسسات العمومية رغم أهميتها .

نقص الدراسات التطبيقية التي تربط بين لوحة القيادة والأداء في القطاع الصحي .

الرغبة في تقديم إضافة علمية يمكن الاستفادة منها عملياً داخل المستشفيات الجزائرية.

ثامنا: حدود الدراسة

الحدود المكانية :مؤسسة عمومية المستشفى بن زرجب بولاية عين تموشنت

الحدود الزمنية :السداسي الأول من سنة 2026

تاسعا: هيكل الدراسة

الفصل الأول: المفاهيم والتعريفات يتناول هذا الفصل التعريف بالمؤسسة العمومية غير الرسمية ولوحة القيادة، حيث يُعرّف المبحث الأول لوحة القيادة بأنواعها وخصائصها وأهدافها، بينما يستعرض المبحث الثاني مؤشرات ومعايير اختيارها، ويُفصّل المبحث الثالث خطوات إعدادها وآليات تنفيذها. أما المبحث الرابع فيحدد شروط تطبيقها، ويتبعه ثلاثة مباحث تُحلّل دور لوحة القيادة في المؤسسة العمومية عبر محاور التخطيط الاستراتيجي والرقابة والتقييم واتخاذ القرار، مع مبحث رابع يُبرز حدود هذا الدور.

الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة العمومية يُركّز هذا الفصل على ماهية الأداء ومفهومه وأنواعه ومعايير تصنيفه، ثم يتناول خصوصياته في القطاع العمومي. ويُسلّط الضوء على المؤسسة العمومية ذات الطابع غير الرسمي من خلال ثلاثة مطالب تُحلّل ماهيتها وإحداثها وخصائصها، قبل أن يختتم بالمطلب الرابع الذي يستعرض عناصر الأداء في هذا القطاع.

الفصل الثالث: تأثير لوحة القيادة في تحسين الأداء يُشكّل هذا الفصل نواة الدراسة التطبيقية، إذ يبدأ بتقديم المؤسسة موضوع الدراسة ونشأتها وهيكلها التنظيمي ومهامها وأهدافها. ثم يتناول منهجية الدراسة عبر المبحث الثاني بأدوات جمع البيانات والأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة، مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة. ويختتم بتحليل النتائج ومناقشتها، ثم تحليل البيانات الشخصية والتفصيلية واختبار صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات، لينتهي بتحليل الفرضيات والنتائج. ويُخصّص المبحث الرابع لتقييم فعالية لوحة القيادة في تحسين الأداء عبر ثلاثة مطالب تُقيس فعاليتها في تحسين الجودة وتسريع اتخاذ القرار.

الخاتمة تُجمع نتائج الدراسة وتُقدّم التوصيات النهائية المستخلصة منها.

عاشرا: دراسات سابقة

الدراسة الأولى:

هدف هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في تحسين الأداء داخل المؤسسة العمومية، من خلال الاعتماد على نظام معلومات فعال يساهم في توفير البيانات والمؤشرات الضرورية لمتابعة الأداء. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام المعلومات المطبق يتميز بالفعالية، ويساهم بدرجة كبيرة في توفير المعلومات اللازمة لحساب مختلف مؤشرات لوحة القيادة، مما يساعد المسؤولين على تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

المراجع: الشيكري أيوب و مصراتي خولة دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية للإدارة العمومية مجلة أوراق إقتصادية المجلد 06 العدد 01 2023 ص 04

الدراسة

الثانية:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في تحسين الأداء داخل المؤسسة العمومية ، من خلال بيان أهمية الاعتماد عليها في رفع مستوى الأداء ومتابعة مختلف الأنشطة والخدمات. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام لوحة القيادة في تحسين الأداء، كما أكدت النتائج أهمية اعتماد المؤسسة على لوحة القيادة كأسلوب فعال للرقابة ومتابعة الانحرافات، مما يساهم في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وتحسين جودة الخدمات المقدمة

المراجع: منصور عصام و العايب ياسين لوحات القيادة كاداة لمراقبة التسيير و تحسين أداء الإدارات العمومية المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية المجلد 09 العدد 02 2021 ص 330

الفصل الأول

تمهيد

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها مجال التسيير الحديث، أصبحت المؤسسات العمومية مطالبة بتحسين أدائها ورفع مستوى كفاءتها من خلال اعتماد أساليب وأدوات إدارية حديثة تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن بين أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي أصبحت وسيلة أساسية لمتابعة النشاطات وتقييم الأداء ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وتكتسي لوحة القيادة أهمية كبيرة باعتبارها أداة تجمع مختلف المعلومات والمؤشرات الضرورية التي يحتاجها المسير لمراقبة الأداء والكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وتحسين عملية التسيير. كما تساهم في تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة، إضافة إلى دورها في دعم التخطيط والرقابة والتقييم المستمر.

وعليه، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار المفاهيمي للوحة القيادة، من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بها، وبيان أنواعها ومكوناتها وخصائصها، بالإضافة إلى إبراز شروط نجاح تطبيقها داخل المؤسسة.

المبحث الاول: ماهية لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة إحدى أهم الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، وتعتبر أداة مهمة تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة ومساعدة متخذي القرار وإعطاءهم المؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات، معتمدة في ذلك على عدة مؤشرات تساعد في التحليل وتحديد الانحرافات ومن ثم القيام بعملية التصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة. وهذا بالاعتماد على جداول ومنحنيات... لتسهيل عملية التسيير والرقابة داخل المؤسسة؛ ويمكن إبراز هذه الأداة وفق العناصر التالية.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة، أنواعها، خصائصها وأهدافها

يقتضي تناول لوحة القيادة كأداة للتسيير الوقوف أولاً عند مفهومها، باعتبار أن تحديد تعريفها يساعد على فهم وظائفها الأساسية وأهميتها داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، سيتم في البداية عرض مفهوم لوحات القيادة قبل التطرق إلى أنواعها وخصائصها وأهدافها.

1- مفهوم لوحات القيادة

يمكن إبراز مفهوم هذه الأداة وفق ما يلي:

- تعريف لوحة القيادة لقد ظهرت فكرة عبارة لوحة القيادة في ثلاثينات القرن الماضي على شكل مجموعة من النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليستعمل هذا المصطلح بالولايات المتحدة عام 1948. حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر المؤسسات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا، وكان معمولاً بها من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري.¹
- تعرف لوحة القيادة على أنها: "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".
- لوحة القيادة هي وثيقة توليفيه تجمع مختلف المؤشرات المتعلقة بالعناصر الأساسية في التسيير، وهي مخصصة لمسؤول ما لتساعده على التحكم في أعماله وقيادتها على أحسن وجه، وتكون هذه المؤشرات إما كمية أو

¹ وهبة مقدود، محاضرات في مراقبة التسيير دار المتنبي للطباعة و النشر بومرداس الجزائر الطبعة الأولى ص 227

مادية أو نوعية²

وتعرف كذلك على أنها: مجموعة من المؤشرات والمعلومات الأساسية التي تسمح بتحقيق رؤية شاملة للمؤسسة وتفاذي الاختلالات واتخاذ القرارات³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها "أداة تسمح بإعطاء نظرة سريعة حول وضعية المؤسسة عبر عدد من المؤشرات المحددة والتي تبين مدى تماسك الفرق في المؤسسة، فهي بذلك تعتبر وسيلة للتحكم تساعد المسؤول من خلال تقييم الأداء على التحكم في الأنشطة الهامة لأجل تحسين الأداء انطلاقاً من مؤشرات واضحة ومحددة

الجدول رقم (1): الشكل العام للوحدات القيادية

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
الفروقات	الأهداف	النتائج	
			الصف 1: - مؤشر أ - مؤشر ب الصف 2: الصف ن
(4) منطقة الفروقات	(3) منطقة الأهداف	(2) منطقة النتائج	(1) منطقة المقاييس الاقتصادية

المصدر: وهيبة مقدود، مرجع سابق، ص246

² قالون جيلالي مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية دار الكتاب العربي الجزائر الطبعة الثانية ص200

³ بن الدين محمد، مراقبة التسيير واستراتيجية المؤسسة، دار الكتاب العربي، الجزائر، ط1، 2024، ص 114

2- انواع لوحة القيادة

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

2-1 لوحة القيادة الكلاسيكية:

التصميم الكلاسيكي لأنظمة لوحات القيادة انطلقت من الفرضيات أو المسلمات الآتية: صانع القرار هو

- ✓ كلي علم: أي هو قادر على فهم ودمج جميع المعلومات (omniscient).
- ✓ قادر على كل شيء: قادر على اتخاذ أي نوع من القرارات (omnipotent).
- ✓ عقلائي: قادر على الاستدلال الرياضي.

وتشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة. فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية 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.⁴

2-2 لوحة القيادة الاستراتيجية:

تُعد لوحة القيادة الاستراتيجية نظاماً متكاملاً من المؤشرات المصممة لقياس الأداء الكلي (الشامل) للمؤسسة ومتابعة تطوره عبر أبعاد مختلفة. تكمن أهميتها في قدرتها على توضيح الأهداف الاستراتيجية وتحويلها إلى قيم ملموسة ومستهدفة، وهي من أبرز أدوات الإدارة العامة. يهدف هذا النظام إلى تقييم مدى انسجام الاستراتيجيات المتبعة والتأكد من أنها تدعم دائماً المؤشرات التنفيذية.

⁴ لمين علوطي، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، دراسات - العدد الاقتصادي - جامعة الاغواط، المجلد 8، العدد 01، 2017 ص 83

وتقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على ثلاثة أسس جوهرية.⁵

✓ **دمج الأهداف الاستراتيجية:** تتيح للمسؤول (سواء كان رئيساً لمصلحة، دائرة، أو قسماً) دمج الأهداف داخل لوحة القيادة، مما يساهم في تحليل مستمر لبيئة العمل واتخاذ القرارات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

✓ **تفصيل المؤشرات (الآنية والمستقبلية):** الربط بين النتائج الحالية (التكاليف والإيرادات المحققة) والنتائج المستقبلية المنتظرة. فبينما تظهر النتائج الحالية أثر الأنشطة السابقة، تساهم المؤشرات المستقبلية في التنبؤ بالأداء المتوقع وتوجيه العمليات القادمة.

✓ **تكامل المؤشرات:** العمل على دمج واختيار مؤشرات متنوعة (كمية، نوعية، ومالية) تهدف إلى:

- تحقيق تنسيق أفضل بين مختلف لوحات القيادة في المؤسسة.
- تنمية وتطوير وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية.
- تبسيط التعقيد من خلال التركيز على عدد محدود وهام من مؤشرات القياس⁶.

3-2 لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):

تعتبر لوحة القيادة المتوازنة أو ما تسمى بـ "بطاقة الأداء المتوازن"، نموذجاً متقدماً للوحة القيادة التقليدية "Tableau de Board"، ويعود الفضل في ابتكار البطاقة للأستاذ Robert Kaplan المستشار المؤسس لوحدة البحث "KPMG" و David Norton وذلك بعد دراسة دامت عاماً كاملاً على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها. ونوقشت الفكرة واعتمدت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992.

فخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييمين المالي والعملي، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشرات أداء شاملة تعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة، حيث عرفها الاستاذان بأنها: "نظام شامل لقياس الأداء في المنظمة ذو بعد استراتيجي يسمح للإدارة بموجبه ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة"⁷.

⁵ خروبي يوسف، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06 / العدد (2021) ص 296

⁶ خروبي يوسف، مرجع سابق ص 296

⁷ قالون جيلالي، مرجع سابق ص 272-273

2-4 لوحة القيادة الاجتماعية: لوحة القيادة الاجتماعية هي مجموعة من المؤشرات الضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم، ومتابعة تطور تنفيذ استراتيجيتهم وإمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة⁸.

3- خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص نستشفها من التعاريف المذكورة أعلاه ونذكرها باختصار في النقاط التالية:

- أ- أداة كمية: وذلك لأنها تحتوي على مؤشرات رقمية.
- ب- أداة تلخيصية: حيث تقدم المعلومات في شكل مختصر، وتظهر البيانات الأكثر أهمية للمسير.
- ج- أداة سريعة لاتخاذ القرارات: إذ يمكن إعدادها في فترات زمنية قصيرة لتعكس الوضع الحالي بدقة، مما يسمح بمواجهة الأحداث بسرعة.
- د- أداة عملية: وذلك لأنها تسمح بالاستعمال المتكرر.
- هـ- أداة للتسيير: لأنها تساعد المدير على ممارسة العملية الإدارية لتسيير شؤون المؤسسة⁹.

4- اهداف لوحة القيادة

يجب أن تتمثل الأهداف الرئيسية للوحة القيادة الجيدة دائماً في:

- تمكين صناع القرار من طرح الأسئلة الصحيحة.
- لفت انتباههم إلى الجوانب الأكثر أهمية في الوقت الحالي.
- جعلهم يفكرون بشكل مفيد في مختلف مشاكل المؤسسة.
- منحهم رؤية شاملة (عرضية) لنشاط مؤسستهم.
- تقديم نهج استشاري، أي التوجه نحو المستقبل¹⁰
- توعيتهم بالمخاطر المحتملة الناجمة عن قرار سابق أو مستقبلي.
- تمكين رئيس المؤسسة من إدراك درجة فعالية قراراته وقرارات المسؤولين العمليتين بدقة.

⁸ خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية المجلد 7 العدد 2 2021 ص63

⁹ بن الدين محمد، مرجع سابق 202-203

¹⁰ bekhtaoui Dalila, le tableau de board Ccomme un outil du systeme de contrôle de gestion, mémoire de master en sciences de gestion et commerciale Ecole Supérieure de Commerce « KOLEA » p27-28

- التأكد من أن إجراءات وقواعد العمل مفهومة جيداً ومحترمة من قبل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة.
- تمكين مختلف المسؤولين وفرقهم من قياس تطور أدائهم الجماعي بموضوعية واهتمام.
- مساعدة القادة في إيصال رسالة مهمة إلى كافة موظفيهم
- إثارة اهتمام فرق العمل باستراتيجية المؤسسة وإشراكهم في بعض عمليات اتخاذ القرار؛ لأن ذلك هو أفضل وسيلة لحشد جميع الموظفين حول أهمية تداول المعلومات الصحيحة
- عرض الاتجاهات الرئيسية الأكثر بروزاً على صناع القرار، سواء كانت ماضية أو مستقبلية؛
- التأكيد على الجوانب الاستراتيجية لنشاط المؤسسة، وهو أمر غالباً ما يُنسى في الممارسة العملية؛
- تشجيع التبادل والتشاور بين مختلف مسؤولي المؤسسة؛ فغالباً ما تكون هذه هي أفضل طريقة لعدم إغفال مشكلة و/أو حل، بفضل "تبادل" الآراء والنصائح من الجميع لكل مسؤول، وهذا بقدر ما يأتي النجاح غالباً من مواجهة تجارب مختلفة داخل المؤسسة نفسها.

المطلب الثاني: مؤشرات لوحة القيادة ومعايير اختيارها

تعتمد فعالية لوحة القيادة بدرجة كبيرة على طبيعة المؤشرات التي تتضمنها، إذ تُعد الوسيلة الأساسية لقياس الأداء ومتابعة تنفيذ الأهداف، الأمر الذي يستدعي التطرق إلى مفهوم هذه المؤشرات وأهم تصنيفاتها.

1- مؤشرات لوحة القيادة: المؤشرات هي جوهر نجاح لوحة القيادة، يتم تعريفها بأنها أداة قياس توفر جملة من المعلومات التي تمكن من متابعة نشاط، إجراء أو عملية معينة، تشخيص مشكلة، رصد ومراقبة التغيرات البيئية، يتم التعبير عنها بأشكال متنوعة (نسب، رسوم بيانية، جداول...). وهي أيضاً بمثابة "ملتقط إشارات موضوع في النظام للحصول على معلومات مرقمة يمكن مقارنتها بقيم مرجعية لتقييم الأداء". هذه المؤشرات تختلف تشكيلتها في لوحة القيادة حسب خصوصية كل مؤسسة، وهي تنفرع إلى مؤشرات كمية ونوعية، مؤشرات مالية وغير مالية، وأيضاً يمكن تقسيمها إلى:

1-1 مؤشرات الأداء: هي "بيانات كمية تقيس فعالية أو كفاءة كل أو جزء من عملية أو نشاط مقارنة بمعيار أو خطة عمل أو هدف محدد وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

✓ **مؤشرات الفعالية:** تقيس النتائج المتحصل عليها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً¹¹.

✓ **مؤشرات الكفاءة:** تقيس النتائج المتحصل عليها مقارنة بالموارد والوسائل المستخدمة لتحقيقها.

¹¹ زينب بركات ومراد شنايب، اليات المفاضلة بين المؤشرات عند اعداد لوحة القيادة في المؤسسة وفقاً لمنهج GIMSI، المجلد 7، العدد 1،

✓ مؤشرات الأثر: تقيس التداعيات الذي قد يخلفها إجراء أو إنجاز معين على المؤسسة أو محيطها.

1-2 مؤشرات القيادة: تسمح للمسؤول بالتأكد من أنه يتجه بشكل صحيح نحو تحقيق الأداء أي تمكنه من تتبع مسار الاعمال ومدى التقدم في انجاز الخطط¹²

2- معايير اختيار مؤشرات لوحة القيادة

1-2 الدقة: يجب أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها.

2-2 الوضوح والعلاقة مع النشاط: يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من قبل المستعملين، وهذا يفترض البساطة وليس الاعتماد على معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه من قبل المسير.

2-3 العدد المحدود: أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية الخاصة بالفرد لا يمكن لها التركيز سوى على عدد محدود من الإشارات، ويوصى بصفة عامة على ألا تتعدى المؤشرات العشرة.

2-4 غير قابلة للتلاعب: لا يتم استعمال مؤشرات يمكن التلاعب بها بحيث يمكن إعطاء صورة غير حقيقية، كالتضخيم للنتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة.

2-5 القدرة على التنبؤ: يسمح المؤشر ذو القابلية للتنبؤ بتحذير المقرر حول ظهور المشاكل قبل حدوثها.

2-6 القابلية للتطور: تجدر الإشارة إلى أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكن أن تتغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال¹³.

المطلب الثالث: خطوات إعداد لوحة القيادة، ادواتها وكيفية تشغيلها

1- خطوات اعداد لوحة القيادة

ان عملية اعداد لوحة القيادة بطريقة فعالة تمر بمراحل اساسية تتمثل في:

1-1 تعريف المؤسسة:

يكون من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة من اجل تجديد الاجراءات والانشطة والفاعلين الاساسيين

¹² زينب بركات ومراد شنايب، مرجع سابق، ص70

¹³ خروبي يوسف، مرجع سابق، ص 299

1-2 تصميم نظام لوحة القيادة:

يتم في هذه المرحلة:

أ-تحديد الأهداف التكتيكية: يتم تحديد أهداف مراكز النشاط (مراكز مسؤولية)، أو لكل فريق عمل.

ب-بناء لوحات القيادة لكل مركز مسؤولية: وهنا يتم التعريف بلوحة القيادة لكل فريق.

1-3اختيار ووضع المؤشرات:

يتم اختيار المؤشرات تبعاً للأهداف المسطرة، وباعتبار المؤشر أداة لتقييم الوضعية، يمكن أن نميز بين ثلاث مجموعات من المؤشرات:

أ-مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة:

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة حيث أن لوحة القيادة في عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، وإن اختيار المؤشرات بشكل جيد وعناية يمكن المسير من تشكيل لوحة قيادة فعالة تسمح له بمعرفة مستوى الأداء لاتخاذ القرارات الصائبة.

ب-مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية:

يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية بالمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل ويسمى هنا مؤشراً رقابياً، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني، وتساعد في اتخاذ القرارات، دون أن يتم رفعها إلى المستوى الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم¹⁴.

ج-مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية:

يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقاً من معطيات محاسبية مثل تكاليف الإنتاج، معدلات المردودية وغيرها، وإما معطيات تشغيلية مثل عدد الغيابات، والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها عكس المعطيات التشغيلية.

¹⁴ وهبية مقدود، مرجع سابق، ص243-244

باعتبار أن المؤشرات تمثل جوهر لوحة القيادة فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعية، حرصاً على تحقيق السلامة والبساطة والوضوح عند وضعها.

1-4 تحديد المعايير:

إن المؤشرات تكون بلا فائدة إذ لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحة القيادة بقيم معيارية 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 متخصصة في مجال الاستثمارات وقياس الأداء.

1-5 تجميع المعلومات:

بعد ما تقع عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة. وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة الزمنية للحصول عليها.

1-6 اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:

تعتبر المعلومة أداة لازمة في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل. ويبقى على المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام، ...) ¹⁵.

2- أدوات لوحة القيادة

تُعرف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات التي تتطلب توضيح الأدوات التي تبين هذه النسب. ولكي تؤدي لوحة القيادة دورها التقييمي والقيادي بفعالية، يجب أن تكون أدواتها بسيطة وسهلة الاستيعاب، وهي كالآتي:

2-1 النسب: وهي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين.

¹⁵ وهيبه مقدود، مرجع سابق ص 245

2-2 التمثيل البياني: عبارة عن أشكال هندسية تُعبّر عن بعض النسب أو الجداول، وتُعد الأداة الأكثر سهولة للاستيعاب.

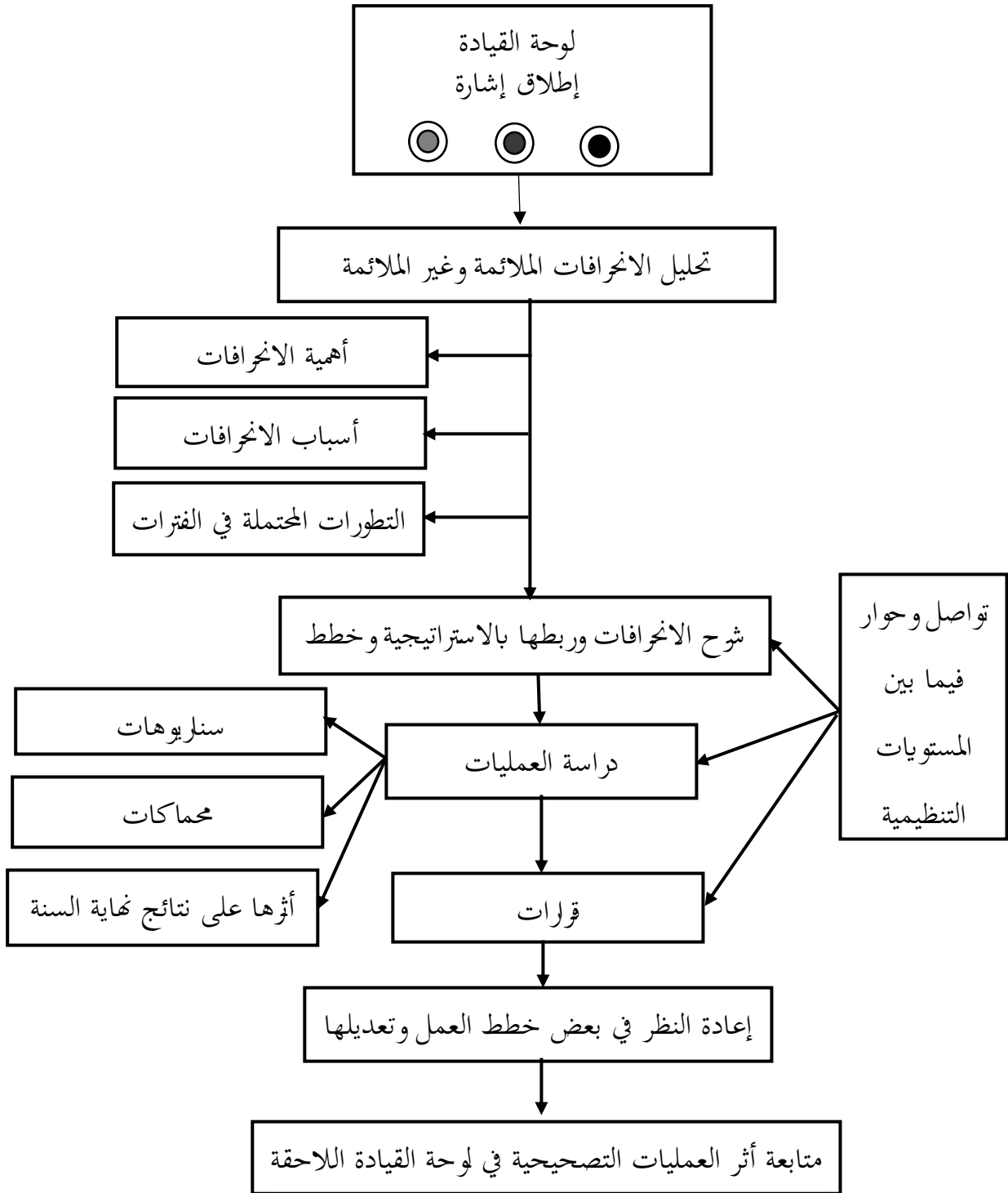
2-3 الجداول: وهي وسيلة لترتيب المعلومات في شكل جداول منظمة (أعمدة وصفوف)¹⁶

3- تشغيل لوحة القيادة:

يتم إعداد لوحة القيادة لكي تؤدي وظيفة محددة، وهي إعلام رؤساء المراكز عن وجود اختلالات معينة في التسيير، فهي تمكن من رصد الانحرافات والبحث عن أسبابها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة. وبذلك يمكن القول أن تشغيل لوحة القيادة هو عملية أو مسار يمر بمجموعة من المراحل المتتالية يمكن توضيحها في الشكل أدناه:

¹⁶ نورالدين مزهودة والحاج عرابة، مراقبة التسيير دروس و تمارين، الفا للوثائق للنشر و التوزيع قسنطينة الجزائر، 2023 ص105

الشكل رقم (1): طريقة عمل لوحة القيادة¹⁷



المصدر: قالون جيلالي مرجع سابق ص 218

تتم عملية مراقبة التسيير باستخدام لوحة القيادة على مسار يتضمن عدة مراحل، فأول مرحلة هي قيام لوحة القيادة بإطلاق إشارات لإنذار المسؤول المركز بوجود شيء ما غير عادي، وهذه المرحلة هي مرحلة رصد الانحرافات. تأتي بعد ذلك مرحلة تحليل هذه الانحرافات للتمييز بين المهمة وغير المهمة منها، ثم تأتي مرحلة البحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات موضوع الدراسة والتحليل. بعد هاته المرحلة يجب القيام بالعمليات التصحيحية ولكن لا يتم هذا إلا بعد القيام باتصالات مع مختلف الأطراف لتقديم الحلول وتقدير نتائج اختيار بدائل معينة، ولا يكون لتلك المراحل معنى كبير إلا بتفعيلها، وذلك باتخاذ القرارات ومتابعة أثر العمليات التصحيحية.¹⁸

المطلب الرابع: شروط نجاح تطبيق لوحة القيادة

إن وضع نظام لوحات القيادة غالباً ما يشكل هاجساً ويولد ضغطاً نفسياً سلبياً لدى المسؤولين العاملين يتمثل في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث ينظر إليه على أن:

- الهدف الأساسي للوحات القيادة هو الرقابة على نشاطهم؛
- هناك نقص من طرف الإدارة العليا تجاه المسؤولين العاملين فهم ملزمون شهرياً بتقديم التقارير؛
- الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد والنشاطات العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام؛
- لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها.
- لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية إعداد لوحات القيادة وتوفير العوامل التالية لنجاحها:
- إشراك المسؤولين العاملين في تحضير لوحات القيادة والتناقص معهم حول الأهداف الموضوعة؛¹⁹
- تحسيس المسؤولين العاملين بأهمية هذه الأداة وإبراز دورها في تحسين أدائهم وليس الرقابة عليهم
- القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة، كما يجب تحديد الهدف الأساسي من استخدامها والآثار الإيجابية المتوقعة منها؛
- أن يقوم مراقب التسيير بمهام التنسيق بين كل المستويات الإدارية ويتصف بالقدرة على الاتصال والإقناع والواقعية؛
- عدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون التشغيلية

¹⁸ قالون جيلالي، مرجع سابق، ص 218-219

¹⁹ لحر لمياء ومشبوط سمية دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد

الصادق بن يحيى جيجل 2016- 2017 ص 65

- تدعيم لوحات القيادة بالتعليقات الوافية على النتائج المتوصل إليها.
- استعمال المنحنيات والرسوم البيانية لتدعيم عمل لوحة القيادة.
- أن تتصف لوحة القيادة بالوضوح وسهولة الاستعمال حتى يتمكن المسؤولون من استغلالها بفعالية.
- أن تحتوي على معلومات دقيقة وضرورية مع تجنب المعلومات الهامشية غير المفيدة.
- أن تسمح بإظهار أثر القرارات المتخذة في الوقت المناسب من أجل تسهيل عملية المتابعة والتصحيح.²⁰

المبحث الثاني: دور لوحة القيادة في المؤسسة العمومية

تتميز المؤسسة العمومية ذات الطابع غير الربحي بخصوصية تميزها عن المؤسسات الاقتصادية، إذ لا يكون الهدف الأساسي فيها تحقيق الربح، وإنما تقديم خدمة عمومية بكفاءة وفعالية، بما يحقق المصلحة العامة. وفي هذا الإطار تبرز لوحة القيادة كأداة حديثة للتسيير تساعد على تحسين الأداء من خلال دعم التخطيط، الرقابة، اتخاذ القرار، وترشيد استخدام الموارد

المطلب الأول: دور لوحة القيادة في التخطيط الاستراتيجي

يتم استخدام لوحات القيادة للأغراض الاستراتيجية من قبل المدير بشكل أساسي، لتمكينهم من الاطلاع الشامل والسريع على سلامة سير المنظمة واكتشاف الانحرافات السلبية والإيجابية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص المواتية، حيث تركز على مقاييس الأداء عالية المستوى والمتعلقة بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل ومقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، وتقديم ملخصات موجزة جداً عن أهم البيانات²¹.

وقد أشار Michael Porter إلى وجود استراتيجيتين أساسيتين يمكن للمؤسسة الاعتماد عليهما، تتمثل الأولى في استراتيجية الريادة في التكاليف، والتي تهدف إلى تخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة، أما الثانية فتتمثل في استراتيجية التميز أو التنوع، التي تعتمد على تطوير المنتجات والخدمات ومتابعة تغيرات السوق وحاجات الزبائن.

وترتبط عملية إعداد لوحة القيادة بطبيعة الاستراتيجية المختارة؛ ففي حالة اعتماد المؤسسة على استراتيجية تخفيض التكاليف، يتم التركيز على المؤشرات المالية ومؤشرات الكفاءة. أما إذا تبنت المؤسسة

²⁰ خالص صاغي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 275-276

²¹ حمزة يعقوب وخديجة بن تركية، دور لوحة القيادة الاستراتيجية في مراقبة التسيير، مذكرة ماستر في العلوم التجارية و المالية، المدرسة العليا للتجارة،

الجزائر العاصمة (2013/2014) ص 57

استراتيجية التميز والتنويع، فإن لوحة القيادة الحديثة تصبح أكثر شمولاً، حيث تتضمن مؤشرات تتعلق برضا المستفيدين، جودة الخدمات، الابتكار، وتطور البيئة الخارجية.

ومن ثم، تساهم لوحة القيادة في ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس والمتابعة، كما تساعد على توجيه عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على معلومات دقيقة ومؤشرات واقعية تمكن المؤسسة من تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناءً على مجموعة من الأهداف الواقعية.²²

المطلب الثاني: دور لوحة القيادة في الرقابة والتقييم

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركة، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

ويمكن القول إن لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة.

حيث تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تستخدم في تقييم وتحسين الأداء وذلك باستخدام عدة وسائل من بينها استخراج الفروق بين النتائج الحقيقية والنتائج التقديرية، أي تحديد الانحرافات كما تقوم بتحديد الأخطاء.²³

أقرب وقت ممكن لتفادي تفاقم الخسائر، وتفويض المسؤوليات يستوجب وجود أداة تسمح للمفوض بتقييم أداء المفوض إليه، والتأكد من مدى تحقيق هذا الأخير للأهداف والمهام المحددة له ولوحة القيادة هي أنجع وسيلة لذلك.

²² حمزة يعقوب وخديجة بن تركية مرجع سابق ص57

²³ محمد ياسين قمان دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

وتعمل لوحة القيادة على تحسين الأداء من خلال:

- توضيح استراتيجية المؤسسة وترجمة أهدافها.
- تقوم بتبليغ كل الفاعلين في النشاطات على وضع المؤشرات التي تساعد في إعدادها وبالتالي تساعد على تحسين الأداء.
- تخطط وتحدد الأهداف، وتقارن مستويات الأداء المنتظرة والإنجازات المحققة، حيث تسلط الضوء على مواطن العجز في الأداء والتي نسعى إلى تحسينه.
- متابعة استراتيجية المؤسسة، فنجد أن المسيرين ملزمون بضمان أن الاستراتيجية قد تم حدوثها في بادئ الأمر، وبعد ذلك إعادة اختبار فرضياتهم حتى يضمنوا بأن النظرة التي تقود نشاطهم تبقى ملائمة بالنظر للإنجازات والملاحظات والمتغيرة المنتقاة من المؤسسة.²⁴

المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار

تلعب لوحة القيادة دوراً مهماً في مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

فعلى عكس أنظمة الميزانية المحاسبية التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة، فإن لوحة القيادة تعتبر أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية؛ فمن خلال نتائج الأشهر الماضية، يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة²⁵

كما تعد لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين ومدى قدرتهم على مواجهة التحديات، مما يولد لديهم دافعاً للتقدم نحو تحقيق الأهداف. إن السعي المستمر لتحسين نقاط الضعف، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد حلول للمشاكل، يساهم بشكل مباشر في تنمية مهارات وقدرات المسؤولين. كما تمنحهم القدرة على اتخاذ

²⁴ محمد ياسين قمان مرجع سابق ص17

²⁵ خروبي يوسف ص297-298

قرارات صائبة والتواصل الفعال مع أعضاء المؤسسة، مما يعزز الأداء العام ويساهم في نشر وتطوير "ثقافة التسيير" داخل المنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكن اختصار دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار على شكل نقاط كالآتي:

1-الرصد المستمر وتحديد الانحرافات: تتيح للمدير معرفة أين تكمن المشاكل (الفجوات) فور حدوثها، مما يسمح باتخاذ قرارات تصحيحية سريعة بناءً على مؤشرات واقعية.

2-وظيفة التحليل: الإشارة إلى أن "وقت التحليل قد حان" تساعد في توجيه تركيز صاحب القرار نحو القضايا التي تتطلب دراسة أعمق بدلاً من إضاعة الوقت في الأمور المستقرة.

3-توفير قاعدة معلوماتية (إعداد التقارير): اتخاذ القرار يتطلب بيانات موثوقة؛ ولوحة القيادة توفر "ثروة من المعلومات الإدارية" التي تدعم أنظمة المحاسبة والتسيير.

4-الموضوعية في التواصل: من خلال توفير بيانات مبنية على "حقائق وليس تصورات"، تضمن لوحة القيادة أن تكون القرارات المتخذة بين المديرين مبنية على منطق سليم وبيانات دقيقة.

5-المساهمة في صياغة الأهداف: تساعد في تقييم مدى واقعية الأهداف المحققة، مما يسهل عملية اتخاذ قرار بإعادة رسم الأهداف أو تحسين الخطط المستقبلية بناءً على النتائج الفعلية.²⁶

²⁶ قرقاد عادل و زغيب مليكة، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة مجلة ميلاف للبحوث والدراسات المجلد 4 العدد 1،

المطلب الرابع: حدود دور لوحة القيادة في المؤسسة العمومية

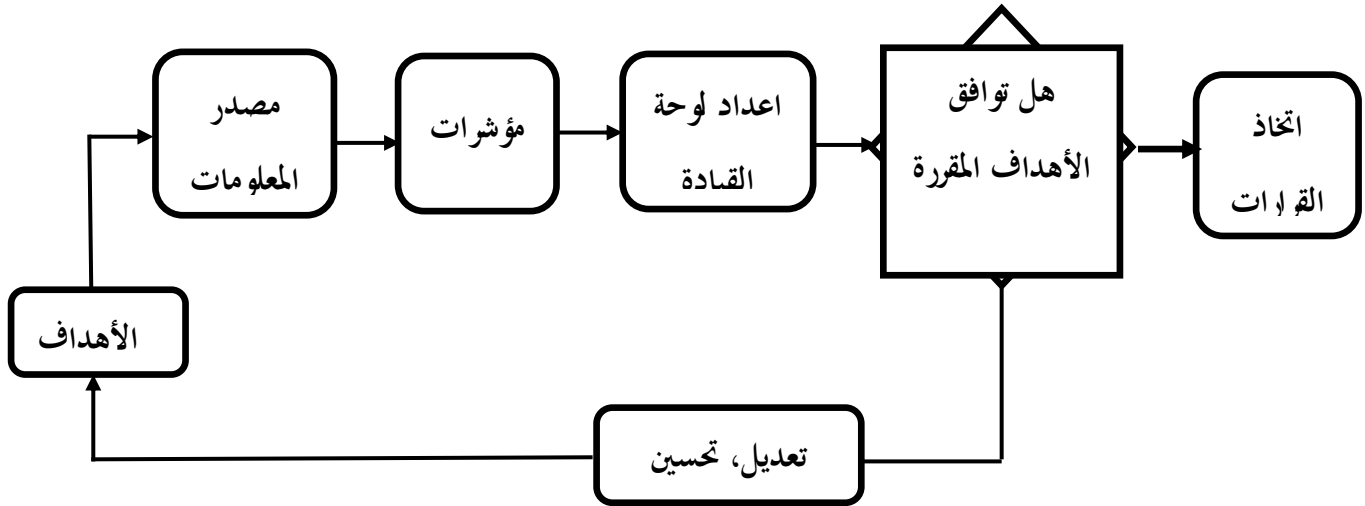
على الرغم من الدور الهام الذي تلعبه لوحة القيادة الكلاسيكية ومساهمتها في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين لتقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، إلا أن لها مجموعة من جوانب الضعف يمكن إبراز البعض منها فيما يلي:

- 1- الاعتماد الكبير على المؤشرات المالية:** قد يجعل منها مصدراً إعلامياً متأخراً رغم كونها وسيلة آنية، وذلك لارتباط أغلب المؤشرات بالتقارير والقوائم المالية المعدة في نهاية دورات الاستغلال. كما ترتبط المؤشرات المالية غالباً بجانب الإدارة العليا للمعلومات، ومنه فلوحة القيادة بهذا المفهوم تعد وسيلة متابعة أكثر منها وسيلة قيادة²⁷.
- 2- الاختيار غير الملئم للمؤشرات:** قد يؤدي الاختيار غير الملئم لمؤشرات لوحة القيادة والقائم على افتقاد عنصر الكفاءة أو عدم التأكد من الارتباط الجيد للمؤشرات بأهداف المؤسسة، إلى إعطاء صورة مضللة عن الأداء في المؤسسة، وإرسال نظرة خاطئة للمسيرين وبالتالي اتخاذ قرارات خاطئة.
- 3- اعتماد نموذج موحد:** إن اعتماد نموذج لوحة قيادة واحد وفترة واحدة للوحة القيادة على مستوى جميع المصالح قد يؤدي لاتخاذ قرارات خاطئة، فقد لا يتلاءم هذا النموذج مع جميع الأنشطة الموجودة في المؤسسة.
- 4- إهمال مشاركة المرؤوسين:** في غالب الأحيان يرتبط وضع مؤشرات لوحة القيادة بالإدارة العليا، وبالتالي فإن عدم إشراك المرؤوسين (المنفذين) في المبادرة قد يؤدي إلى نتائج عكسية، كما يؤدي لعدم التطبيق الجيد لمحاسبة المسؤولية على نتائج التنفيذ.
- 5- اعتماد النقود كوحدة قياس وحيدة:** إن اعتماد النقود كوحدة قياس لتحديد قيمة العمليات قد لا يكون دائماً معياراً دقيقاً للتقييم والمقارنة، فمن المتعارف عليه أن قيمة النقود تتغير عبر الزمن²⁸.
- 6- فعالية التغذية العكسية:** إن تقدم الأنشطة يجب أن يكون متابعاً على لوحة القيادة، فمن الضروري التأكد من أن المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة ومراقبة الأنشطة للحكم على صحة القرارات وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة وإلا أصبح دور لوحة القيادة دوراً سلبياً، وذلك كما يبينه الشكل الموالي:

²⁷ بن الدين محمد مرجع سابق ص 120

²⁸ بن الدين محمد، مرجع سابق ص 120

الشكل رقم (2): فعالية التغذية العكسية²⁹



المصدر: بن الدين محمد مرجع سابق ص121

²⁹ المصدر: بن الدين محمد مرجع سابق ص121

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للوحة القيادة باعتبارها من أهم أدوات التسيير الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في متابعة الأداء وتحسينه. وقد تم التوصل إلى أن لوحة القيادة ليست مجرد وسيلة لعرض المعلومات، بل تعد أداة فعالة تساعد المسيرين على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

كما تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة، من حيث تعريفها، نشأتها، أنواعها، مكوناتها وأهم الخصائص التي تميزها، بالإضافة إلى شروط نجاح تطبيقها داخل المؤسسة، والتي من أهمها وضوح المعلومات، التنسيق بين مختلف المصالح، الاعتماد على مؤشرات دقيقة، وتوفير التكوين اللازم للمسؤولين.

وتبين كذلك أن فعالية لوحة القيادة ترتبط بقدرتها على توفير معلومات دقيقة وسريعة تساعد على كشف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة المؤسسة العمومية.

وعليه، فإن لوحة القيادة أصبحت أداة ضرورية لضمان حسن التسيير وتحقيق الأهداف المسطرة، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية في الوقت الحالي.

الفصل الثاني

تمهيد

أصبحت المؤسسات العمومية الركيزة الأساسية للتنمية ومعيارا للتطور و التوجهات الإستراتيجية في الدول الغربية، خصوصا بعد الأزمات المالية الكبرى التي شهدتها العالم خلال العقدين الأخيرين. عكس الدولة الجزائرية التي لا تزال تعاني من ضعف أداء مؤسساتها العمومية، فقد شكلت عبئا ثقيلا على الخزينة العمومية للدولة ، و ذلك بسبب الخلل الموجود في إدارتها و تسييرها حسب ما أكدته الدراسات و الأبحاث ، و مع تزايد الضغوطات الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع توقعات المواطنين، أصبح تحسين الأداء في القطاع العمومي مطلبًا ملحقًا لضمان استغلال الموارد العامة بأفضل شكل ممكن وتلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمع.

و لذلك أصبح من الضروري إعادة النظر في سياسة إدارة هذه المؤسسات و التوجه نحو البحث عن طرق و آليات جديدة لمعالجة الخلل الموجود في تسييرها من أجل الوصول إلى أحسن الأداء و الارتقاء بها.

قد شهد مفهوم الاداء تطورًا نوعيًا كبيرًا فقد أصبح الاساس الذي تقاس به كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية في خدمة المجتمع وتحقيق أهداف التنمية و قد اصبح من اهم التحديثات في الإدارة العمومية المعاصرة خصوصا مع ظهور مدرسة الإدارة العمومية الجديدة (New Public Management) في ثمانينيات القرن الماضي، التي دعت إلى نقل التركيز من الالتزام الشكلي بالإجراءات البيروقراطية إلى النتائج الملموسة والكفاءة والمساءلة والشفافية.

إن الأداء في المؤسسة العمومية لا يقتصر على تنفيذ المهام اليومية، بل يشمل جودة الخدمات المقدمة، ورضا المواطنين، والتأثير الحقيقي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع الحرص على المساءلة ومكافحة الهدر والفساد.

يتناول هذا الفصل الثاني دراسة الأداء في المؤسسة العمومية من خلال مبحثين رئيسيين: المبحث الأول يتناول ماهية الأداء في المؤسسة العمومية، والمبحث الثاني يدرس خصوصيات الأداء في القطاع العمومي.

المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة العمومية

المطلب الأول: مفهوم الأداء

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية، مع مراعاة الموارد المتاحة والقيود المفروضة . ويشمل هذا المفهوم عدة أبعاد رئيسية: التنفيذ الفعلي للمهام والبرامج المخططة، والجودة في تقديم الخدمات العمومية، والاستجابة لحاجات المواطنين والمجتمع، والشفافية والمساءلة في استخدام الموارد العامة و من هذا المفهوم فان الأداء يتحقق من خلال اربعة أقطاب.³⁰

1-القطب الاول: يتعلق بالتعامل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالتعامل أو الزبون والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ارضائهم وكسب ثقتهم أي يعني نوعيه الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة

2-القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيده بأفضل استخدام الموارد المنتجة.

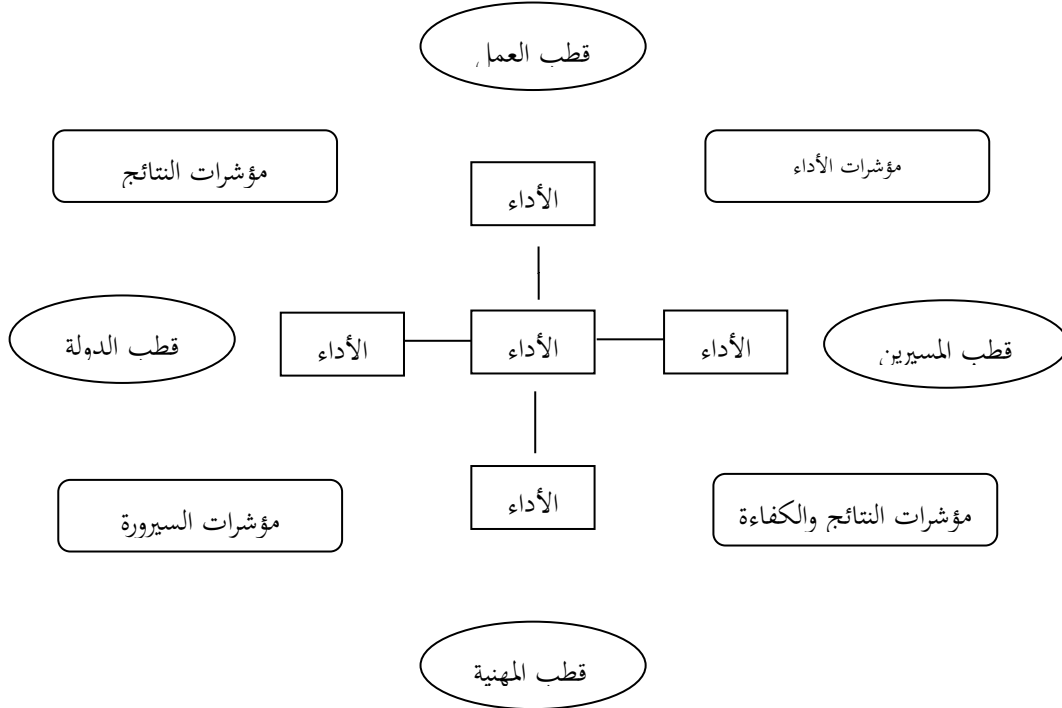
3-القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة الى استمرارية العمل بدل التوقف

4-القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلاً تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي ولكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:

³⁰بن عمار ناجية، إستراتيجية الإستثمار في الرأسمال البشري لترقية الأداء بالإدارة المحلية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم

السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، السنة 2020-2021 ص35

الشكل رقم (03) أبعاد المنظمة³¹



المصدر: زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة ، مجلة سوسيولوجيا ، مجلد1، العدد 03، ص30

زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة ، مجلة سوسيولوجيا ، مجلد1، العدد 03 ص ص 28 , 47³¹

المطلب الثاني: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء في المؤسسة العمومية إلى عدة أنواع رئيسية، كل منها يركز على جانب محدد من جوانب عمل المؤسسة .

1-الأداء الإداري (Administrative Performance) يتعلق بكفاءة العمليات الداخلية والإجراءات الإدارية، ويشمل سرعة إنجاز المعاملات، دقة المعلومات، فعالية التواصل الداخلي، وسلسلة المساطر الإدارية

2-الأداء المالي (Financial Performance) : يقصد به تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة و يركز على إدارة الميزانية والموارد المالية بكفاءة ويشمل التحكم في النفقات، تحقيق التوازن المالي، إدارة التكاليف، والشفافية في استخدام الأموال العامة و هذا لمعرفة مدى قدرتها على انشاء قيمة و مجابهة المستقبل من خلال الاعتماد³².

3-الأداء البرامجي (Program Performance) : يقيس مدى تحقيق أهداف البرامج والمشاريع المحددة، ويشمل نسب الإنجاز، جودة التنفيذ، الالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق الأهداف المرسومة .

4- الأداء التنموي (Developmental Performance) : يقيس التأثير على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويشمل خلق فرص العمل، تحسين المستوى المعيشي، دعم البنية التحتية، والمساهمة في التنمية المستدامة .

5-الأداء الديمقراطي (Democratic Performance) :يرتبط بالمشاركة المدنية والحوكمة الرشيدة، ويشمل الشفافية، المساءلة، مشاركة المواطنين في صنع القرار، ومكافحة الفساد.

6-أداء رضا المواطن (Citizen Satisfaction Performance) : يقيس درجة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة، ويشمل استبيانات الرضا، شكاوى المواطنين، واقتراحات التحسين³³

³² مراد كواشي ، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة ،مجلة العلوم الانسانية، المجلد 21 ،العدد 34، سنة 2010، ص 173-

209.

³³ مراد كواشي ،مرجع سابق، ص 173-209

المطلب الثالث: معايير تصنيف الأداء

1-التصنيف حسب معيار البيئة:

تتيح القدرة على وضع تعريف دقيق لمفهوم الأداء بناء إطار نظري متين يساعد على معالجة معظم الإشكاليات المتعلقة به. غير أن الرؤية الكاملة للأداء تتطلب تحديد معالم واضحة تبرز أبعاده وتحوّل قياسه إلى عملية دقيقة. وفيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو المعايير التصنيفية التي اقترحها الباحثون³⁴.

1-1أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

يتعلق بأدوات وأنشطة العمل داخل المؤسسة، ويشمل رأس المال البشري، والأداء التقني، والأداء المالي. يمثل الأداء الداخلي ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه أو التأثير به، ويشمل الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية مثل الإنتاج، والتمويل، والتوريد وغيرها. ويعبر الأداء الداخلي عن نتيجة تفاعل الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة.

1-2أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:

يعنى بالعوامل المحيطة التي تؤثر، إيجاباً أو سلباً، على أداء المؤسسة الداخلي. ويشمل ذلك السياسات والمؤسسات الحكومية على مستوى الاقتصاد الكلي، والموردين والممولين والمنافسين والوسطاء. تؤثر هذه العوامل بدرجات متفاوتة على كفاءة وفعالية المؤسسة في استغلال الموارد وتحقيق الأهداف، لا سيما حين تطرأ تغييرات غير متوقعة في القوانين أو السياسات. ومن ثم فإن اعتبار البيئة معياراً تصنيفياً يساعد على تبين جوانب الأداء القابلة للتحكم (الداخلية) وغير القابلة للتحكم (الخارجية)، ويُلزم المؤسسة بالسعي للتكيف المستمر مع المتغيرات الخارجية.

2-التصنيف حسب معيار الزمن:

1-2 الأداء في المدى القصير:

يركز على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في الأجل القريب، ويتصل بعدد من المحاور من بينها:
الإنتاج: قدرة المؤسسة على توليد مخرجات تلبي متطلبات البيئة الخارجية.
الكفاءة: مدى جودة إنجاز العمليات، ويقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

³⁴ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم

تجارية فرع تسويق، جامعة الجزائر 2011-2012 ص22

الرضا: باعتبار المؤسسة نظامًا اجتماعيًا، يقاس الأداء أيضًا بمدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين داخل بيئة العمل، ويتجلى ذلك في مؤشرات مثل طبيعة النزاعات والأزمات، معدل دوران العمال، ونسب الغياب والتأخر.

2-2 الأداء في المدى المتوسط:

يتعلق بقدرة المؤسسة على التحكيم والتكيف مع المتغيرات المحيطة، ويشمل إعادة هيكلة الأنشطة أو تعديل الأهداف عند الحاجة. يعد التنافسية دافعًا رئيسًا لتعديل الموارد والعمليات، وتظهر قدرة المؤسسة على التكيف من خلال مرونتها التنظيمية والهيكلية.

2-3 الأداء في المدى الطويل:

يعكس قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية في ظل المتغيرات البيئية الكلية (سياسات حكومية، اقتصاد، مجتمع) والجزئية (المتعاملون الماليون، الموردون، العملاء، والمؤسسات المنافسة). يتحقق البقاء عبر تخطيط استراتيجي بعيد المدى، وتحقيق كفاءة وفعالية مستدامتين تمنح المؤسسة ثقة المستهلك وسمعة قوية تظهرها مؤشرات مثل تاريخ المؤسسة وعلامتها التجارية. ويعتمد استمرار المؤسسة أيضًا على قدرتها على المنافسة على الموارد والأسواق وتحويل الضغوط إلى فرص نمو³⁵.

3-التصنيف حسب معيار الشمولية:

يتناول هذا التصنيف مدى نظرية الأداء على مستوى كلي أو جزئي داخل المؤسسة.

3-1 الأداء الكلي:

يمثل مجموع الإنجازات التي تحققها جميع الوظائف والأنظمة الفرعية في خدمة أهداف المؤسسة. ومن خلال تقييم الأداء الكلي يمكن تقدير قدرة المؤسسة على مواجهة الفرص والتهديدات في محيطها الخارجي.

3-2 الأداء الجزئي:

يقيس أداء كل وظيفة أو نظام فرعي على حدة. ويمكن من خلال متابعة الأداء الجزئي كشف الاختلالات ومعالجتها قبل تفاقمها إلى أزمات تهدد سير المؤسسة. فالأداء الكلي هو في الواقع نتيجة تداخل وتكامل الأداءات الجزئية، وتحقيق الأهداف النهائية يستلزم نجاح الأهداف الفرعية.

³⁵ مزغيش عبد الحليم مرجع سابق ص 25

4-التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

يركز على قياس أداء كل وظيفة أساسية داخل المؤسسة على حدة، ومن أهم هذه الوظائف: الإنتاج، والمالية، والتسويق، والموارد البشرية.

4-1أداء الوظيفة التسويقية:

يعكس قدرة قسم التسويق على تحسين المبيعات، رفع الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء وبناء سمعة طيبة لدى المستهلكين. تمثل صعوبة تقييم أثر الحملات التسويقية وقياس رضا العملاء تحدياً رئيسياً، ما ينعكس أحياناً في ارتفاع معدل دوران العاملين نتيجة الخلافات حول معايير الأداء وصعوبة احتساب مساهمة الأفراد بدقة³⁶.

4-2أداء الوظيفة المالية:

يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمارات وتحقيق أعلى مستويات المردودية. ويُقيّم أداء هذه الوظيفة عادةً عبر مؤشرات مالية أساسية، كما أن تحفيز المدراء والموظفين مادياً ومعنوياً يساهم في رفع مستوى المسؤولية والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

4-3أداء وظيفة الإنتاج:

يظهر في قدرة المؤسسة على ضبط معايير الجودة، تنظيم منهجيات العمل وبيئة التشغيل، التحكم في التكاليف الإنتاجية، رفع كفاءة العمال، إدارة الوقت والتسليم، الحفاظ على المرافق والآلات، وتقليل تأخر تلبية الطلبات.

4-4أداء وظيفة الموارد البشرية:

يتعلق بكفاءة إدارة العنصر البشري في المؤسسة من حيث التوظيف، التدريب، تسيير الأداء، تحفيز العاملين والحفاظ على استقرارهم المهني، وهو عامل محوري يؤثر على أداء جميع الوظائف الأخرى. وظيفة الموارد البشرية من أهم وأعقد الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ يظل العنصر البشري متغيراً بطبيعته ويصعب قياس كفاءته وأدائه بدقة. يلجأ المقيمون إلى مؤشرات مثل المستوى التعليمي والكفاءات المهنية لقياس الأداء، لكنها تظل محدودة ولا تكفي لإعطاء صورة شاملة. فالعوامل النفسية كالقدرة على العمل تحت

³⁶ مزغيش عبد الحليم مرجع سابق ص ص 25-26

الضغط وتحمل التوتر عناصر يصعب دراستها وتوصيف أسبابها بدقة، مما يستدعي اعتماد أدوات تقييم نوعية ومتكاملة تأخذ البعد النفسي والسلوكي بعين الاعتبار إلى جانب المقاييس الكمية³⁷.

تعتبر عملية قياس الاداء وتقييمه بالنسبة للمصالح العمومية الحكومية المستمعة للمنظور التقليدي معقدة وصعبة نظرا للخصوصية التي يتمتع بها هذا القطاع وهي معرضة للقيود التي تحيط القطاعات التي لا تهدف الى الربح فالمنتجات والخدمات التي تقدمها الهيئات العمومية غير مرتبطة بعملية البيع نظرا لاختلاف اهدافها ومنه فهي غير مرتبطة بالجزء الاقتصادي³⁸

تتنوع معايير قياس الأداء في المؤسسة العمومية بين المؤشرات الكمية والنوعية، وقد تطورت هذه المعايير بشكل كبير مع التقدم في علم الإدارة والتقنيات الحديثة. تشمل المؤشرات الكمية نسب الإنجاز، التكاليف، الأرقام الإحصائية، والبيانات الرقمية

أما المؤشرات النوعية فتشمل رضا المواطنين، جودة الخدمة، الشفافية، والعدالة في توزيع الخدمات. وتعتمد هذه المؤشرات على استبيانات الرضا، تقييمات الخبراء، ملاحظات المستفيدين، وتحليل الشكاوى³⁹.

وقد طورت كابلان ونورتون (Kaplan & Norton) أداة متكاملة لقياس الأداء من زوايا متعددة :
(المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وهي ما يُعرف ببطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard.)

وقد أشار عبد الحميد الغزالي في كتابه " بطاقة الأداء المتوازن :المدخل لقياس الأداء الاستراتيجي " إلى أن هذه البطاقة تمثل أداة متكاملة لقياس الأداء .وأن تطبيقها في القطاع العمومي يتطلب تكيفها مع خصوصيات الإدارة العمومية .

³⁷ مزغيش عبد الحليم مرجع سابق ص26

³⁸ رفاع شريفة ، نحو ادماج مفهوم الاداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الادارة العمومية الحديثة ،اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2007-2008، ص ص 235-237.

³⁹ كامل احمد ابو ماضي، بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم لأداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية ، مكتبة نيسان للطباعة، قطاع غزة ، فلسطين

و من المقاييس المقترحة لقياس إنتاجية العملية الإدارية :معدل دوران العمل الذي يشير إلى مدى الاستقرار الوظيفي في الجهاز، ومعدل الإجازات المرضية الذي يعكس جودة بيئة العمل، ومعدل الغياب غير المبرر الذي يعكس قوة نظام الرقابة والإشراف⁴⁰.

⁴⁰ عبدالحميد عبد الفتاح الغزالي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية الطبعة الاولى، 2009 ص 57.

المبحث الثاني: خصوصيات الأداء في القطاع العمومي

المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية ذات الطابع غير الربحي

تُعرّف المؤسسة العمومية ذات الطابع غير الربحي بأنها مشروعات عامة أو مرافق عامة ملك للدولة والتي تدار من طرف الحكومة تتمتع بشخصيته المعنوية والاستقلال المالي مرتبطة بالسلطات الادارية المركزية تهدف إلى تقديم خدمات عامة وليس إلى تحقيق الربح المادي. وتشمل هذه المؤسسات الإدارات المركزية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والجماعات المحلية.

من خصائص السلع العامة التي تقدمها المؤسسات العمومية. وأن هذه السلع تتميز بكونها غير قابلة للاستبعاد وغير تنافسية، مما يجعل من الصعب على السوق الخاص توفيرها بكفاءة²¹. و ان الوكالات الحكومية تتصرف بطرق محددة بسبب طبيعة عملها. وأن الإدارة العامة الحديثة تتطلب إعادة النظر في الهياكل التقليدية لصالح هياكل أكثر مرونة واستجابة⁴¹.

المطلب الثاني: أهداف إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع غير الربحي

تتعدد أهداف إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع غير الربحي، وتختلف جوهرياً عن أهداف المؤسسات الخاصة التي تركز على تحقيق الربح .

1-الأهمية الاجتماعية

صاحب انتشار مصطلح المنظمات غير الهادفة للربح، انتشارا واسعا على مختلف المستويات الدولية والإقليمية والمحلية، ففي عام 1995 قدر أحد تقارير الأمم المتحدة عدد المنظمات غير الهادفة للربح العالمية التي تعمل على نطاق دولي بنحو تسع وعشرين ألف (29000) منظمة، ويختلف العدد على المستوى الإقليمي من إقليم إلى آخر ومن دولة لأخرى.

إن تنامي المنظمات غير الهادفة للربح وانتشارها الكبير في الوقت الحاضر يشكل أهم التحديات القائمة في دولي العالم الثالث النامية والدول الأخرى سواء في أوروبا أو في آسيا؛ إذ زادت اهتماماتها الأساسية الإنسانية والخيرية مع مطلع القرن الواحد والعشرون، خاصة تلك التي تهتم بمساعدة الفقراء واللاجئين وتوسيع الإعانات ومكافحة الأقليات المضطهدة وقضايا المرأة والطفولة وحماية البيئة، إضافة إلى حقوق الإنسان ونشر الديمقراطية، كما زادت

⁴¹ بلال بولشفار و جهد شاء الله، النظام القانوني للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، مذكرة ماستر في شعبة حقوق ، كلية الحقوق

و العلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة السنة 2024-2025، ص ص 8-12

أهمية المنظمات غير الهادفة للربح من الناحية الاجتماعية من خلال عدة أبعاد مثل: حرية التجمع، التعددية والتسامح، الاستقرار الاجتماعي وسيادة القانون؛ تنفيذاً لبرنامج متكامل في كافة مجالات الرعاية والخدمة الاجتماعية والتواصل بين مختلف طبقات المجتمع.⁴²

2- الأهمية الاقتصادية

يمثل القطاع الخيري حيزاً مهماً من الثروة القومية في البلدان المتقدمة، ويقدم خدمات كثيرة في مجالات عدة، فالقطاع الخيري الذي ينتمي إليه المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الهادفة للربح أصبح يشكل رقماً هاماً في المعادلة الاقتصادية في الكثير من البلدان الصناعية، وهو القطاع الثالث شريك القطاعين الآخرين في عملية التنمية البشرية، نظراً لما يملكه من جامعات ومراكز بحثية ومستشفيات ومؤسسات استشارية.

فالمنظمات غير الهادفة للربح تنتج خدمات متكاملة لا يمكن للسوق الخاص توفيرها بكفاءة أو بعدالة، بسبب طبيعتها كسلع عامة (Public Goods) وفي أحيان أخرى بديلة لمنتجات القطاع العام، إذ تعمل عمله في تقديم بعض السلع والخدمات، فهي في هذه الحالة تلعب دوراً مهماً في تقديم هذه الخدمات، لأن عامل العائد الربحي للقائمين على هذه المنظمات معلوم، بالإضافة إلى أنتميتها ورسالتها وقيمها التنظيمية كلها تهدف إلى تقديم خدماتها لفئة من الأفراد من أجل مساعدتهم والتخفيف من معاناتهم، مقارنة بالمنظمات الربحية.

وتتجلى أهمية المنظمات غير الهادفة للربح من الناحية الاقتصادية من خلال الأبعاد التالية:

المساهمة في مكافحة الفقر، الكفاءة في تقديم الخدمات بمستويات جيدة، المساهمة في توزيع الدخل والثروة بين فئات المجتمع، استحداث فرص جديدة، زيادة الرفاهية الاجتماعية، زيادة الطلب على السلع والخدمات، الاستثمار لوقت الفراغ، الارتباط الوثيق بين حجم العمل الخيري والدخل القومي إضافة إلى مساهمة قطاع العمل الخيري في زيادة فرص العمل في الاقتصاد.

3- الأهمية الصحية والثقافية والسياسية

لقد نجحت المنظمات غير الربحية مع مرور الوقت في التأثير على السياسات الحكومية وتغييرها، من حيث إصدار تشريعات وأنظمة جديدة لمحاربة الفقر، والرفع من المستوى المعيشي للمجتمع وحماية البيئة من التلوث، وتحسين العناية والرعاية الصحية، كما أنها تلعب دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من حيث المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، والاهتمام بالقضايا الكبرى التي يعاني منها المجتمع مثل: الأمية، البطالة والفقر.

وتظهر هذه الأهمية بالنسبة للمنظمات غير الهادفة للربح في:

- 1- تبني برامج محددة للإسهام في المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث وتوعية المواطنين بأهمية وكيفية المحافظة على البيئة وحمايتها.

⁴² أونيس عبد المجيد و وهابي كلثوم ، المنظمات غير الهادفة للربح ودورها في التكافل الاجتماعي والاقتصادي، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 4، العدد 1

- 2-المساهمة في تثقيف أفراد المجتمع من خلال تنظيم وعقد المؤتمرات وورشات العمل والندوات في مواضيع مدنية واجتماعية وثقافية متنوعة.
- 3-تدعيم الخدمات الصحية من خلال برامج صحية خيرية وخاصة في المناطق الريفية والعمل في مشاريع الرعاية الصحية الأولية والصحة الإنجابية.
- 4-يمثل العمل الخيري فضاء رحب لأفراد المجتمع، إذ يتيح لهم ممارسة ولائهم وانتمائهم لمجتمعهم، كما يمثل أيضا مجالا مهما لصقل مهارات الأفراد وبناء قدراتهم.
- 5-المساهمة في تقديم بعض الاقتراحات والآراء البناءة، التي قد تساعد صانعي القرار في القطاع الحكومي، وإيجاد حلول للقضايا المعقدة والشائكة أو الاستفادة من هذه الاقتراحات عند صياغة القوانين.
- 6-تلعب المنظمات غير الهادفة للربح دورا محوريا في تحقيق الديمقراطية سواء في الدول المتقدمة أو النامية حيث تمثل هذه المنظمات أحد أشكال "رأس المال الاجتماعي" الذي يمكن به مقاومة المركزية وإساءة استعمال السلطة الحكومية، عن طريق تشكيل جماعات الضغط لها القدرة على كسب تأييد أعضاء السلطة التشريعية.⁴³

43 حفصه زنجري، حوكمة المؤسسات غير الربحية كاداة لتحسين الخدمة العمومية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الدور الثالث تخصص الاداره والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجاربه وعلوم التسيير قسم علوم تسيير، جامعه قاصدي مرياح، ورقله، السنه 2018، ص ص48-49

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية ذات الطابع غير الربحي

تتميز المؤسسة العمومية ذات الطابع غير الربحي بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تميزها عن المؤسسات الخاصة

1-الملكية العامة: حيث تعود ملكية المؤسسة للدولة أو الجماعات المحلية، وتخضع لإشرافها المباشر .

2-الهدف غير الربحي: حيث الغرض الأساسي هو تقديم الخدمة العامة لا تحقيق الربح المادي:

3-التمويل العمومي: حيث تعتمد المؤسسة على الميزانية العامة أو الضرائب أو الرسوم في تمويل أنشطتها .

4-الخضوع للقانون العام: حيث تخضع المؤسسة لقواعد القانون العام في تعاملاتها، مما يعني الشفافية في الإجراءات والمساواة في تطبيق القانون.

5-المساءلة السياسية والإدارية: حيث تخضع المؤسسة لرقابة البرلمان والمجالس المنتخبة، وتحمل المسؤولية أمام المواطنين .

6-الاستمرارية الإجبارية: حيث لا يمكن حل المؤسسة بسهولة لأنها تقدم خدمات ضرورية للمجتمع، حتى وإن كانت غير مربحة.

7-عدم المنافسة التجارية: حيث تتمتع المؤسسة غالباً باحتكار قانوني أو شبه احتكاري في تقديم خدماتها، مما يعني غياب ضغط السوق لتحسين الأداء . ثامناً: تعدد الأهداف والأطراف المستفيدة حيث تخدم المؤسسة مجموعة متنوعة من الأطراف (Stakeholders) وتحقق أهدافاً متعددة ومتضاربة أحياناً.⁴⁴

المطلب الرابع: عناصر الأداء في القطاع العمومي

يتكون الأداء في القطاع العمومي من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتضافر لتحقيق الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات العمومية .

⁴⁴ أفندي عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2003، ص 10

1-الموارد البشرية: التي تعتبر الكفاءة البشرية العمود الفقري للأداء في القطاع العمومي، وتشمل كفاءة وكفاية الموظفين، برامج التكوين والتأهيل المستمر، نظم الحوافز والتحفيز، والتقييم الدوري للأداء الفردي.

2-الموارد المالية: التي تشمل إدارة الميزانية والتحكم في النفقات، وتتطلب التخطيط المالي الفعال، الرقابة على التنفيذ الميزانوي، الشفافية في الصرف، تقييم العائد على الاستثمار العمومي، ومكافحة الهدر والفساد المالي.

3-الموارد المادية والتقنية: التي تشمل البنية التحتية والتجهيزات اللازمة لأداء العمل، وتتطلب صيانة المرافق والمعدات، التحديث التقني المستمر، استخدام التكنولوجيا الحديثة، والرقمنة والتحول الرقمي.

4-الإجراءات والعمليات: التي تشمل تبسيط المساطر وتحسين العمليات، وتتطلب تبسيط الإجراءات الإدارية، تقليص الروتين البيروقراطي، استخدام تقنيات إعادة هندسة العمليات، تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (TQM) ، وتحسين سرعة الإنجاز.

5-الحوكمة والتمسير: التي تشمل الشفافية ومكافحة الفساد، وتتطلب آليات الرقابة الداخلية والخارجية، الشفافية في صنع القرار، مكافحة الفساد الإداري، تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتعزيز النزاهة والاستقامة.

6-العلاقة مع المواطن: التي تشمل جودة الخدمة والاستماع للملاحظات، وتتطلب تحسين جودة الخدمات المقدمة، تبسيط الوصول إلى الخدمات، إنشاء آليات الاستماع للمواطنين، معالجة الشكاوى بفعالية، وإشراك المواطن في تقييم الخدمات.⁴⁵

7-النتائج والتأثير : التي تشمل تحقيق الأهداف المرسومة والتأثير على المجتمع، ويتطلب قياس المخرجات (Outputs) والنتائج (Outcomes) ، وتقييم الأثر الاجتماعي والاقتصادي، والمتابعة الدورية للأهداف.

8-الابتكار والتطوير: الذي يشمل القدرة على التجديد والتكيف، ويتطلب تشجيع الابتكار الإداري، تبني أفضل الممارسات الدولية، التعلم المؤسسي المستمر، والتكيف مع المتغيرات البيئية.⁴⁶

⁴⁵ عريوة محاد و زغبة طلال، أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي ،مجلة فصلية محكمة دراسات اقتصادية ،المجلد 11 ،

العدد رقم 1 السنة 2018 ،ص ص 291-306

⁴⁷ رفيع شريفة، أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التفسير بالنتائج في المنظمات الحكومية،مجلة الباحث، المجلد 8، العدد 8، سنة 2010 ،ص ص

خلاصة الفصل:

يمكن الاستنتاج من هذا الفصل أن الأداء في المؤسسة العمومية يمثل تحدياً معقداً يتطلب فهماً عميقاً لخصوصيات القطاع العمومي. فالمؤسسة العمومية ذات الطابع غير الربحي تختلف جوهرياً عن المؤسسة الخاصة في أهدافها وخصائصها وآليات قياس أدائها.

وقد تبين أن قياس الأداء في القطاع العمومي لا يمكن أن يقتصر على المؤشرات المالية كما في القطاع الخاص، بل يتطلب مقارنة متكاملة تأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والسياسية والديمقراطية. كما أن خصوصيات المؤسسة العمومية - من تعدد الأهداف وصعوبة القياس وغياب المنافسة - تجعل من الضروري تطوير أدوات وأطر خاصة لتقييم الأداء.

وقد أظهر هذا البحث أن عناصر الأداء في القطاع العمومي متعددة وترابطية، تشمل الموارد البشرية والمالية والمادية، والإجراءات والحوكمة، والعلاقة مع المواطن، والنتائج والتأثير. وتحقيق أداء متميز يتطلب تضافر هذه العناصر في إطار استراتيجي واضح.

وفي ظل التحولات العالمية وظهور الإدارة العمومية الجديدة، أصبح من الضروري إعادة النظر في مفاهيم الأداء التقليدية وتبني مقاربات حديثة تركز على القيمة العمومية والنتائج والمواطن. ويبقى التحدي الأكبر هو كيفية تحقيق التوازن بين الكفاءة المالية والفعالية الاجتماعية، وبين المساءلة والمرونة، في إطار احترام خصوصيات المؤسسة العمومية ومهامها الاجتماعية.

وقد أكدت الدراسات على ضرورة قياس إنتاجية الإدارة كجزء أساسي ومكمل لقياس الإنتاجية في الأجهزة الحكومية، وأن التركيز على قياس إنتاجية محاور العملية الإدارية باستخدام مؤشرات مناسبة يعكس بدقة إنتاجية الإدارة الحكومية.

وفي النهاية، يمكن القول إن تحسين الأداء في المؤسسة العمومية يتطلب إرادة سياسية حقيقية، وإصلاحات إدارية شاملة، ومشاركة فاعلة للمواطنين، واعتماد معايير دولية للجودة والحوكمة الرشيدة.

تمهيد

يحتل تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية في إطار تحسين أداء النظم الصحية بوجه عام، موضعاً في صدارة برنامج الإصلاح في بلدان العالم إذ أن التطورات المتسارعة في مجال الصحة والعلاج والخدمات الصحية، وتعقيد نظام خدمات الرعاية الصحية، والتزايد المتسارع على الخدمات الصحية بأنواعها كافة، برزت الحاجة إلى تقديم هذه الخدمات بمستوى جيد مقبول لدى متلقي الخدمة ومقدميها، لذا تسعى حالياً كل المؤسسات الصحية لتقديم خدمات صحية ضمن معايير الجودة، ورفع مستوى جودة هذه الخدمات خدمات الصحية المقدمة أصبح مطلباً لإدارة المؤسسة الصحية ولمقدم الخدمة وملتقىها.

في سنة 2008 كان القطاع الصحي في الجزائر محل مراجعة حيث تشكل بناء جديد للخارطة الصحية يركز على نوعين من المؤسسات ، مؤسسات عمومية استشفائية و أخرى للصحة الجوارية ، و يعد مستشفى الدكتور بن زرجب بعين تموشنت من صنف المؤسسات العمومية الاستشفائية التي تسهر على تقديم خدمات صحية لمواطنيها و بشكل مستمر ، ما دفع به إلى امتلاك أنظمة معلومات سواء في الجانب الطبي أو الإداري ، و استعماله لأساليب للحصول على بيانات و من تم معالجتها لا اتخاذ الاجراءات و القرارات المناسبة سواء كانت هذه الأساليب آلية أو يدوية ، و السعي وراء تحسينها بغرض تحسين الخدمة المقدمة و الوصول الى تطلعات و طموحات المرضى ، و الأهم من ذلك الحفاظ على صحة الأفراد .

المبحث الاول:تقديم المؤسسة

المطلب الأول : نشأة المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب

تعتبر المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب أحد أهم المكاسب الصحية للجزائر عامة و لولاية عين تموشنت خاصة ، إذ يعتبر جد مميز و مرفق عام له خدمة كبيرة في مجال الصحة إذ يعتبر من ناحية التخصصات التي تتوفر عليها و موقعه الجغرافي جد مهم و مميز .

وضع حجر الأساس لبناء مشروع مؤسسة استشفائية في ولاية عين تموشنت سنة 2005 الموافق ل 30 نوفمبر ، و ذلك بحضور مسؤولين من وزارة الصحة و إصلاح المستشفيات و وزير الصحة و السكان السيد "عمار تو" حيث مساحتها تغطي 27571م² و يضم 141 سرير موزعة على أربعة طوابق و هي مجهزة بطريقة متقدمة للغاية لتعيين المهام و المسؤوليات، و كان بنائها من طرف أجنب و دامت مدة الانجاز حوالي عامين و في العام التي انتهت فيه الأعمال تم تدشين بعض المصالح منها سنة 2007 و بالضبط في شهر أوت .

تحتوي المؤسسة الان على 240 سرير موزعة على أربعة طوابق تختلف اختصاصاتها من طابق الى آخر و أطلقت تسمية بن زرجب على المؤسسة الصحية نسبة الى الدكتور المجاهد بن زرجب بن عودة المولود في 19 جانفي 1921 بمدينة تلمسان، حيث ترعرع في أوساط شعبية بسيطة و ينتمي إلى عائلة متواضعة، درس في كلية بن خلدون، في سنة 1941تحصل على شهادة البكالوريوس و كذلك حصوله على الجائزة الأولى الخاصة باللغة الألمانية.

انخرط كجندي في النضال السياسي من خلال الانضمام إلى الحركة من اجل الانتصار الحريات الديمقراطية وعين أمين الصندوق في الرابطة الطلاب المسلمين الجزائريين عندما نفي لمتابعة دراساته العليا في مجال الطب و تخرج عام 1948من خلال تقديمه أطروحة دكتوراه عن سرطان الدم، بعد ذلك عاد إلى مدينة تلمسان ليتابع ممارسة مهنته كطبيب في مكتبته وقد كتب وصفات بلغة العربية، و استغل الدكتور بن زرجب مهنته كطبيب للقيام بنشاطات ثورية بسرية تامة، لكن السلطات الاستعمارية الفرنسية اكتشفت نشاطه فقامت باعتقاله وسجنه إلى أن تم تنفيذ حكم الإعدام عليه في دوار ولد حليلة قرب سبدو في 16يناير 1956.⁴⁷

⁴⁷مصلحة المستخدمين المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب عين تموشنت

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب

هي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يديرها مجلس الإدارة ويديرها مدير عام، يساعده في ممارسة مهامه المجلس الطبي، تختلف اختصاصاتها من طابق إلى آخر، حيث يضم كل طابق مايلي⁴⁸:

الطابق الأول:

* مصلحة العظام.

* مصلحة الأشعة.

* مصلحة الأورام السرطانية.

* غرفة العمليات لجراحة القلب و الشرايين.

الطابق الثاني:

* مصلحة الطب الداخلي.

* المخبر.

* جراحة القلب و الأوعية الدموية.

* مصلحة الاعوجاج العمود الفقري.

* غرفة العمليات لجراحة العيون.

الطابق الثالث:

* مصلحة طب الأطفال.

* مصلحة المسالك البولية.

* جراحة العامة.

* غرفة العمليات و الإنعاش.

الطابق الرابع:

* طب العيون.

* مصلحة الأذن و الأنف و الحنجرة.

⁴⁸ مصلحة المستخدمين المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب عين تموشنت

*مصلحة جراحة الأعصاب.

*جراحة القلب.

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الافراد ضمن المستويات الادارية فيها بالاضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة .

يسير المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب طاقم اداري مكون من خمسة مديريات :

* المديرية العامة.

* مديرية الفرعية الموارد البشرية .

* مديرية الفرعية المالية و الوسائل .

* مديرية النشاطات الصحية.

* مديرية الفرعية لصيانة العتاد الطبي و الجماعي .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب في الشكل التالي⁴⁹

⁴⁹مصلحة المستخدمين المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب عين تموشنت

الشكل (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب⁵⁰



المطلب الثالث: مهام وأهداف مستشفى عين تموشنت:

تعد المؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب" والمؤسسة الاستشفائية "أحمد مدغري" في عين تموشنت من الركائز الأساسية للخدمات الصحية بالولاية. تعمل هذه المؤسسات وفق استراتيجية شاملة تهدف إلى توفير الرعاية الصحية اللازمة وتحسين جودة الحياة للسكان.

- تقديم الرعاية الطبية المتخصصة: توفير الاستشارات الطبية، التشخيص، والعلاج في مختلف التخصصات، بما في ذلك الحالات المستعجلة، الجراحة، والأمراض المزمنة.
- التكفل بالأمومة والطفولة: توفير خدمات متخصصة للتكفل بالحوامل والأطفال حديثي الولادة، بما في ذلك غرف العمليات والمخابر الطبية.
- التكوين المستمر وتطوير الكفاءات: تنظيم أيام تكوينية وجراحية لرفع كفاءة الطاقم الطبي والشبه طبي، ومواكبة التطورات العلمية، مثل ورشات التعامل مع الاحتراق النفسي وسلامة المواد الطبية.
- عصنة التجهيزات الطبية: إدخال تقنيات حديثة ومتطورة، مثل نظام الاستئصال الحراري للأورام بالموجات الدقيقة (Microwave\ Ablation) لتحسين جودة العلاج.
- تحسين جودة الخدمة الصحية: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان بيئة آمنة وفعالة لاستقبال المرضى والتكفل بهم.
- التعاون والشراكة: إجراء عمليات جراحية معقدة بالتعاون مع أطباء أجانب وفرق طبية متخصصة لتعزيز الخبرات المحلية

تهدف هذه الجهود مجتمعة إلى تقديم خدمة صحية عمومية ترقى لتطلعات المواطنين⁵¹.

المبحث الثاني : الطريقة و الأدوات

في هذا المبحث ستم الإشارة الى الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات

يتناول هذا المطلب المنهج المختار في الدراسة وادوات الدراسة .

أولاً: منهج الدراسة .

في هذا البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي، لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع. يتركز هذا المنهج على الوصف والتحليل، عبر جمع البيانات النظرية والميدانية، وتصنيفها، وتحليلها.

ثانياً: أدوات جمع البيانات .

⁵¹ مصلحة المستخدمين المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب عين تموشنت

الفصل الثالث: أثر استخدام لوحة القيادة في تحسين أداء مستشفى عمومي

من بين الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة هي: الاستبيان .

الاستبيان: يعتبر الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة فهو مجموعة من متكاملة من المحاور مصاغة في شكل أسئلة حول موضوع الدراسة ، ويهدف إلى التعرف على اتجاه افراد العينة الدراسة حول موضوع الدراسة.

تم تصميم الاستبيان كما يلي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية الأفراد عينة الدراسة الذي يشمل الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة ، تولي المسؤولية داخل المؤسسة.

القسم الثاني: يشمل المتغيرات الأساسية للدراسة وهي عبارة عن مجموعات أسئلة موجهة للعينة للإجابة عنها وفق سلم ليكارت الخماسي لاختبار الفرضيات والاجابة على اشكالية الدراسة كالتالي :

الجدول رقم (2) سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبين

فتم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي كالتالي :

-حساب المدى $4=1-5$

-طول الخلية : $0.8=5/4=5/(1-5)$

-الحد الأعلى للخلية : طول الخلية + اقل قيمة في المقياس و بالتالي يصبح طول الخلايا كما الجدول التالي:

المستوى الحسابي	1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المطلب الثاني: الأساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة .

التحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج (SPSS) وتم الاعتماد على الاساليب الاحصائيات التالية :

- معامل الفاكرونباخ (alpha cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة .
- المتوسط الحسابي لقياس اتجاه آراء عينة الدراسة .
- الانحراف المعياري للتعرف على درجة تشتت اجابات افراد عينة الدراسة .
- معامل سوبرمان المعرفة مستوى الارتباط الاحصائي بين المتغيرين .
- معامل الارتباط بيرسون المعرفة صدق الاتساق الداخلي العبارات الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة .
- الانحدار الخطي والذي يستخدم المعرفة مدى تأثير متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد .

المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة .

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى مجتمع الدراسة الميدانية والعينة المستهدفة للدراسة .

أولاً: مجتمع الدراسة .

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى.

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مستشفى الدكتور بن زرجب عين تيموشنت .

ثانياً : عينة الدراسة

العينة هي مجموعة فرعية تمثل عناصر مجتمع بحث معين. يوضح الجدول التالي جميع التفاصيل المتعلقة بالاستبيانات المسترجعة، والمستبعدة، وتلك القابلة للتحليل.

الجدول رقم(3): عينة الدراسة

العدد	الاستبيانات
45	الموزعة
41	المسترجعة
2	المستبعدة
39	المقبولة

المصدر: من اعداد الطالبين

المبحث الثالث : تحليل النتائج ومناقشتها

يهدف المبحث الثالث من هذه الدراسة إلى تحليل النتائج المستخلصة من البيانات التي تم جمعها . من خلال هذا المبحث، سيتم فحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع. كما سيتم مناقشة نتائج التحليل الإحصائي مع التركيز على تحليل النتائج الدالة إحصائياً وتفسيرها.

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية :

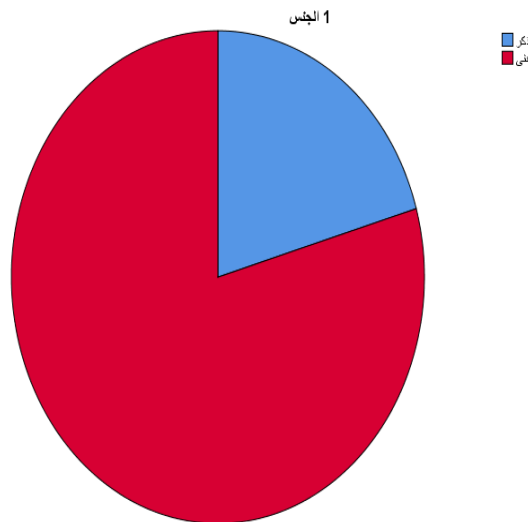
1-توزيع افراد العينة حسب النوع :

الجدول رقم(4): يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	08	%20.5
انثى	31	%79.5
المجموع	39	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 26

الشكل رقم(5): يمثل توزيع افراد العينة حسب النوع



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يتبين أن نسبة الذكور بلغت **20.5%** (8 مستجوبين)، في حين بلغت نسبة الإناث **79.5%** (31 مستجوبة). يشير هذا التفاوت في التمثيل إلى غلبة عنصر الاناث ضمن مجتمع الدراسة، ما قد يكون مرتبطاً بطبيعة المؤسسة أو الميدان الذي أجريت فيه الدراسة، والذي قد يشهد تمركزاً أكبر للإناث في مناصب أو وظائف معينة. ومن المهم أخذ هذا التفاوت في الاعتبار عند تحليل النتائج، لأنه قد يؤثر على تعميم النتائج أو تفسير بعض المتغيرات المدروسة، خاصة تلك التي قد تختلف باختلاف الجنس.

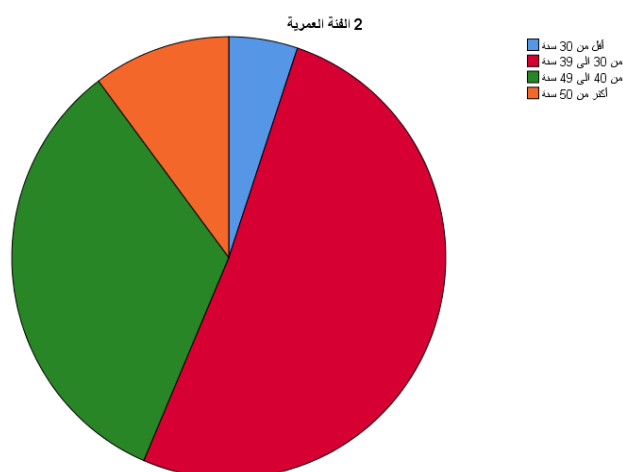
2-توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم(5): يمثل توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	2	5.1%
من 30 إلى 39 سنة	20	51.3%
من 40 إلى 49 سنة	13	33.3%
اكثر من 50 سنة	4	10.3%
المجموع	39	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 26

الشكل رقم(6): يمثل توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (5) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً ضمن العينة هي الفئة من 30 إلى 39 سنة، حيث بلغ عدد الأفراد فيها 20 بنسبة مئوية قدرها 51.3%. أقل الفئات فئة أقل من 30 سنة بعدد 2 وبنسبة 5.1%. يُشير هذا التوزيع إلى أن أغلبية المشاركين في الدراسة هم من الفئة العمرية المتوسطة (30-39 سنة)، وهي فئة يُتوقع منها أن تكون أكثر استقراراً مهنيًا، مما قد يساهم في تحسين تقييمهم لموضوع الدراسة.

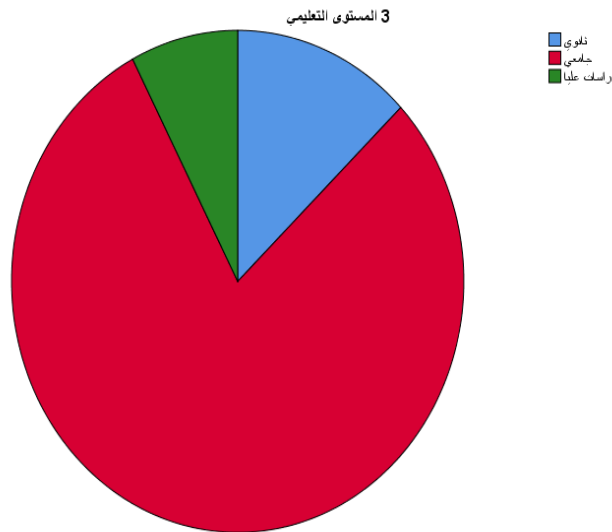
3- توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (6): يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	12.8%
جامعي	31	79.5%
دراسات عليا	3	7.7%
المجموع	39	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 26

الشكل رقم (7): يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 26

يتضح من الجدول رقم (6) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة ينتمون إلى فئة المستوى الجامعي بنسبة 79.5%، ما يعكس توجهها واضحاً نحو مشاركة الأفراد ذوي التحصيل العلمي العالي في الدراسة، ويأتي ذلك فئة المستوى الثانوي بنسبة 12.8%، في حين لم تتجاوز نسبة ذوي الدراسات العليا 7.7%، وهي نسبة ضعيفة. هذا التوزيع يُظهر أن نتائج الدراسة قد تعكس إلى حد كبير تصورات وخصائص الأفراد من ذوي التعليم الجامعي، مما قد يحد جزئياً من إمكانية تعميم النتائج على الفئات ذات التعليم المنخفض. كما يُعزز الطابع الأكاديمي للعينة، ويُفسر - إن وُجد - ارتفاع مستوى الإدراك أو الوعي حول موضوع الدراسة لدى المستجوبين، مما قد ينعكس إيجاباً على صدق ودقة إجاباتهم.

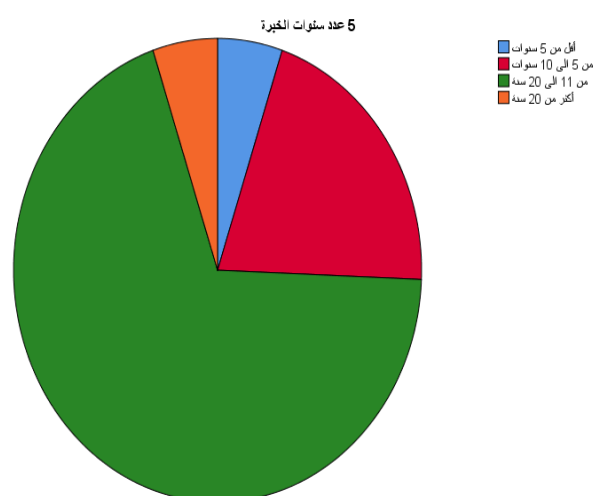
4- توزيع افراد العينة حسب الخبرة:

الجدول رقم (7): يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	2	5.1%
من 5 الى 10 سنة	8	20.5%
من 11 الى 20 سنة	27	69.2%
اكثر من 20 سنة	2	5.1%
المجموع	39	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 26

الشكل رقم (8): يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (7) أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات متفاوتة من الخبرة، حيث تُظهر النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة ذوي الخبرة من 11 سنة إلى 20 بنسبة 69.2%، تليها فئة الخبرة المتزاوجة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20.5%. في حين أن أقل الفئات تمثيلاً ذوات الأقل و الأعلى خبرة هي فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 5.1% لكل منهما. يشير هذا التوزيع إلى تركيز الخبرات المهنية داخل العينة.

المطلب الثاني: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات

يقصد بصدق اداة الدراسة ما اذا كانت تعكس محتوى متغيرات الدراسة وقياس ذلك بفعالية اما الثبات فيقصد به اختبار الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات ، أي درجة استقرار النتائج و ثباتها.

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقياس درجة ثبات الاستبيان، تم اعتماد طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يشترط أن يبلغ معامل ألفا القيمة المقبولة وهي (0.7) أو أعلى لضمان تمتع الأداة بالثبات الكافي. وكلما اقترب معامل الثبات من القيمة (1)، دلّ ذلك على مستوى أعلى من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان.

الجدول رقم(8): يوضح معامل الفا كرومباخ للمتغير المستقل – واقع استخدام لوحة القيادة

معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل واقع استخدام لوحة القيادة

معامل الفا كرونباخ في حالة حذف فقرة	
,687	(7) أستطيع استخدام لوحة القيادة
,719	(8) يتم عرض لوحة القيادة أو لوحة مؤشرات الأداء بشكل فعلي في مصلحتك وقسمك او على مستوى الادارة العامة للمستشفى
,718	(10) تعتمد إدارة المستشفى على لوحة قيادة لمتابعة الأداء
,747	(11) يتم إشراك الموظفين في الاطلاع على نتائج لوحة القيادة
,695	(9) شكل لوحة القيادة المستخدم واضح و ملائم
,759	واقع_استخدام_لوحة_القيادة

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 26

يؤكد جدول رقم (8) موثوقية وثبات فقرات المتغير المستقل من خلال قيم معامل ألفا كرونباخ التي جاءت ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى أن اداة القياس المستخدمة ذات درجة اتساق داخلي جيدة إلى ممتازة.

الجدول رقم(9): يوضح معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع - تطور الأداء في المستشفى

جدول معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع- تطور الأداء في المستشفى

معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف فقرة	
913,	(12) تساعد لوحة القيادة على المتابعة الأهداف الشهرية السنوية بشكل واضح
918,	(13) تسهم لوحة القيادة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى (مواعيد ، عنايه ، ...)
911,	(14) تمكن لوحة القيادة من اكتشاف الانحرافات والمشاكل بسرعة (نقص أدوية، تأخر عمليات...)
909,	(15) تساعد لوحة القيادة الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة
906,	(16) تزيد لوحة القيادة من شفافية الأداء أمام العمال والأطباء
912,	(17) تساهم لوحة القيادة في تقليل الهدر (وقت ،موارد، أدوية ...)
914,	(18) تحفز لوحة القيادة العاملين على بذل مجهود أكبر عندما يرون النتائج بشكل مرئي
921,	(19) لوحه القيادة ضرورية لتحسين الأداء في المستشفى في المستشفيات العمومية الجزائرية
914,	(20) تساعد لوحة القيادة على تحسين التنسيق بين المصالح
915,	(21) تشجع لوحة القيادة على ثقافة التقييم والمتابعة
921,	تطور_الأداء_في_المستشفى

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 26

يؤكد جدول رقم (9) موثوقية وثبات فقرات المتغير التابع من خلال قيم معامل ألفا كرونباخ التي جاءت ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى أن اداة القياس المستخدمة ذات درجة اتساق داخلي ممتازة.

ثانيا : اختبار صدق أداة الدراسة :

- **الصدق الظاهري (تحكيم الخبراء):** تم التحقق من صدق الاستبيان عبر تقييم محتواه، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم. وقد تركزت ملاحظاتهم بشكل أساسي على تعديل صياغة بعض العبارات من حيث البناء اللغوي والدقة العلمية. بناءً على هذه الملاحظات والاقتراحات، أُجريت التعديلات اللازمة بما يتوافق مع آراء الغالبية العظمى من المحكمين، ليعتمد الاستبيان في صورته النهائية.
- **صدق الاتساق الداخلي :** للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وهو معامل يستخدم لتحليل البيانات الكمية ويتراوح بين (-1) و(1).

وتشير إشارة المعامل إلى طبيعة العلاقة، سواء كانت طردية (موجبة) أو عكسية (سالبة)، كما هو موضح في الجدولين التاليين.

الفصل الثالث: أثر استخدام لوحة القيادة في تحسين أداء مستشفى عمومي

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بيرسون لعبارات المتغير المستقل

Corrélations							
		أستطيع استخدام لوحة القيادة	أستطيع استخدام لوحة القيادة	(8) يتم عرض لوحة القيادة أو لوحة مؤشرات الأداء بشكل فعلي في مصلحتك وقسمك أو على مستوى الإدارة العامة للمستشفى	(9) شكل لوحة القيادة المستخدم واضح و ملئم	(10) تعتمد إدارة المستشفى على لوحة قيادة لمتابعة الأداء	(11) يتم إشراك الموظفين في الاطلاع على نتائج لوحة القيادة
واقع استخدام لوحة القيادة	Corrélation de Pearson	1	,810**	,692**	,783**	,687**	,606**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
أستطيع استخدام لوحة القيادة	Corrélation de Pearson	,810**	1	,407*	,614**	,453**	,246
	Sig. (bilatérale)	,000		,010	,000	,004	,131
(8) يتم عرض لوحة القيادة أو لوحة مؤشرات الأداء بشكل فعلي في مصلحتك وقسمك أو على مستوى الإدارة العامة للمستشفى	Corrélation de Pearson	,692**	,407*	1	,496**	,339*	,264
	Sig. (bilatérale)	,000	,010		,001	,035	,105
(9) شكل لوحة القيادة المستخدم واضح و ملئم	Corrélation de Pearson	,783**	,614**	,496**	1	,242	,258
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,138	,113
(10) تعتمد إدارة المستشفى على لوحة قيادة لمتابعة الأداء	Corrélation de Pearson	,687**	,453**	,339*	,242	1	,685**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,035	,138		,000
(11) يتم إشراك الموظفين في الاطلاع على نتائج لوحة القيادة	Corrélation de Pearson	,606**	,246	,264	,258	,685**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,131	,105	,113	,000	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 26

تُظهر نتائج جدول رقم (10) أن أغلب عبارات المتغير المستقل قد حققت معاملات ارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية ومهمة بين هذه العبارات وبين المتغير المستقل.

الفصل الثالث: أثر استخدام لوحة القيادة في تحسين أداء مستشفى عمومي

الجدول رقم(11): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المتغير التابع

Corrélations												
					تمكن لوحة (14) القيادة من اكتشاف الانحرافات والمشاكل بسرعة (نقص أدوية، ... تأخر عمليات)	تساعد (15) لوحة الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة	تزيد لوحة (16) القيادة من شفافية الأداء أمام العمال والأطباء	تساهم (17) لوحة القيادة في تقليل الهدر (وقت،موارد، ... أدوية	تحفز لوحة (18) القيادة العاملين على بذل مجهود أكبر عندما يرون النتائج بشكل مرئي	لوحة (19) القيادة ضرورية لتحسين الأداء في المستشفى العمومية الجزائرية	تساعد (20) لوحة القيادة على تحسين التنسيق بين المصالح	تشجع (21) لوحة القيادة على ثقافة التقييم والمتابعة
تطور_الأداء_في_المستشفى	Corrélation de Pearson	1	,791**	,710**	,840**	,832**	,881**	,791**	,765**	,632**	,764**	,750**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
تساعد لوحة القيادة على المتابعة (12) الأهداف الشهرية السنوية بشكل واضح	Corrélation de Pearson	,791**	1	,714**	,748**	,543**	,695**	,551**	,485**	,264	,402*	,462**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,002	,105	,011	,003
تسهم لوحة القيادة في تحسين جودة (13) الخدمات المقدمة للمرضى (مواعيد ، ...عنايه،	Corrélation de Pearson	,710**	,714**	1	,651**	,464**	,485**	,329*	,516**	,294	,454**	,396*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,003	,002	,041	,001	,069	,004	,013
تمكن لوحة القيادة من اكتشاف (14) الانحرافات والمشاكل بسرعة (نقص أدوية، تأخر عمليات	Corrélation de Pearson	,840**	,748**	,651**	1	,720**	,733**	,564**	,553**	,314	,511**	,416**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,052	,001	,008

الفصل الثالث: أثر استخدام لوحة القيادة في تحسين أداء مستشفى عمومي

15) تساعد لوحة القيادة الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة	Corrélation de Pearson	,832**	,543**	,464**	,720**	1	,624**	,837**	,597**	,477**	,570**	,526**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000		,000	,000	,000	,002	,000	,001
16) تزيد لوحة القيادة من شفافية الأداء أمام العمال والأطباء	Corrélation de Pearson	,881**	,695**	,485**	,733**	,624**	1	,626**	,710**	,585**	,719**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
17) تساهم لوحة القيادة في تقليل الهدر (... وقت، موارد، أدوية)	Corrélation de Pearson	,791**	,551**	,329*	,564**	,837**	,626**	1	,596**	,559**	,555**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,041	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
18) تحفز لوحة القيادة العاملين على بذل مجهود أكبر عندما يرون النتائج بشكل مرئي	Corrélation de Pearson	,765**	,485**	,516**	,553**	,597**	,710**	,596**	1	,394*	,536**	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,000	,000	,000	,000		,013	,000	,000
19) لوحة القيادة ضرورية لتحسين الأداء في المستشفى في المستشفيات العمومية الجزائرية	Corrélation de Pearson	,632**	,264	,294	,314	,477**	,585**	,559**	,394*	1	,763**	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000	,105	,069	,052	,002	,000	,000	,013		,000	,000
20) تساعد لوحة القيادة على تحسين التنسيق بين المصالح	Corrélation de Pearson	,764**	,402*	,454**	,511**	,570**	,719**	,555**	,536**	,763**	1	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,004	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
21) تشجع لوحة القيادة على ثقافة التقييم والمتابعة	Corrélation de Pearson	,750**	,462**	,396*	,416**	,526**	,743**	,574**	,543**	,803**	,783**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,013	,008	,001	,000	,000	,000	,000	,000	

من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 26

الفصل الثالث: أثر استخدام لوحة القيادة في تحسين أداء مستشفى عمومي

يعرض الجدول رقم (11) نتائج تحليل معامل الارتباط لبيرسون بين فقرات المتغير التابع ، والتي تضم 10 فقرات ، حيث تم حساب قيمة معامل الارتباط لكل فقرة على حدة مع المتغير . وتعكس هذه القيم العلاقة الخطية بينهما . تظهر القيم في الجدول أن أغلب معاملات الارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 % ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ومعتبرة بين الفقرات والمتغير التابع . إن هذه النتائج تدعم بشكل قوي صدقية الصيغ المستخدمة في قياس المتغير التابع ، حيث أن ارتباط كل فقرة بالمتغير يعتبر مؤشراً على اتساق الفقرات مع المفهوم الكلي للأداء .

ثالثاً : عرض وتحليل البيانات

أ- عرض و تحليل نتائج المتغير المستقل

سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بالمتغير المستقل، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغير المستقل.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة الفقرة	الدنيا	القصى
3,0256	1,56419	محايد	5	1,00	5,00
3,6923	1,12750	موافق	1	72,00	5,00
3,5128	1,46668	موافق	2	1,00	5,00
3,4359	,91176	موافق	3	1,00	5,00
3,4359	,99459	موافق	4	1,00	5,00
3,4205	,88472	موافق		1,20	5,00

من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS26

يوضح هذا الجدول نتائج تحليل المؤشرات الخاصة بالمتغير المستقل الذي يتعلق بواقع استخدام لوحة القيادة في المؤسسة، وقياس مدى موافقة عينة الدراسة على هذه المؤشرات. من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، يظهر أن أغلب المؤشرات تحظى بموافقة من قبل أفراد العينة، حيث تتراوح المتوسطات بين 3.02 و 3.69 على مقياس ليكرت الخماسي .

الفصل الثالث: أثر استخدام لوحة القيادة في تحسين أداء مستشفى عمومي

أعلى مؤشر من حيث المتوسط كان المؤشر: « يتم عرض لوحة القيادة أو لوحة مؤشرات الأداء بشكل فعلي في مصطلحتك وقسمك او على مستوى الادارة العامة للمستشفى » (3.69) مما يبين إدراك المؤسسة بأهمية استخدام لوحة القيادة في مختلف مصالحها.

ادنى مؤشر من حيث المتوسط كان المؤشر: « أستطيع استخدام لوحة القيادة» (3.02) ، ما يدل على ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام بتدريب الموظفين على استخدام لوحة القيادة.

المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل هو 3.42 يشير إلى اتجاه إجمالي قوي نحو الموافقة على استخدام تطوير لوحة القيادة وتحديثها بشكل دوري في المؤسسة.

2- عرض وتحليل نتائج المتغير التابع:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة لل فقرات المتعلقة بهذا المتغير، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية له.

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغير التابع.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1,00	5,00	3,7692	,87243	موافق	9	12	تساعد لوحة القيادة على المتابعة الأهداف الشهرية السنوية بشكل واضح
2,00	5,00	3,7949	,76707	موافق	7	13	تسهل لوحة القيادة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى (مواعيد ، عناية، ...)
1,00	5,00	3,6923	,97748	موافق	10	14	تمكن لوحة القيادة من اكتشاف الانحرافات والمشاكل بسرعة (نقص أدوية، تأخر عمليات ...)
1,00	5,00	3,8205	,85446	موافق	6	15	تساعد لوحة القيادة الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة
2,00	5,00	3,9231	,66430	موافق	5	16	تزيد لوحة القيادة من شفافية الأداء أمام العمال والأطباء
1,00	5,00	3,9487	,68628	موافق	4	17	تساهم لوحة القيادة في تقليل الهدر (وقت ،موارد، أدوية...)
2,00	5,00	3,7692	,74203	موافق	8	18	تحفز لوحة القيادة العاملين على بذل مجهود أكبر عندما يرون النتائج بشكل مرئي
3,00	5,00	4,0769	,42206	موافق	1	19	لوحة القيادة ضرورية لتحسين الأداء في المستشفى في المستشفيات العمومية الجزائرية
2,00	5,00	4,0513	,55954	موافق	2	20	تساعد لوحة القيادة على تحسين التنسيق بين المصالح
3,00	5,00	4,0256	,53740	موافق	3	21	تشجع لوحة القيادة على ثقافة التقييم والمتابعة
2,30	5,00	3,8872	,55592	موافق			تطور الأداء في المستشفى

من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS26

يعرض الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على 10 مؤشرات تتعلق بتطور الأداء في المؤسسة.

اتجاه العينة حسب المتوسطات الحسابية يظهر بوضوح توجهاً إيجابياً عاماً ، حيث تتراوح قيم المتوسط بين 3.76 و 4.07 على مقياس ليكرت الخماسي مما يعكس أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى قبول "موافق" تجاه تطور الأداء في مؤسستهم. المتوسط الحسابي للمتغير التابع 3.88 يعزز هذا الاتجاه الإيجابي.

من حيث رتبة المؤشرات، نجد أن الفقرة " لوحة القيادة ضرورية لتحسين الأداء في المستشفى في المستشفيات العمومية الجزائرية " جاءت في المرتبة الأولى مع أعلى متوسط (4.07)، مما يعكس إدراكاً قوياً من قبل أفراد العينة بضرورة استخدام لوحة القيادة لتحسين الأداء في المستشفى.

أدنى مؤشر من حيث المتوسط كان المؤشر: "تمكن لوحة القيادة من اكتشاف الانحرافات والمشاكل بسرعة (نقص أدوية، تأخر عمليات ...)" بقيمة 3.69 وهو يقع في نفس الاتجاه مع أعلى مؤشر، ما يعني موافقة أفراد العينة على أهمية لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات والمشاكل بسرعة.

وعليه، إن نتائج هذا المتغير تؤكد مدى اعتماد المؤسسة على لوحة القيادة كأداة أساسية في تحسين الأداء في المؤسسة.

ج- المؤشرات المقترحة من طرف مستخدمي المؤسسة:

اقترح مستخدمو المستشفى إضافة مؤشرات الى لوحة القيادة وفق أهميتها النسبية كما في الجدول:

أولى الإقتراحات " مؤشر متوسط مدة الانتظار في الاستعجالات " فإليه مؤشر " نسبة رضا المرضى "

جدول رقم (14) ترتيب المؤشرات المقترحة من طرف مستخدمي المؤسسة

6	نسبة اشغال الاسرة
1	متوسط مدة الانتظار في الاستعجالات
2	نسبة رضا المرضى
6	عدد الحالات المتعامل معها شهريا
5	نسبة استهلاك الادوية/المستلزمات
4	معدل الغياب / التأخير لدى العاملين
3	مؤشرات الجودة (عدوى مستشفيات , أخطاء طبية)

من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS26

د- عوائق الاستفادة من لوحة القيادة

احصائيات جدول رقم (15) عوائق الاستفادة من لوحة القيادة

	Réponses		Pourcentage
	N	Pourcentage	d'observations
ما هي أبرز العوائق التي تحول دون الاستفادة الكاملة من لوحة القيادة (22) في مستشفىفاكم -غياب الأدوات الرقمية المناسبة	14	18,7%	35,9%
ما هي أبرز العوائق التي تحول دون الاستفادة الكاملة من لوحة القيادة (22) في مستشفىفاكم -نقص التكوين والتدريب على قراءتها	25	33,3%	64,1%
عوائق الاستفادة من لوحة القيادة (22) في مستشفىفاكم -عدم تحديث البيانات بانتظام	14	18,7%	35,9%
ما هي أبرز العوائق التي تحول دون الاستفادة الكاملة من لوحة القيادة (22) في مستشفىفاكم -عدم مشاركة النتائج مع العاملين	11	14,7%	28,2%
ما هي أبرز العوائق التي تحول دون الاستفادة الكاملة من لوحة القيادة (22) في مستشفىفاكم -مقاومة التغيير من بعض الأطراف	8	10,7%	20,5%
ما هي أبرز العوائق التي تحول دون الاستفادة الكاملة من لوحة القيادة (22) في مستشفىفاكم -غياب ثقافة التنظيم ومخاوف أمن المعلومات	3	4,0%	7,7%
Total	75	100,0%	192,3%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS26

من خلال الجدول جدول رقم (15) ، يظهر توافق مستخدمي المؤسسة حول تحديد عوائق الاستفادة من لوحة القيادة؛ فكانت أبرزها "نقص التكوين والتدريب على قراءة لوحة القيادة" بنسبة 64.1 % ، ثم تليها أهمية "غياب الأدوات الرقمية المناسبة" بنسبة 35 % و بنفس النسبة سجل العائق "عدم تحديث البيانات بانتظام". "عدم مشاركة النتائج مع العاملين" بلغ 28 % ، بينما شكل العائق "مقاومة التغيير من بعض الأطراف" ما نسبته 20 % . أخيرا بنسبة 7.7 % كان تقدير عائق " غياب ثقافة التنظيم ومخاوف أمن المعلومات" من طرف مستخدمي المستشفى.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم تبنيها، مع تقديم مناقشة تفصيلية للنتائج المتوصل إليها.

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" تعتمد المؤسسة الاستشفائية دكتور بن زرجب لوحة القيادة كأداة أساسية في إدارة أنشطتها ، و ذلك من وجهة نظر مستخدميها."

بالاعتماد على نتائج جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغير المستقل " واقع استخدام لوحة القيادة " ، تتفق آراء موظفي المؤسسة الاستشفائية دكتور بن زرجب على أن المؤسسة تستخدم لوحة القيادة في مختلف مصالحها لمتابعة أدائها بمشاركة موظفيها، حيث اتفقت آراؤهم و بلغت قيمة متوسطها الحسابي الإجمالي 3.42 عند مستوى دلالة إحصائية 5 في المئة، ما يشير إلى اتجاه إجمالي قوي نحو الموافقة على استخدام وتطوير لوحة القيادة وتحديثها بشكل دوري في المؤسسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" عرف أداء المؤسسة الاستشفائية تطورا معتبرا جراء اعتماد أدوات دعم التسيير من بينها لوحة القيادة، وذلك من وجهة نظر مستخدمي المؤسسة".

بالاعتماد على نتائج جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغير التابع " تطور الأداء في المستشفى " ، تتفق آراء موظفي المؤسسة الاستشفائية دكتور بن زرجب على أن المؤسسة شهدت تطورا مس أداء أغلب أقسامها إثر استخدام أدوات مراقبة ومتابعة التسيير حديثة، حيث اتفقت آراؤهم و بلغت قيمة متوسطها الحسابي الإجمالي 3.88 عند مستوى دلالة إحصائية 5 في المئة، ما يشير إلى اتجاه إجمالي قوي نحو الموافقة على تحقق مستوى أداء مرتفع.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

● الفرضية الصفرية H_0 : لا تختلف درجة تطور الأداء في المؤسسة الاستشفائية بن زرجب باختلاف مستوى استخدام لوحة القيادة .

● الفرضية البديلة H_1 : تختلف درجة تطور الأداء في المؤسسة الاستشفائية بن زرجب باختلاف مستوى استخدام لوحة القيادة .

الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles ^b				Erreur standard
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	de l'estimation
1	,461 ^a	,212	,191	,50003

a. Prédicteurs : (Constante),

واقع_استخدام_لوحة_القيادة

b. Variable dépendante :

تطور_الأداء_في_المستشفى

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS26

الجدول رقم (17) ANOVA

ANOVA ^a						
		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,493	1	2,493	9,969	,003 ^b
	de Student	9,251	37	,250		
	Total	11,744	38			

a. Variable dépendante : تطور_الأداء_في_المستشفى

b. Prédictors : (Constante), واقع_استخدام_لوحة_القيادة

SPSS المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج 26

من خلال جدول ANOVA نلاحظ أن الانحدار المعنوي عند 5 في المئة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي أن هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (18) معاملات الانحدار الخطي

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2,897	,324		,000
	واقع_استخدام_لوحة_القيادة	,289	,092	,461	,003

a. Variable dépendante : تطور_الأداء_في_المستشفى

SPSS المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج 26

من خلال جدول معاملات الانحدار الخطي نكتب معادلة الانحدار وهي :

$$Y = 2.897 + 0.289 X$$

حيث :

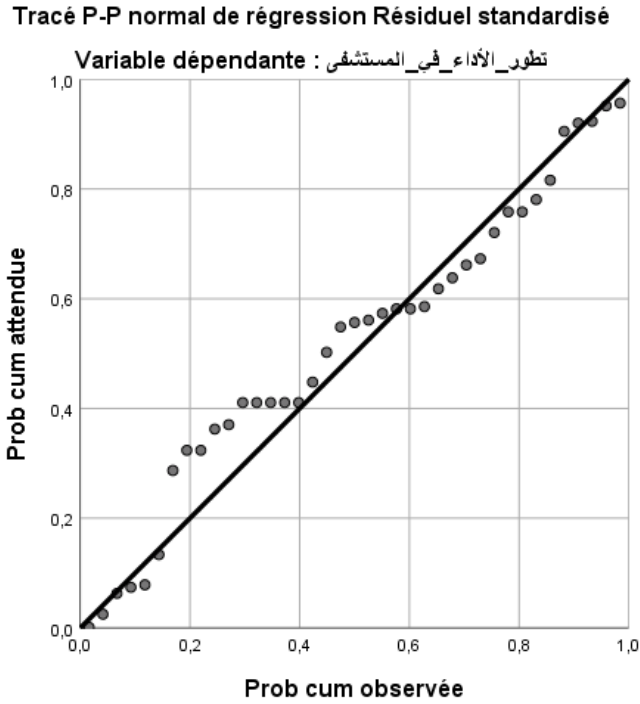
Y : تطور الأداء في المستشفى

X : واقع استخدام لوحة القيادة

من خلال جدول معاملات الانحدار الخطي، تشير نتائج الانحدار إلى أن النموذج يفسر نسبة معتبرة من التباين في تطور الأداء في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.212 ، مما يعني أن نسبة 21.2% من

التغير في تطور الأداء يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل (واقع استخدام لوحة القيادة). كما أن قيمة معامل الارتباط 0.461، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين المستقل و التابع. وقد بلغت قيمة F في اختبار المعنوية الكلية للنموذج 9.969، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى 0.003، مما يعني أن النموذج ككل معنوي ويمكن الاعتماد عليه.

حيث يظهر الشكل رقم (9) الأخير خطية العلاقة وطبيعية التوزيع.



المبحث الرابع: تقييم فعالية لوحة القيادة في تحسين الأداء

المطلب الاول: فعالية لوحة القيادة في تحسين الجودة

تعدّ لوحة القيادة (Dashboard) أداة إدارية متكاملة ومتطورة تُمكن المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت من رصد مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs) بشكل آني ومرئي ومُنظَّم، مما يُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. كما أن المؤسسة حققت مرحلة متقدمة في مجال الرقمنة بنسبة 100%، حيث أصبحت تعتمد على الملفات الإلكترونية الطبية التي تُتيح للأطباء الاطلاع على نتائج الفحوصات والأشعة والتحليل قبل وصول المريض إليهم، مما يُقلّل من الوقت المهذور ويُحسّن من دقة التشخيص ويُعزز من سلامة المريض. بالإضافة إلى ذلك، فإن لوحة القيادة

تُسهّل عملية التواصل بين مختلف الأقسام الطبية والإدارية في المستشفى، مما يؤدي إلى تكامل الجهود وتنسيقها بما يخدم هدف تحسين الجودة الشامل.

المطلب الثاني: فعالية لوحة القيادة في تسريع اتخاذ القرار

تُسهّم لوحة القيادة في تسريع عملية اتخاذ القرار الإداري والتشغيلي في المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت من خلال توفير معلومات دقيقة ومُحدّثة في الوقت الفعلي، مما يُمكن القيادات الإدارية من الاستجابة السريعة للتغيّرات والتحدّيات، ان المؤسسة ركزت على الرقمنة الشاملة للملفات الطبية، مما سهّل كل الإجراءات المتعلقة بالمريض ومكّن من التكفل به في ظرف قياسي وبطريقة أكثر نظامية. كما أن استخدام لوحات القيادة الاستراتيجية يسمح للإدارة بتحديد الانحرافات عن الأهداف المخططة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة، مما يُحسّن من كفاءة العمليات ويقلل من الوقت المستغرق في جمع وتحليل البيانات يدوياً. وفي هذا السياق، تُعتبر لوحة القيادة أداة حيوية لدعم القرارات السريعة في ظل بيئة صحية متغيرة، حيث تُقدّم رؤية شاملة لأداء المستشفى على مختلف المستويات، مما يُسهّل على المدراء والمسؤولين اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة وفي الوقت المناسب.

خلاصة:

تؤكد نتائج الدراسة أن استخدام لوحة القيادة يساهم بشكل ملموس في تحسين الأداء في المؤسسة الاستشفائية. دكتور بن زرجب بعين تموشنت. حيث أظهرت البيانات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحة القيادة وبين تطور مستوى الأداء في المؤسسة. تحليل الانحدار أظهر أن استخدام لوحة القيادة هو عامل أساسي في تفسير التباين في تطور مستوى الأداء في المؤسسة. هذه النتائج تدعو إلى توسيع استخدام لوحة القيادة و تحسين مؤشرات تطوير الأداء في المؤسسة.

النتائج في نقاط:

- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى "تعتمد المؤسسة الاستشفائية دكتور بن زرجب لوحة القيادة كأداة أساسية في إدارة أنشطتها ، و ذلك من وجهة نظر مستخدميها"
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية " عرف أداء المؤسسة الاستشفائية تطوراً معتبراً جراء اعتماد أدوات دعم التسيير من بينها لوحة القيادة، وذلك من وجهة نظر مستخدمي المؤسسة".
- تم قبول الفرضية البديلة " تختلف درجة تطور الأداء في المؤسسة الاستشفائية بن زرجب باختلاف مستوى استخدام لوحة القيادة".
- تحليل الانحدار الخطي أظهر أن المتغير المستقل واقع استخدام لوحة القيادة له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية على تطور الأداء في المؤسسة.

خاتمة

الخاتمة

تناولت هذه المذكرة دور لوحة القيادة كأداة إدارية استراتيجية في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت.

أظهرت أدبيات الموضوع محل الدراسة أن لوحة القيادة، عند تصميمها وتطبيقها بشكل سليم، تُشكل أداة فعّالة لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف أداء قابلة للقياس، ودمج أبعاد الأداء المتعددة في إطار رصد متكامل، وتزويد المديرين بالمعلومات الموثوقة وفي الوقت المناسب التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات فعّالة. يشكل التمييز بين مفاهيم وأنماط لوحات القيادة التشغيلية والاستراتيجية والمتوازنة إطاراً مفيداً لمواءمة تصميم لوحة القيادة مع السياق التنظيمي ومتطلبات الإدارة. كما أظهر تحليل الأداء في المؤسسة العمومية أن الإدارة الفعّالة للأداء في القطاع العام يجب أن تتبنى نهجاً متعدد الأبعاد ومتوافقاً مع رسالتها، ويتجاوز المقاييس المالية البحتة ليشمل جودة الرعاية الصحية والإنصاف وسهولة الوصول والأثر المجتمعي.

أكدت الدراسة الميدانية أن لوحة القيادة قد أسهمت إسهاماً إيجابياً ملموساً في أداء المستشفى الحكومي محل الدراسة. أثبتت الدراسة صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب تعتمد لوحة القيادة كأداة أساسية في إدارة أنشطتها ، و ذلك من وجهة نظر مستخدميها، حيث اتفقت آراء موظفي المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب على أن المؤسسة تستخدم لوحة القيادة في مختلف مصالحها لمتابعة أدائها بمشاركة موظفيها. كما تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على أن أداء المؤسسة الاستشفائية عرف تطوراً معتبراً جراء اعتماد أدوات دعم التسيير من بينها لوحة القيادة، وذلك من وجهة نظر مستخدمي المؤسسة ، حيث اتفقت آراء مستخدمي المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب على أن المؤسسة شهدت تطوراً مس أداء أغلب أقسامها إثر استخدام أدوات مراقبة ومتابعة التسيير حديثة.

تظهر الدراسة وجود علاقة متوسطة القوة بين استخدام لوحة القيادة و تطور أداء المؤسسة و هو ما يشكل تأكيداً لصحة الفرضية الفرعية الثالثة. على إثر وجود تلك العلاقة ، تم حساب أثر استخدام لوحة القيادة على تطور أداء المؤسسة و تقديره بقيمة قريبة من المتوسط من حيث التأثير، الأمر الذي يؤكد الفرضية الفرعية الرابعة.

أثبتت الدراسة ميدانيا وجود عوائق لاستخدام لوحة القيادة أهمها نقص التدريب على استخدامها و هو ما يعتبر تأكيدا لصحة الفرضية الفرعية الخامسة.

تعاني المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت من عوائق الاستفادة من لوحة القيادة؛ فكانت أبرزها نقص التكوين والتدريب على قراءة لوحة القيادة ، ثم تليها أهمية غياب الأدوات الرقمية المناسبة ثم العائق عدم تحديث البيانات بانتظام. إضافة لما سبق و بدرجة أقل يبرز عائق عدم مشاركة النتائج مع العاملين . عائق آخر يتمثل في مقاومة التغيير من بعض الأطراف. آخر عائق تمثل في غياب ثقافة التنظيم ومخاوف أمن المعلومات.

علاجاً لهذه المعوقات، تطرح الدراسة التوصيات التالية:

- تصميم دورات تدريبية متخصصة تغطي ضعف المهارات في التعامل مع قراءة و تطوير مؤشرات الأداء.
- توفير وسائل تكنولوجية رقمية تضمن التواصل الفعال بين المصالح.
- استخدام برامج معلوماتية و تطبيقات رقمية يضمن تحديث البيانات بانتظام.
- إشراك العاملين في بناء لوحة القيادة يسهم في تقبلها و استخدامها، و تخفيف مقاومة التغيير.
- توفير متطلبات الأمن السيبراني لضمان أمن المعلومات .

يخضع هذا البحث لعدد من القيود التي ينبغي الإقرار بها. فبينما يتيح تصميم دراسة الحالة الواحدة عمقاً في الفهم التجريبي لا يمكن تحقيقه من خلال الدراسات الاستقصائية الكمية واسعة النطاق، إلا أنه يحد من إمكانية تعميم النتائج على سياقات المستشفيات العامة الأخرى. ينبغي للبحوث المستقبلية توسيع القاعدة التجريبية لهذه الدراسة من خلال دراسات حالة مقارنة متعددة المواقع تشمل مستشفيات عامة ذات أحجام وتخصصات وسياقات إقليمية مختلفة. إضافةً إلى ذلك، فإن الدراسات الطولية التي ترصد تطور فعالية لوحات القيادة على مدى فترات زمنية ممتدة ستوفر رؤى قيمة حول ديناميكيات ترسيخ لوحات القيادة في مؤسسات القطاع العمومي.

تؤكد هذه الدراسة أن لوحة القيادة، كأداة للإدارة الاستراتيجية، تحمل إمكانات كبيرة وغير مستغلة إلى حد كبير لتحسين الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية. ويتطلب تحقيق هذه الإمكانيات التزامًا منهجيًا ومستدامًا بتحديث المؤسسات، يشمل الاستثمار في نظم المعلومات، والتدريب الإداري، والحوكمة المؤسسية، وثقافة مؤسسية موجهة نحو الأداء، وهو التزام يتجاوز التصميم التقني لأدوات لوحة القيادة ليتناول الظروف المؤسسية الأعمق التي تحدد مدى فعالية استخدام أدوات إدارة الأداء في الممارسة العملية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- وهيبة مقدود، محاضرات في مراقبة التسيير دار المتني للطباعة و النشر بومرداس الجزائر الطبعة الأولى، 2024
- قالون جيلالي مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب العربي الجزائر الطبعة الثانية، 2019 .
- بن الدين محمد، مراقبة التسيير واستراتيجية المؤسسة، دار الكتاب العربي، الجزائر، الطبعة الاولى، 2024
- نورالدين مزهودة والحاج عرابة، مراقبة التسيير دروس و تمارين، الفا للوثائق للنشر و التوزيع قسنطينة الجزائر 2023.
- أفندي عطية، تمكين العاملين :مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ، سنة 2003 .
- كامل احمد ابو ماضي ، بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم لأداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية ، مكتبة نيسان للطباعة، قطاع غزة ، فلسطين ، 2018
- عبد الحميد عبد الفتاح الغزالي ، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل لقياس الأداء الاستراتيجي ، المكتبة العصرية، 2009.
- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- ثانياً: المذكرات والأطروحات**
- رفاع شريفة ، نحو ادماج مفهوم الاداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الادارة العمومية الحديثة ،اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2007-2008.
- حفصه زنجري، حوكمة المؤسسات غير الربحية كأداة لتحسين الخدمة العمومية، اطروحة الدكتوراه ،تخصص الاداره والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقله، الجزائر ،السنه 2018.
- مزغيش عبد الحليم ،تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير في تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2011- 2012.

__لحمير لمياء ومشبوط سمية دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية و علوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، الجزائر 2016 2017

__محمد ياسين قمان دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة ، الجزائر 2015/2016

__حمزة يعقوب وخديجة بن تركية، دور لوحة القيادة الاستراتيجية في مراقبة التسيير، مذكرة ماستر في العلوم التجارية

و المالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر العاصمة (2013/2014).

-بن عمار ناجية، إستراتيجية الإستثمار في الرأسمال البشري لترقية الأداء بالإدارة المحلية ،مذكرة ماستر في العلوم

السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، السنة 2020-2021

-بلال بولشفار و جهد شاء الله، النظام القانوني للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، مذكرة

ماستر في شعبة حقوق ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة السنة 2024-2025.

ثالثا: المجالات والمؤتمرات

اسم ولقب صاحب المقال، عنوان المقال، اسم المجلة، الجهة المصدرة للمجلة، المدينة والبلد، المجلد، العدد، السنة.

اسم ولقب صاحب الورقة البحثية، عنوان الورقة البحثية، عنوان المؤتمر، الجهة المنظمة للمؤتمر، المدينة والبلد، تاريخ

انعقاد المؤتمر.

-لمين علوطي، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، دراسات

العدد الاقتصادي-جامعة الاغواط المجلد8 ، العدد01، 2017

-خروبي يوسف، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، المجلد 06 / العدد

2021

-خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية

المجلد7 العدد2 سنة 2021

-زينب بركات ومراد شنايب، اليات المفاضلة بين المؤشرات عند اعداد لوحة القيادة في المؤسسة وفقا لمنهج

GIMSI، المجلد7، العدد1، 2023

- الشيكري أيوب و مصراقي خولة دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية للإدارة

العمومية مجلة أوراق إقتصادية المجلد 06 العدد 01 2023 ص 04

عريوة محاد و زغبة طلال، أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي ،مجلة فصلية محكمة دراسات اقتصادية ،المجلد 11 ، العدد رقم 1 السنة 2018 .

-منصور عصام و العايب ياسين لوحات القيادة كأداة لمراقبة التسيير و تحسين أداء الإدارات العمومية المجلة

الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية المجلد 09 العدد 02 2021 ص 330

14_قرقاد عادل و زغيب مليكة، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة مجلة ميلاف للبحوث والدراسات المجلد 4 العدد 1، 2018

16 -زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة ، مجلة سوسيولوجيا ، مجلد1، العدد 03 السنة 2017

مراد كواشي ، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المؤسسة ،مجلة العلوم الانسانية، المجلد21، العدد 34، سنة 2010،

اونيس عبد المجيد و وهابي كلثوم ، المنظمات غير الهادفة للربح ودورها في التكافل الاجتماعي والاقتصادي، مجلة ابعاد اقتصادية، المجلد4، العدد 1 سنة 2014 .

رفاع شريفة، أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية،مجلة الباحث، المجلد8، العدد8 ، سنة 2010

المراجع باللغة الأجنبية

-bekhtaoui Dalila,le tableau de board Comme un outil du systeme de contrôle de gestion, mémoire de master en sciences de gestion et commerciale Ecole Supérieure de Commerce « KOLEA ».

الملحق

استبيان حول دور لوحة القيادة في تحسين أداء المستشفى

التعليمات:

يرجى الإجابة بصدق وبشكل عفوي. جميع الإجابات سرية وتستخدم لأغراض بحث علمي فقط. مدة الإجابة تقريباً 8-12 دقيقة.

القسم الأول: المعلومات الشخصية والمهنية (اختياري – للتصنيف فقط)

(1) الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

(2) الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 سنة فأكثر

(3) المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

(4) الوظيفة / المنصب الحالي:

☐ طبيب عام / مختص ☐ ممرض / قابلة ☐ إداري / مسير ☐ تقني / مساعد طبي ☐ أعوان
عمال /
☐ أخرى..... :

(5) عدد سنوات الخبرة في المستشفى الحالي:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ 11-20 ☐ أكثر من 20 سنة

(6) هل تتولى مهام إدارية أو رقابية (رئيس مصلحة، مسؤول وحدة...)?

☐ نعم ☐ لا

القسم الثاني: مدى معرفة واستخدام لوحة القيادة (واقع استخدام لوحة القيادة داخل المستشفى)

(7) هل سبق لك أن سمعت بمصطلح "لوحة القيادة" أو "Tableau de Bord" أو "Dashboard" في سياق تسيير المستشفى؟

☐ نعم، جيداً ☐ نعم، بشكل متوسط ☐ سمعت به فقط ☐ لا أعرفه تماماً

(8) هل يتم عرض لوحة قيادة (أو لوحات مؤشرات أداء) بشكل فعلي في مصلحتك / قسمك أو على مستوى الإدارة العامة للمستشفى؟

☐ نعم، بشكل منتظم ☐ نعم، لكن نادراً ☐ لا توجد ☐ لا أعلم

(9) إذا كانت موجودة، ما هي طبيعتها غالباً؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

☐ ورقية / تقارير مطبوعة

☐ لوحة إلكترونية – (Excel – Power BI) أخرى

☐ شاشة عرض في قاعة الاجتماعات

□ لا توجد لوحة قيادة فعلية
10) تعتمد إدارة المستشفى على لوحة قيادة لمتابعة الأداء

□ لا أوافق بشدة – □ لا أوافق – □ محايد – □ أوافق – □ أوافق بشدة

11) يتم إشراك الموظفين في الاطلاع على نتائج لوحة القيادة

□ لا أوافق بشدة – □ لا أوافق – □ محايد – □ أوافق – □ أوافق بشدة

القسم الثالث: دور لوحة القيادة في تحسين الأداء

12) تساعد لوحة القيادة على متابعة الأهداف الشهرية/السنوية بشكل واضح

□ لا أوافق بشدة – □ لا أوافق – □ محايد – □ أوافق – □ أوافق بشدة

13) تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى (مواعيد، عناية...)

□ لا أوافق بشدة – □ لا أوافق – □ محايد – □ أوافق – □ أوافق بشدة

14) مُمْكِن من اكتشاف الانحرافات والمشاكل بسرعة (نقص أدوية، تأخر عمليات...)

□ لا أوافق بشدة – □ لا أوافق – □ محايد – □ أوافق – □ أوافق بشدة

15) تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة

□ لا أوافق بشدة – □ لا أوافق – □ محايد – □ أوافق – □ أوافق بشدة

16) تزيد من شفافية الأداء أمام العمال والأطباء

□ لا أوافق بشدة – □ لا أوافق – □ محايد – □ أوافق – □ أوافق بشدة

17) تساهم في تقليل الهدر (وقت، موارد، أدوية...)

□ لا أوافق بشدة – □ لا أوافق – □ محايد – □ أوافق – □ أوافق بشدة

18) تحفز العاملين على بذل مجهود أكبر عندما يرون النتائج بشكل مرئي

☐ لا أوافق بشدة - ☐ لا أوافق - ☐ محايد - ☐ أوافق - ☐ أوافق بشدة

19) لوحة القيادة ضرورية لتحسين الأداء في المستشفيات العمومية الجزائرية

☐ لا أوافق بشدة - ☐ لا أوافق - ☐ محايد - ☐ أوافق - ☐ أوافق بشدة

20) تساعد لوحة القيادة على تحسين التنسيق بين المصالح

☐ لا أوافق بشدة - ☐ لا أوافق - ☐ محايد - ☐ أوافق - ☐ أوافق بشدة

21) تشجع لوحة القيادة على ثقافة التقييم والمتابعة

☐ لا أوافق بشدة - ☐ لا أوافق - ☐ محايد - ☐ أوافق - ☐ أوافق بشدة

القسم الرابع: العوائق والاقتراحات

22) ما هي أبرز العوائق التي تحول دون الاستفادة الكاملة من لوحة القيادة في مستشفاكم؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

☐ غياب الأدوات الرقمية المناسبة

☐ نقص التكوين / التدريب على قراءتها

☐ عدم تحديث البيانات بانتظام

☐ عدم مشاركة النتائج مع العاملين

☐ مقاومة التغيير من بعض الأطراف

☐ أخرى:

23) في رأيك، ما هي أهم المؤشرات التي يجب أن تظهر في لوحة قيادة مستشفى عمومي؟ (رتب حسب الأولوية من 1 إلى 5 - 1 الأهم)

نسبة إشغال الأسرة _____

متوسط مدة الانتظار في الاستعجالات _____

نسبة رضا المرضى _____

عدد الحالات المُدارة شهرياً _____

نسبة استهلاك الأدوية / المستلزمات _____

معدل الغياب / التأخير لدى العاملين _____

مؤشرات الجودة (عدوى مستشفيات، أخطاء طبية...)

اقتراحاتك لتحسين استخدام لوحة القيادة في المستشفى:

.....
.....

شكراً جزيلاً على وقتك ومساهماتك القيمة في البحث. يمكنك إضافة تعليق عام إن أردت

.....