



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
القسم : علوم التسيير
تخصص تسيير عمومي

الموضوع

دور لوحة القيادة في تحسين الاداء بالمؤسسة
دراسة ميدانية- المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب عين تموشنت

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالب (ة) :

داود عيبر نسرين

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

الأستاذ (ة): محجوبة هشام

مشرفا

الأستاذ (ة): بن يمينه خيرة

ممتحنا

الأستاذ (ة): بن سليمان
نجيب

السنة



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
القسم : علوم التسيير
تخصص تسيير عمومي

الموضوع

دور لوحة القيادة في تحسين الاداء بالمؤسسة دراسة ميدانية- المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب عين تموشنت

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالب (ة) :

داود عيبر نسرين

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

الأستاذ (ة): محجوبة هشام

مشرفا

الأستاذ (ة): بن يمينه خيرة

ممتحنا

الأستاذ (ة): بن سليمان
نجيب

السنة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان



أتقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان إلى المولى عزّ وجل، الذي منحني

القوة والتوفيق لإنجاز هذا العمل.

كما أخص بالشكر الأستاذة المشرفة، لما قدمته من توجيهات علمية ونصائح
بنّاءة كان لها بالغ الأثر في مسار هذا البحث.

وأتوجه بجزيل الشكر إلى كل أساتذتي الأفاضل على دعمهم وتحفيزهم
المتواصل.

ولا أنسى فضل عائلتي الأعزاء الذين كانوا لسنداً في كل مراحل هذا المشوار،
فشكراً لهم على دعائهم وصبرهم وتشجيعهم المستمر.



الاهداء



أهدي مذكرتي:

إلى عائلتي الغالية و عائلة زوجي الكريمة و زوجي العزيز
أشكركم من أعماق قلبي على محبتكم و دعمكم الدائم لي، فقد كنتم دائما السند
و القوة التي دفعتني للاستمرار و تحقيق ما وصلت إليه.
و أترحم على روح أم زوجي رحمها الله التي كانت لي نعم الداعم و السند
و لن أنسى طيبتها و مواقفها الجميلة معي.
اسأل الله أن يجعل مثواها الجنة.
كما أتقدم بالشكر لزملائي في العمل الذين لم يخلو عليّ بالمساعدة
و التشجيع و لكل أصدقائي في الدراسة الذين شاركوني أجمل اللحظات
و ساندوني طول الطريق
لكم مني جميعا كل الامتنان و التقدير و المحبة.





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	IV
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	X
قائمة الملاحق	XII
الملخص	ن
توطئة	ب
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للوحة القيادة	2
تمهيد:	2
المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة.	2
المطلب الأول: المفهوم وسيرورة الاعداد.	2
1. تعريف لوحة القيادة:	2
2. مبادئ لوحة القيادة.	3
3. مراحل إعداد لوحة القيادة:	4
4. تصميم لوحة القيادة:	5
المطلب الثاني: خصائص لوحة القيادة و أنواعها.	5
1. خصائص لوحة القيادة.	5
2. أنواع لوحة القيادة .	6
المطلب الثالث: مؤشرات لوحة القيادة	10
1. مفهوم المؤشر.	10
2. أهمية المؤشرات	10
3. وظائف المؤشرات.	10
4. أنواع المؤشرات.	11
1.4 : مؤشرات النتائج:	11
2.4 مؤشرات الوسائل:	11
3.4 مؤشرات الإنجاز:	11
4.4 مؤشرات البيئة:	12
5. تحضير المؤشرات و إعدادها.	12
المبحث الثاني : تحسين الأداء في المؤسسة.	13

المطلب الأول : تعريف الأداء و مكوناته.	13
1. تعريف الأداء.	13
2. المفاهيم المرتبطة بالأداء.	15
3.أنواع الأداء.	16
4. أقسام الأداء.	18
المطلب الثاني: العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء في المؤسسة.	18
1. طبيعة العلاقة بين لوحة القيادة و تحسين الأداء.	18
2. مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء.	18
3. دورها في تعزيز المسؤولية و التنسيق داخل المؤسسة.	18
4. الأثر التطبيقي للوحة القيادة في تحسين الأداء.	19
المبحث الثالث: الدّراسات السابقة .	19
المطلب الأول :الدّراسات باللّغة العربية.	19
المطلب الثاني :الدّراسات باللّغة الأجنبيّة.	22
المطلب الثالث : مقارنة بين الدّراسات السّابقة و الدّراسة الحاليّة:	24
خاتمة الفصل :	25
الفصل الثاني :	26
تمهيد:	30
المبحث الأول : تقديم محل الدراسة " المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب".	30
المطلب الأول : النشأة و التأسيس .	31
المطلب الثاني : الهيكل التّنظيمي للجناح الاداري للمؤسسة:	31
المطلب الثالث : أهداف المؤسسة.	32
المطلب الرابع : أهمية المؤسسة .	33
المبحث الثاني : إجراءات و منهجية الدّراسة .	33
المطلب الأول : منهجية الدّراسة.	33
1. منهج الدّراسة.	33
2. متغيرات الدّراسة.	33
المطلب الثاني : أدوات الدّراسة:	34
1. تصميم محاور الاستبيان :	34
المطلب الثالث : حدود و عينة الدراسة.	35

35	1. حدود الدراسة.
35	2. مجتمع و عينة الدراسة .
35	المبحث الثالث: عرض نتائج الدّراسة و مناقشتها.
35	المطلب الأول: عرض نتائج الدّراسة.
35	1. الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدّراسة.
39	2. تقييم واقع لوحة القيادة و الأداء في المؤسسة محل الدّراسة .
40	1.2. دراسة المحور الأول دور لوحة القيادة :
47	المطلب الثاني :اختبار فرضيات الدّراسة.
47	1. اختبار الفرضية الرئيسية.
48	2. اختبار الفرضية الفرعية.
52	المطلب الثالث : التّوصيات.
52	خلاصة الفصل.
56	خاتمة عامة:
59	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	متغيرات الدراسة	الجدول 1
34	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول 2
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول 3
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	الجدول 4
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي	الجدول 5
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	الجدول 6
40	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور دور لوحة القيادة	الجدول 7
42	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لمؤشرات دور لوحة القيادة.	الجدول 8
43	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لبعد زيادة الكفاءة	الجدول 9
43	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لبعد تحسين الجودة.	الجدول 10
46	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لبعد تطوير الموظفين.	الجدول 11
46	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لمؤشرات دور محور تحسين الأداء بالمؤسسة	الجدول 12
48	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لمحور علاقة لوحة القيادة بتحسين الأداء.	الجدول 13
50	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين استخدام لوحة القيادة وتحسين الأداء بالمؤسسة الاستشفائية.	الجدول 14
51	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين لوحة القيادة وأبعاد الأداء	الجدول 15
50	نتائج اختبار T-Test للفروق حسب الجنس.	الجدول 16
50	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب العمر.	الجدول 17
51	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) المؤهل الدراسي.	الجدول 18
54	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الخبرة.	الجدول 19



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	أنواع لوحة القيادة.	الشكل 1
14	مثلث الأداء.	الشكل 2
31	الهيكل التنظيمي للجناح الإداري للمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب.	الشكل 3
36	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	الشكل 4
37	لتمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.	الشكل 5
39	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.	الشكل 6
42	التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية و المعايير الانحرافية لمؤشرات محور دور لوحة القيادة.	الشكل 7
45	التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية و المعايير الانحرافية لمؤشرات محور تحسين الأداء بالمؤسسة .	الشكل 8
47	التمثيل البياني لمحور علاقة لوحة القيادة بتحسين الأداء.	الشكل 9
48	مخطط التشتت للعلاقة بين لوحة القيادة الأداء بالمؤسسة الاستشفائية.	الشكل 10:

قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	الاستبيان	الملحق 1



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور لوحة القيادة في تحسين الأداء بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، و اقتصرت عملية توزيعه على عينة عشوائية من مستخدمي المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة ، بلغ عدد العينة 30 ، بمختلف رتبهم من رؤساء مصالح و إداريين.

تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الاحصائي spss و ذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و معاملات الارتباط، و تم التوصل إلى المساهمة الكبيرة للوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية إضافة إلى المستوى العالي لأداء موظفي قسم الموارد البشرية.

كما تبين أن الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر ، المؤهل التعليمي ، الوظيفة) لا تؤثر في آراء أفراد العينة حول لوحة القيادة وتحسين الأداء باستثناء خاصية الخبرة المهنية التي أثرت في آراء العينة حول لوحة القيادة، بينما لم تؤثر في تحسين الأداء، كما توصي الدراسة بضرورة تعزيز استخدام لوحة القيادة داخل المؤسسات الاستشفائية.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة ، الأداء، الكفاءة، الفعالية.

Abstract :

The study aimed to identify the role of the dashboard in improving performance at the Dr. Ben Zergab Hospital in Ain Temouchent. A descriptive-analytical approach was adopted, using a questionnaire as the primary data collection tool, Distribution was limited to a random sample of 30 users from the institution's Human Resources Sub-Directorate, comprising department heads and administrators of various ranks.

The data obtained were analyzed using the SPSS statistical software by calculating arithmetic means, standard deviations, and correlation coefficients. The analysis revealed the significant contribution of the dashboard to improving human resources management, as well as the high level of performance among Human Resources Department staff.

It also showed that personal and job characteristics (gender, age, educational qualification, and job title) do not influence the sample's opinions regarding the dashboard and performance improvement, with the exception of professional experience, which influenced the sample's opinions regarding the dashboard but did not affect performance improvement. The study also recommends the need to promote the use of the dashboard within healthcare institutions.



توطئة

عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا و مستمرا منذ ظهورها، فلم تعد مجرد وسيلة لمتابعة المؤشرات وإنما نظام متكامل يهدف إلى مراقبة و تقييم أداء المؤسسات بمختلف أنواعها (إقتصادية ، إجتماعية ، خدماتية)، و تسعى إلى ضمان سير الأنشطة بسلاسة و تقييم الأداء و مساعدة المسيرين من الاطلاع المستمر على النتائج للتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

و باعتبار العنصر البشري أهم عنصر في تحقيق الأهداف المرجوة لأي مؤسسة ، صار من الضروري متابعة أدائه بشكل دائم بغية تحسين كفاءته و تحفيزه باستخدام أسباب متطورة لقياس الأداء من الناحيتين الكمية و النوعية.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية لوحة القيادة كأداة تكميلية لعملية مراقبة التسيير، لتوفرها على مؤشرات متنوعة تسمح بمتابعة أداء المستخدمين و مراقبة تطور أدائهم و كشف الانحرافات و تعديلها في الوقت المناسب، كما تساهم في متابعة الأهداف الاستراتيجية على مستوى المؤسسة .

أولا: إشكالية الدراسة

بعد الاطلاع على إطار البحث و أهميته نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي سنتناولها وفق السياق النظري و التطبيقي من خلال الإجابة على السؤال التالي :
إلى أي مدى تساهم لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب لولاية عين تموشنت.

وللإجابة على هذه الإشكالية، تم طرح عدة تساؤلات فرعية أهمها:

1. ما دور لوحة القيادة في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية؟
 2. ما مستوى استخدام لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة؟
 3. هل تساهم لوحة القيادة في تحسين الأداء من حيث الكفاءة والجودة وتطوير الموظفين.
- ثالثا: فرضيات الدراسة.

للإجابة على التساؤلات السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

أ.الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحة القيادة وتحسين أداء المؤسسة الاستشفائية.

ب.الفرضيات الفرعية:

1. تساهم لوحة القيادة في المؤسسة الاستشفائية في تحسين تسيير الموارد البشرية.
2. مستوى أداء المؤسسة الاستشفائية في تحسين مستمر.
3. تساهم لوحة القيادة في الرفع من أداء المؤسسة من خلال الكفاءة، الجودة و تطوير الموظفين.

4. تختلف آراء أفراد عينة الدراسة حول استخدام لوحة القيادة وتحسين الأداء باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

رابعاً: أهمية الدراسة.

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. تساهم الدراسة في التركيز على موضوع مهم .
2. إثراء المعلومات في التعرف على لوحة القيادة
3. إمكانية استفادة الموظفين من نتائج و توصيات الدراسة.
4. تغيير وجهة النظر التي تستصغر دور و أهمية لوحة القيادة.

خامساً: أهداف الدراسة.

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم الإطار المفاهيمي حول لوحة القيادة و تحسين الأداء.
- التعرف على واقع استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاستشفائية.
- إبراز دور لوحة القيادة في تحسين أداء مستخدمي المؤسسة الاستشفائية.
- قياس أثر لوحة القيادة على الكفاءة والجودة وتطوير الموظفين.
- تقديم توصيات تساعد في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

سادساً :المنهج المتبع.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الظاهر:

- في الجانب النظري عن طريق تقديم التعاريف و ضبط المصطلحات و المفاهيم.

- و في الجانب التطبيقي عن طريق توزيع الاستبيان وجمعه و معالجته إحصائياً عن طريق SPSS من أجل دراسة مختلف مؤشرات و أبعاد لوحة القيادة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب لولاية عين تموشنت.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

تتجلى دوافع اختيار موضوع الدراسة من خلال النقاط التالية :

- تزايد أهمية لوحة القيادة كأداة حديثة في التسيير.
- محاولة إبراز دور لوحة القيادة في تحسين الأداء داخل المؤسسات الاستشفائية.
- الرغبة في الربط بين الجانب النظري والتطبيقي.
- الميل الشخصي لمواضيع تحسين الأداء والتسيير الحديثة.

ثامناً : حدود الدراسة.

- **الحدود الجغرافية :** تمت الدراسة في المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب عين تموشنت.
- **الحدود البشرية :** عينة عشوائية من موظفي مديرية الموارد البشرية بمختلف رتبهم و أصنافهم.
- **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة سنة 2026.

تاسعا: الدراسات السابقة :

تطرقنا في الدراسة إلى دراسات إلى دراسات عربية و أجنبية

1. دراسة من إعداد الطالبتين ابتسام حجال وجيهان ولجي: القيادة الإدارية و دورها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة ، المركز الجامعي مغنية، 2021-2022.
2. دراسة من إعداد الطالبتين فارسي شريفة وميدون أميرة: دور قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة خلال سنة 2023، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2022-2023.
3. دراسة من إعداد الطالب عبد الحليم مزغيش: أثر تصميم لوحة القيادة على تقييم الأداء المستدام و انعكاساتها على فعالية صنع القرار، أطروحة لاستكمال الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2022-2023.
4. دراسة من إعداد الطالبين محمد إسلام بوسجرة و سعيد طيبي: لوحة القيادة و دورها في تحسين إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس تسيير موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024.
5. دراسة من إعداد الطالبين مخالفة يونس و مخالفة بلال: دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة حالة بمؤسسة Géant Electronics بولاية برج بوعريريج، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج ، 2024-2025.

1. Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise Cas de l'entreprise Portuaire de Béjaia (EPB) , Yahia cherif Lynda, Yahia cherif Kenza, Faculté des sciences économiques, commerciale et des sciences de gestions Département sciences de gestion, Comptabilité et Audit, BEJAIA ,2020-2021.

2. Détermination des indicateurs clés de performance en vue de l'élaboration d'un tableau de bord en suivant la méthode Balanced scorecard Cas pratique : FitAlliance Pharmaceutical, Fatma Zohra Rezouali, école nationale supérieure de management ensm pole universitaire de kolea, 2020-2021.

3. Mise en place du tableau de bord prospectif comme outil d'amélioration de la performance, Chibane Youcef et Allek Amine, Contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2022.

4. Tableau de bord : outil du controle de gestion cas de l'entreprise sonelgaz, Mahfoufi Ferroudja, Makhloufi Sonia, economie et gestion d'entreprise, universite mouloud mammeri de tizi-ouzou, 2023.

عاشرا تقسيمات الدراسة.

من أجل معالجة موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم البحث كما يلي :

- **الفصل الأول : الأدبيات النظرية للوحة القيادة.**

المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة.

المبحث الثاني : تحسين الأداء في المؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.**

المبحث الأول : تقديم محل الدراسة " المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن

زرجب".

المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول



تمهيد:

تسعى جل المؤسسات العمومية في الوقت الحالي إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق الجودة و الفعالية في تقديم الخدمات، خاصة في ظل التطوير الإداري والتنظيمي ، الذي يتحقق إلا من خلال الاعتماد على أدوات تسيير حديثة ك لوحة القيادة ، إضافة إلى تقييم أداء الموارد البشرية الذي يعتبر من أهم العوامل التي يقوم عليها نجاح أي مؤسسة . و بناء على ما سبق ، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بلوحة القيادة وتحسين الأداء داخل المؤسسة، من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية ؛ يتناول الأول مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة المتعلقة بالتعريف والأهداف و الأنواع و الأهمية، في حين يتضمن الثاني دراسة مفهوم تحسين الأداء وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه داخل المؤسسة أما الثالث فيتضمن الدراسات السابقة باللغتين العربية و الأجنبية و مقارنة بينها و بين الدراسة الحالية .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة.

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحظى بها لوحة القيادة في الوقت الراهن، سنحاول من خلال هذا الفصل الالمام بالمفاهيم العامة المتعلقة بها.

المطلب الأول: المفهوم وسيرورة الاعداد.**1. تعريف لوحة القيادة:**

تعددت التعريفات المقدمة للوحة القيادة، لكن جميعها تتفق على أهميتها كأداة إدارية أساسية تعتمد على مجموعة من الخصائص التي تميزها و يمكن توضيح ذلك كما يلي:

تُعرف على أنها وثيقة تتضمن مجموعة من المعلومات التي تساعد على مراقبة تنفيذ القرارات المتخذة سابقا واتخاذ القرارات الجديدة المتعلقة بتصحيح الأخطاء¹ في المؤسسة الاقتصادية، كما أنها وثيقة ملخصة تضم مختلف المؤشرات الكمية و المادية المرتبطة بالنقاط الأساسية الموجهة لمسؤول معين بهدف مساعدته على قيادة أدائه و توجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف المسطرة.²

و بعبارة أخرى يمكن القول أن لوحة القيادة تمثل مجموعة من مؤشرات التسيير التي تُعد بشكل دوري لفائدة المسؤولين قصد دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء.³ كما تعرف لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات المنسقة داخل نظام متابعة يُشرف عليه نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى تحقيق التنسيق و مراقبة نشاطات قسم معين داخل المؤسسة، وهي في الوقت نفسه أداة تواصل وإدارة تسمح لمراقب الإدارة بتوجيه اهتمام المسؤولين نحو النقاط الأساسية والمهمة في إدارة الوظيفة وتعزيز أدائها.⁴

و في تعريف آخر فإن لوحات القيادة ماهي إلا أداة مرنة تسمح بعرض سريع و بسيط و ديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها ، و بذلك فهي وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب ، و غالبا ما يتم تشبيه جدول القيادة بجدول قيادة السيارة الذي يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح.⁵ و انطلاقا من هذه التعاريف نستنتج أن لوحة القيادة هي أداة تسييرية تتكون من مجموعة من المؤشرات توضع بشكل منظم ودوري ، تسمح للمسيرين من متابعة أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة لتحسينه و تقييمه بشكل مستمر.

2. مبادئ لوحة القيادة.

تستند لوحة القيادة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن فعاليتها كوسيلة للتوجيه ومراقبة الأداء داخل المؤسسة، ويمكن عرض هذه المبادئ على النحو التالي:

- تتضمن لوحة القيادة معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح وتحليلي وسهل التفسير، مما يتيح إدراك سريع ودقيق لأداء المؤسسة في مختلف المجالات.
- تعتمد على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، وتشمل هذه المقاييس :

■ مسار المؤسسة من خلال التقديرات والأهداف المسطرة.

1محمد فركوس، أعمال موجهة في إعداد الموازنات التقديرية ، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر(سنة النشر غيرمحددة)، ص212.

2Patrick boisselier: control de gestion-cours et application :librave vuibertn ;paris ;1999; p 472

3. Brigitte doriath: control de gestion ;5eme edition dunod des manager paris2008; p143

4claude alazard et sabine separai ; controle de gestion ; dunod ; paris ; 5eme edition ; 2001 , p p : 590-591.

5www.centrepatronalist qa.ca 15 avril 2013 - 11 :33.

- تقرير حول الإنجازات المحققة فعليًا.
- الانحرافات المسجلة بين التقديرات والنتائج الفعلية، مع تحليل أسبابها.
- متلائمتها مع التنظيم الداخلي للمؤسسة وخاصة فيما يتعلق بتقسيم المسؤوليات حيث يستوجب أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة مع إمكانية حصوله على العديد من لوحات القيادة التابعة للمرؤوسين.
- أن تتلاءم لوحة القيادة مع السلم التنظيمي للسلطة ومع الوظائف وأهداف المؤسسة.

● تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة، ففي المؤسسات الصغيرة غالباً ما توجد لوحة قيادة واحدة يشرف عليها عادة المسؤول الأول، أما في المؤسسات الكبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، وعموماً يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة للإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، لوحة قيادة للمالية.

● لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم، وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.¹

3. مراحل إعداد لوحة القيادة:

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة إلى منهجية صارمة ودقيقة ومنظمة نظراً للمكانة التي تحتلها في مراقبة التسيير ودعم اتخاذ القرار، وتبدأ هذه العملية بالتحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى من وراء تبني هذه الأداة.

وفي حالة الموافقة على تبني هذا المشروع، يشرع في المراحل التالية:

1. تحديد الأهداف بدقة:

تعتبر الأهداف السبب الرئيسي للوحة القيادة، إذ يجب أن تكون واضحة ومحددة من حيث المدة الزمنية، وأن تكون قابلة للقياس من خلال مؤشرات كمية كالزيادة أو النقصان أو الثبات ومتابعة القياس بالأرقام أو النسب، كما ينبغي تحديد فترة زمنية دقيقة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف ومتابعتها بشكل مستمر.²

2. تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف:

1 أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر، 2006، ص 119.

2 Gavino K, F, et Adrieu Z, Bilan social et Tableau de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines, Collection les diagnostics de l'emploi territorial, hors série n° 9, France, 2005, P 17.

في هذه المرحلة، يتم تحديد البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة، وتُجمع المعلومات المختلفة، ثم يتم تصنيفها بطريقة تسهل استخدامها في إدارة العملية بهدف إنشاء قاعدة بيانات دقيقة تساعد على تحليل نشاط المؤسسة وأدائها.¹

3. تحديد المؤشرات:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعداد لوحة القيادة حيث يتم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعكس أداء المستوى بدقة، مع وضع معايير الإجراءات التصحيحية. ويمكن تعريف مؤشر لوحة القيادة على أنه وسيلة قياس ترتبط بأكبر المميزات لضبط وإدراك المستحيل وتحيط بجميع المظاهر، سواء تعلق الأمر بالتكاليف والسلوكيات أو المواقف أو الآراء، ويتم التعبير عنها في شكل نسب أو إشارات أو أرقام. ويشمل مؤشر لوحة القيادة المقومات التالية :

- وضع الأهداف.
- قياس أثر الأنشطة.
- الملاحظة للنتائج وتقدير رؤية مستقبلية، ومقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية.
- إعداد العلاقات القائمة على أساس "سبب/أثر" بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة.²

4. تصميم لوحة القيادة:

تتطلب مرحلة التصميم مراعاة مجموعة من المبادئ لضمان فعالية لوحة القيادة وسهولة استخدامها، ومن أهمها:

- يحافظ على عدد قليل من المؤشرات التي تكون مهمة للمسيرين.
- تخصيص وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه.
- جمع المعلومات للانتقال من مستوى لآخر، وبالتالي تسهيل الحوار بين المسؤولين.³

المطلب الثاني: خصائص لوحة القيادة وأنواعها.

1. خصائص لوحة القيادة.

تعد خصائص لوحة القيادة من العناصر الأساسية التي تحدد مدى فعاليتها داخل المؤسسة ، إذ لا تقتصر دورها على عرض المعلومات فقط ، بل يمتد إلى كيفية تقديمها بشكل واضح ودقيق وفي الوقت المناسب.

¹Idm. 2- Fernandez Alain, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Le projet décisionnel dans sa totalité, 3 édition, Edition D'Organisation, Paris, 2003, P 232.

²Supizet Jean, Le management de la performance durable, Edition D'Organisation, Paris, 2002, P 85.

³سليمة رقاد، زينب بوغازي، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة BCR ، الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، يومي 13 و 14 ماي 2013، ص 11.

ومن أهم هذه الخصائص :

- يمتلك كل مسؤول لوحته الإدارية الخاصة به، التي تتناسب مع طبيعة نشاطه داخل المؤسسة.
- تركز لوحة القيادة على النقاط الأساسية التي تساعد في متابعة أداء المسؤول، وتعكس في الوقت نفسه الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة.
- يتم التعبير عن المعلومات بلغة موحدة تتيح لجميع أعضاء الفريق بمناقشة وتحليل نتائج أدائهم بسهولة.
- تتيح كشف العيوب و الأخطاء مع إمكانية إجراء التعديلات بما يتوافق مع احتياجات المسؤولين.
- تتيح التعرف على الإجراءات التصحيحية بشكل فوري.¹
- كما تتميز المعلومات المقدمة ضمن لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص، أهمها:
- قليلة العدد.
- تتوافق مع متطلبات المسؤول المعني.
- تتضمن قيم مالية وغير مالية.
- يتم جمعها بسرعة مع إمكانية تحديد مصدرها بسهولة.
- يجب أن تكون واضحة وسهلة الفهم.
- يتم تمثيلها بكفاءة من خلال البيانات لجذب انتباه المعنيين.
- يتم تجهيزها بشكل منتظم وفقاً لمتطلبات المسؤولين، وللتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.²

2. أنواع لوحة القيادة .

يثير موضوع تصنيف لوحات القيادة نقاشاً مستمراً في الأدبيات الإدارية، حيث يمكن تمييز اتجاهين رئيسيين.

يُركز الاتجاه الأول على اعتباره لا توجد سوى لوحة قيادة واحدة تُستخدم في جميع مستويات المؤسسة، مع اختلاف المؤشرات المستخدمة بما يناسب كل مستوى إداري ، بينما تكون المؤشرات ذات طبيعة مالية على مستوى الإدارة العليا، تميل إلى أن تكون مادية أو تشغيلية على المستوى التنفيذي (مسؤول،). ومع ذلك، لا يُنظر إلى هذا التنوع كمؤشر على تعدد أنواع لوحات القيادة، بل يُعد انعكاساً لمرونتها وقدرتها على التكيف مع الاحتياجات المختلفة.

1A.Dayan : manuel de gestion ; édition Ellipses ; Paris ; 1999 ; p 120

²A.Dayan. المرجع السابق.

على الجانب الآخر، يتبنى الاتجاه الثاني فكرة تعدد أنواع لوحات القيادة، مع تصنيفها وفق متغيرات مختلفة، أبرزها الهدف، المستوى الإداري، وطبيعة الوظيفة داخل المؤسسة.

وفقاً لهدفها، يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- لوحات قيادة استراتيجية تهدف إلى دعم القرارات طويلة الأمد.
 - لوحات تكتيكية تهتم بتحويل الاستراتيجيات إلى خطط عملية.
 - لوحات تشغيلية تركز على متابعة الأنشطة اليومية وضبطها.
- إلى جانب هذا التصنيف، يمكن أيضاً تصنيف لوحات القيادة وفقاً لطبيعة الوظيفة داخل المؤسسة، حيث نجد :

- لوحات قيادة مالية.
- لوحات قيادة تسويقية.
- لوحات قيادة وإدارية ولوجستية وغيرها.
- إضافة إلى تصنيفها حسب طبيعة البيانات المعتمدة إلى :
- لوحات قيادة كمية.
- لوحات قيادة نوعية.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن التباين بين الاتجاهين لا يمثل تعارضاً بقدر ما يُظهر وجهتي نظر مختلفة نحو لوحة القيادة، كما يتبين أن تنوع لوحات القيادة يرتبط بتعدد أهدافها ووظائفها داخل المؤسسة، ويمكن تناول هذا التصنيف:

1. وفق الهدف كما يلي:

جدول القيادة الاستراتيجي:

تعد أداة معلوماتية مصممة خصيصاً للإدارة العليا بهدف توفير رؤية شاملة لأداء المؤسسة على المدى البعيد، تستند إلى مجموعة من مؤشرات الأداء الاستراتيجية المرتبطة بالأهداف الرئيسية، لتحقيق النمو، تعزيز الربحية، وترسيخ المكانة التنافسية. تساعد هذه اللوحة في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورسم التوجهات المستقبلية بشكل دقيق ومدرّس.¹

جدول القيادة التكتيكي:

تعتبر لوحة وسيطة موجهة للإدارة الوسطى، حيث تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المعتمدة في الإطار الاستراتيجي.

1 زراقي حنان، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المركز التجاري - uno - ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص ادارة واقتصاد مؤسسة ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، سنة 2015 ، ص 15.

تتميز بربطها بين الأهداف بعيدة المدى والأنشطة اليومية للمؤسسة، و اعتمادها على مؤشرات أداء دورية لتقييم مستوى التقدم المحرز وتصويب أي انحرافات بسرعة لضمان سير العمل بالشكل المخطط له.

جدول القيادة التشغيلي:

هي أداة تفصيلية مخصصة للإدارة التنفيذية، وتركز على متابعة الأنشطة اليومية بدقة وفي الوقت الفعلي، تعتمد على مؤشرات تشغيلية محددة، مثل عدد العمليات المنفذة، مستوى الجودة، وسرعة التنفيذ كما تتيح المراقبة الفورية للعمليات وتضمن كفاءتها، من خلال التدخل السريع عند ظهور أي مشكلات أو انحرافات تعيق الأداء المتوقع.

2. وفق طبيعة البيانات المستخدمة داخل المؤسسة: كما يلي :

لوحة القيادة المالية:

تعد هذه اللوحة أداة متخصصة في مراقبة الوضع المالي للمؤسسة، مع هدف أساسي تتمثل في تقديم بيانات دقيقة حول الأداء المالي والقدرة على تحقيق الاستقرار المالي، تعتمد على عدة مؤشرات رئيسية، كالإيرادات و التكاليف، الربحية بالإضافة إلى التدفقات النقدية، ونسب المديونية كما تساعد هذه المؤشرات في قياس الصحة المالية العامة للمؤسسة وتقديم الدعم اللازم لاتخاذ قرارات التمويل والاستثمار.¹

لوحة القيادة التسويقية:

تركز هذه الأداة على مراقبة أداء الأنشطة التسويقية داخل المؤسسة، بهدف قياس فعالية استراتيجيات التسويق ومدى استجابة السوق لها بحيث تعتمد على مؤشرات متنوعة، تشمل حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، معدلات الاحتفاظ بالزبائن، وتكلفة اكتساب العملاء.

ومن خلال هذه البيانات، يمكن تحسين استراتيجيات التسويق لتحقيق المزيد من التفاعل والنمو.

لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية:

تهتم هذه اللوحة بإدارة ومتابعة رأس المال البشري في المؤسسة، بهدف تقييم كفاءة الموارد البشرية وتحفيز الأداء الوظيفي.

تشمل المؤشرات الأساسية مثل معدل الغياب، معدل دوران العاملين، الإنتاجية الفردية، ومستوى رضا الموظفين.

تساعد في تعزيز إدارة الموارد البشرية لتحقيق بيئة عمل أكثر إنتاجية واستدامة.

لوحة القيادة اللوجستية أو التشغيلية الموسعة:

1 زراقي حنان، المرجع السابق، ص 15، 16.

تختص هذه اللوحة بإدارة تدفق العمليات المادية والمعلوماتية داخل المؤسسة، مع التركيز على الجوانب المتعلقة بالإنتاج والتوزيع وسلاسل الإمداد. تعتمد على مؤشرات كأجل التسليم، كفاءة إدارة المخزون، معدل التوريد، وجودة خدمات اللوجستيات. تسهم هذه الأداة في تحسين العمليات التشغيلية وضمان سلاسة تنفيذ الأنشطة اليومية للمؤسسة¹.

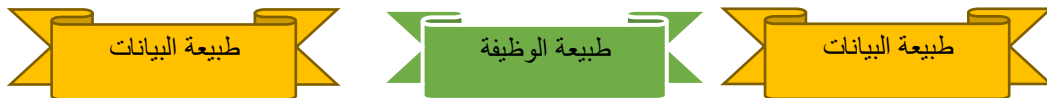
3. وفق طبيعة الوظيفة داخل المؤسسة وطبيعة البيانات المستخدمة: كما يلي : لوحات القيادة الكمية:

تستند بشكل رئيسي إلى البيانات الرقمية والإحصائية القابلة للقياس، إذ تُستخدم لتقييم الأداء بأسلوب موضوعي ومحدد يعتمد على أرقام دقيقة.

لوحات القيادة النوعية:

تهتم بالبيانات غير الملموسة مثل مستوى جودة الخدمة، مدى رضا المستفيدين، وتحليل توجهات وآراء المستخدمين، مما يساهم في تقديم رؤية أعمق للجوانب غير المادية في قياس الأداء².

الشكل 1 : أنواع لوحة القيادة



1 زراقي حنان، المرجع السابق، ص16.

2 زراقي حنان، المرجع السابق، ص16.



المصدر : من إعداد الطالبة على حسب التعريفات السابقة.

المطلب الثالث: مؤشرات لوحة القيادة

1. مفهوم المؤشر.

يقصد بالمؤشر على أنه معلومة أو مجموعة من المعلومات المركبة التي تساعد متخذ القرار على فهم ومراقبة وضعية المؤسسة. ويؤدي المؤشر دور “المنبه”، إذ يعكس نتائج فعل أو رد فعل معين داخل النظام، ولا يقتصر دوره على وصف الحالة فقط، بل يساهم أيضاً في دعم التسيير الديناميكي للمؤسسة.¹

2. أهمية المؤشرات.

المؤشرات الموجودة في لوحة القيادة أدوات جوهرية تُستخدم لتوفير صورة واضحة عن مدى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً. اختيار هذه المؤشرات يتطلب دقة وتأنياً للتأكد من أنها تحقق الغرض المرجو منها، بوصفها وسيلة للقياس والتقييم، ومع ذلك يمكن القول إن الواقع الذي تُحاول المؤشرات التعبير عنه يظل أكثر تعقيداً وتشعباً من أن يُختزل في أرقام أو قيم كمية.

3. وظائف المؤشرات.

تتمثل الوظائف الرئيسية للمؤشرات في الآتي:

- **متابعة الأنشطة والعمليات:** تتيح مراقبة سير العمل داخل المؤسسة بشكل مستمر.
- **تقييم الأداء:** تُستخدم لقياس مدى كفاءة العمليات والنتائج المحققة.

1-Fernandez Alain, les nouveaux tableaux de bord de décideur, édition d'organisation, paris, 2ème édition, 2000, p95.

• **فحص الوضعيات:** تُساعد في تحليل جوانب معينة أو حالات محددة متصلة بأنشطة المؤسسة¹.

• **التنبية والمراقبة:** تُسهم في الكشف عن التغيرات داخل المؤسسة أو في محيطها الخارجي، مما يتيح سرعة اتخاذ إجراءات تصحيحية.

4. أنواع المؤشرات.

تتعدد أنواع المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة تبعًا لاختلاف الأهداف التي تسعى إلى قياسها، مما يجعل دراستها أمرًا ضروريًا لفهم آليات تقييم الأداء داخل المؤسسة، أهمها :

1.4 : مؤشرات النتائج:

تُعتبر مؤشرات النتائج أدوات تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها النهائية، حيث تُظهر مستوى الإشباع أو القيمة التي تم تحقيقها مقارنة بالقيمة المتوقعة، كما توضح نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها عبر قياسات تشمل حجم النشاط، التكاليف، والهوامش المكتسبة.

ومن أبرز هذه المؤشرات:

- كمية المنتجات المباعة.
- الحصة السوقية.
- عدد الطلبات المكتسبة.
- نسبة القطع المعيبة مقارنةً بإجمالي الإنتاج².

2.4 مؤشرات الوسائل:

تركز مؤشرات الوسائل على قياس الإنتاجية و كفاءة استخدام الموارد المتاحة من خلال تحليل العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة كما تكشف مدى فعالية الاستغلال.

ومن الأمثلة على ذلك:

- عدد ساعات العمل المباشرة لكل وحدة منتجة.
- كمية المواد الأولية المستهلكة لكل وحدة منتجة.

3.4 مؤشرات الإنجاز:

تهدف هذه المؤشرات إلى قياس مدى تحقيق الأهداف العملياتية التي أُسندت إلى فرق العمل، وتعكس تقدم تنفيذ الخطط والبرامج داخل المؤسسة.

1Mendoza .C, et autres, Tableau de bord et balance Scorcard, groupe le vue fiduciaire, paris, 2002, p 62

² عبد الوهاب سويسبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 185.

وتشمل أمثلتها:

- نسبة العمال الذين تلقوا تدريباً حول منهجية العمل ضمن فرق.
- عدد حلقات الجودة التي تم إنجازها .
- عدد مقترحات التحسين المقدمة من الموظفين .

4.4 مؤشرات البيئة:

تساعد مؤشرات البيئة المسؤولين على استيعاب طبيعة محيط العمل الداخلي والخارجي، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة، وقد تعتمد على متغيرات خارجية مثل أسعار المواد الأولية، تطور التكنولوجيا، المعدات، وغير ذلك من العوامل البيئية المؤثرة في نشاط المؤسسة.¹

5. تحضير المؤشرات وإعدادها.

من أجل تحضير مؤشرات فعّالة، يُنصح باعتماد طريقة (OVER)، وهي اختصار لـ:

الأساسية، والمسؤوليات. Objectifs – Variables d'action – Responsabilité، أي: الأهداف، المتغيرات

تعتبر هذه الطريقة من الأساليب الحديثة في مراقبة التسيير، إذ تتيح ربط الاستراتيجية بالعمليات اليومية، وتحقيق التنسيق بين المحاور الاستراتيجية وخطط العمل الواجب تنفيذها، كما تُسهم في توجيه المسؤولين على مختلف المستويات التنظيمية نحو الأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة ذات الأولوية.² تتضمن خطوات تنفيذ طريقة (OVER) ما يلي:

تبدأ العملية بتقييم بيئة المؤسسة وتحديد استراتيجيتها، ثم تحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها؛ بعد ذلك، يتم التعرف على المتغيرات الأساسية التي تؤثر على تحقيق هذه الأهداف.

تمثل هذه المتغيرات العوامل الحيوية التي يجب التركيز عليها لضمان النجاح؛ بمجرد تحديد المتغيرات الأساسية، يتم وضع خطط عمل استراتيجية تضمن تحويل الأهداف من مجرد تصورات إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ، مع الاعتماد على فهم معمق للأسباب والعوامل المؤثرة، وفي الأخير توزع المهام على المسؤولين وفقاً لمستوياتهم التنظيمية، ويتم تزويدهم بالمؤشرات المناسبة لمتابعة تقدم العمليات بحيث تكون هذه

1 عبد الوهاب سويسبي، المرجع السابق، ص 186.

2 حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي بربوعريريج وجامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، العدد الرابع، 2008، ص 9.

المؤشرات موجهة نحو العناصر الثلاثة السابقة: الأهداف، المتغيرات الأساسية وخطط العمل.¹

المبحث الثاني : تحسين الأداء في المؤسسة.

يعد تحسين الأداء في المؤسسة من أولويات جميع التنظيمات في عالم يتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، إنها عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المحددة بأفضل النتائج الممكنة. يشمل تحسين الأداء تطوير أساليب العمل، تحفيز الكوادر البشرية، اعتماد التكنولوجيا الحديثة، فضلاً عن تعزيز أنظمة الرقابة والتقييم. كما يساهم تحسين الأداء أيضاً في تقوية قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، تحقيق رضا العملاء وضمان الاستمرارية والنمو. لذلك، أصبح التركيز عليه ضرورة حتمية لكل مؤسسة تطمح للتميز والنجاح في بيئتها الاقتصادية.

إن لقاء الضوء على أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة نظرية يعتبر مطلباً أساسياً لفهم جميع جوانبه.

سنقوم في هذا البحث بتناول ثلاثة عناصر رئيسية:

تعريف الأداء حيث نقدم مجموعة من التعريفات لتوضيح مفهومه، أنواع الأداء ثم نأتي أخيراً لمناقشة المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء.

المطلب الأول : تعريف الأداء و مكوناته.

1. تعريف الأداء.

يعد تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، حيث يحتل الأداء مكانة محورية داخل المؤسسة ، كونه يعكس قدرتها على الاستمرارية والتطور في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة ، فنجاح أي مؤسسة لم يعد مرتبطاً فقط بتحقيق النتائج ، بل بمدى قدرتها على تحقيقها بطريقة فعالة ومستدامة .

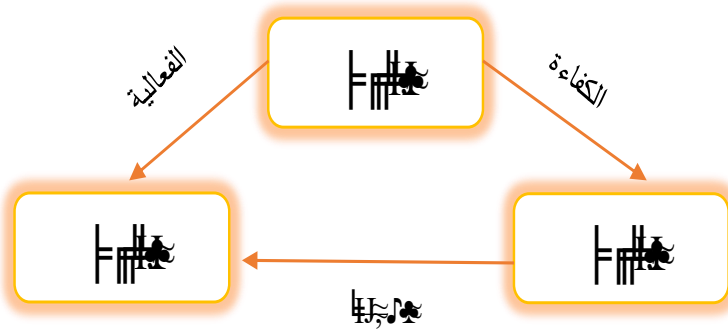
1.1. التعريف اللغوي: يشير إلى التوصيل أو الإنجاز، ويعبر عن النتائج المحققة لنشاط محدد خلال فترة زمنية معينة، سواء كان ذلك يتعلق بمؤسسة أو استثمار، المعادل له باللغة الإنجليزية مصطلح (Performance).²

2.1 التعريف الاصطلاحي: تعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الأداء نتيجة لاختلاف زوايا النظر إليه، ومن أبرز التعريفات ما يلي:

1 سالم شرور، أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 3000 ، ص5.

2 ابن منظور، محمد بن مكرم. (دون سنة). لسان العرب (ط 3). بيروت: دار صادر، مج 14، ص 33.

- يرى كل من Bromily & Miller أنّ الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، ومدى استغلالها بكفاءة وفعالية بما يمكنها من تحقيق أهدافها، حيث يجمع الأداء بين عنصري الكفاءة والفعالية.¹
 - و يؤكد M. Gervais أن تحقيق مستوى الأداء يرتبط بالجمع بين الكفاءة والفعالية، باعتبارهما عنصريين أساسيين لتقييم نتائج المؤسسة.²
 - ويعرّف Yves Jam الأداء على أنه مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يتم تحديدها لقياس الأنشطة والنتائج والمنتجات، مما يسمح بإصدار حكم تقييمي حول أداء المؤسسة وتأثيرها على محيطها الخارجي.³
 - من جهته، يرى أحمد سيد مصطفى أن الأداء يتمثل في مدى تحقيق الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.⁴
- بناءً على التعريفات السابقة، من الواضح أن الأداء لا يتضمن النتائج فحسب، بل يتطرق أيضاً إلى طرق تحقيق تلك النتائج، لذا يمكننا اعتبار الأداء كعملية متكاملة تجمع بين الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف المحددة، مع الأخذ في الحسبان المعايير والمؤشرات المستخدمة لقياسه.
- الشكل 2 : مثلث الأداء.**



1 عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العامل التمييزي (AFD) (خلال الفترة 2006 - 2011 مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد ، « 7 ، 2 ، غرداية 2014 ، ص 23 .

2 منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال الفترة من 2010 إلى 2013، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 ، ص 51-52.

3 شوقي قيطان، دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية و أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية، العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006 ، ص 20-21

4 مزغيش عبد الحليم، « تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة » ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غم) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2012 ، ص 19 .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Bouquin (2004) و Lorino (1997)، في إطار تحليل أداء الإنتاج وفق أبعاد الفعالية والكفاءة.

2. المفاهيم المرتبطة بالأداء.

تعتبر عناصر الأداء من العناصر الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس نجاحها في تحقيق أهدافها، إذ يتجاوز الأداء النتائج الملموسة، ويعتمد أساساً على عنصرين رئيسيين هما: الفعالية والكفاءة.

وبالتالي، فإن المؤسسة التي تحقق أداءً استثنائياً هي تلك التي تتمكن من تحقيق أهدافها (الفعالية) مع حسن إدارة مواردها (الكفاءة).

1.2 الفعالية: ينظر العلماء في مجال إدارة الأعمال إلى مصطلح الفعالية كونه دليلاً من أدلة مراقبة الأداء داخل المؤسسة، لأنها تدل على مستوى تحقيق الأهداف المحددة، ويمكن وصفها كنسبة للقيمة الفعلية للإنتاج إلى الإنتاج المتوقع أو المخطط.¹ صيغة قياس الفعالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \text{ و تقاس الفعالية بطريقتين:}$$

• الطريقة الأولى : تعتمد على مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المتوقعة، وتُكتب كما يلي:

$$\text{الفعالية} = \frac{MR}{RP} \text{ بحيث تمثل } MR \text{ النتائج المحققة أما } RP \text{ فتتمثل النتائج المتوقعة.}$$

☞ تسمح هذه الطريقة بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

• الطريقة الثانية: تعتمد على مقارنة الإمكانات المستخدمة بالإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج. صيغة قياس الفعالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{MM}{MP} \text{ بحيث تمثل } MM \text{ الإمكانات المستخدمة أما } MP \text{ فتتمثل الإمكانات المتوقعة.}$$

□ تسمح هذه الطريقة بتقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف من خلال قياس التوافق بين الإمكانات المستخدمة والإمكانات المرسومة لتحقيق النتائج المرجوة.

2.2 الكفاءة : تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (G P F) الكفاءة على أنها مجموعة من المعارف والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القبول ، وترجع للمؤسسة مسؤولية تحديدها وتقويمها وتطويرها، بينما يرى المؤلفان بلاند وبوفيه (BALANDE, BOUWIER) أن

1 عبد الفتاح بوخمم، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية ، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى و الدنيا في المنشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص126.

الكفاءات البشرية تعد مورداً أساسياً واستراتيجياً يسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.¹

كما يُنظر إلى الكفاءة أيضاً على أنها صفة تتعلق بكيفية استغلال المؤسسة لمواردها مقارنةً بمخرجاتها، حيث يجب أن يكون هناك استثمار عقلائي ورشيد، أي تنفيذ عملية دمج عناصر الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة باعتبارها القدرة على تحقيق الكثير مقابل القليل، أي الحفاظ على التكلفة عند أدنى مستوى والأرباح عند أعلى مستوى.²

صيغة قياس الكفاءة: ويمكن قياس الكفاءة بطريقتين:

• الطريقة الأولى :

الكفاءة (النسبة) = $\frac{RP}{MP}$ بحيث تمثل RP النتائج المتنبأ بها أما MP الموارد المتنبأ بها.

• الطريقة الثانية :

الكفاءة (النسبة) = $\frac{RM}{MR}$ بحيث تمثل RM النتائج المحققة (الأهداف المحققة) أما MR الموارد المستخدمة.³

3. أنواع الأداء.

تتعدد أنواع الأداء داخل المؤسسة تبعاً لاختلاف المعايير المعتمدة في التصنيف، حيث يختلف الباحثون في تحديدها وفق زوايا التحليل. ومن أبرز هذه التصنيفات الآتي:

1.3 حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار، ينقسم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

• **الأداء الداخلي:** يُطلق عليه أيضاً أداء الوحدة، وهو الأداء الذي ينتج عن الموارد والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة، ويتشكل أساساً من العناصر التالية:

▪ **الأداء البشري:** يتمثل في أداء أفراد المؤسسة الذين يُعدّون مورداً استراتيجياً يسهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال توظيف مهاراتهم وكفاءاتهم.

1مزيان التاج ، درويش عمار ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة انتاج اسمنت بني صاف (S C I B S) مجلة الاستراتيجية والتنمية ، جامعة مستغانم ، مركز الجامعي عين تموشنت ، عدد 3 ، 4 ، سنة 2013 ، ص03.

2 قويدر الواحد عبدالله، دور المراقبة في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007 ، ص 43.

3مريم بوعافية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة – المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وحدة ورقلة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، سنة 2017 ص 5،6.

- **الأداء التقني:** يعكس قدرة المؤسسة على استخدام تجهيزاتها واستثماراتها التقنية بكفاءة وفعالية.
- **الأداء المالي:** يتمثل في مدى فعالية تعبئة الموارد المالية المتاحة واستخدامها بما يضمن تحقيق التوازن المالي ودعم النشاط المؤسسي.¹
- وعلیه، فإن الأداء الداخلي هو محصلة تفاعل الموارد البشرية والمالية والمادية داخل المؤسسة بما يضمن استمرارية نشاطها.
- **الأداء الخارجي:** الأداء الناتج عن تأثيرات البيئة الخارجية، حيث لا تتحكم فيه المؤسسة بشكل مباشر، وإنما يتولد عن التغيرات المحيطة بها.
- يظهر هذا النوع من الأداء من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة نتيجة عوامل خارجية مثل دخول أو خروج المنافسين، وهو ما يؤثر بدوره على الأسعار، رقم الأعمال، وهوامش الربح.
- 2.3 حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى:
- **الأداء الكلي:** هو مجموع النتائج التي تحققها المؤسسة بمساهمة جميع أنظمتها الفرعية دون استثناء، حيث يتكامل أداء مختلف الوحدات لتحقيق الأداء العام للمؤسسة.
- **الأداء الجزئي:** يتمثل في أداء كل نظام فرعي على حدة وقدرته على تحقيق أهدافه الخاصة، على أن يساهم مجموع هذه الأداءات الجزئية في تحقيق الأداء الكلي للمؤسسة.
- 3.3 حسب المعيار الوظيفي:** يرتبط هذا التصنيف بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يُقسم الأداء وفق الوظائف الأساسية إلى:
- **الأداء المالي:** يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة، وتحقيق المردودية مع التحكم في التكاليف.
- **الأداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم.
- **الأداء التكنولوجي:** يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التكنولوجية، مثل التحكم في تقنيات معينة أو تطويرها، وغالبًا ما تكون أهدافًا استراتيجية.²
- **الأداء السياسي:** يتمثل في تحقيق المؤسسة لأهداف ذات طابع سياسي أو تنظيمي، والتي قد تُستخدم كوسيلة لدعم أهدافها الأخرى.

1 أسماء ذكار، سعاد بلعباس، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، ص 4.

2 أسماء ذكار، سعاد بلعباس، المرجع السابق، ص 5، 6.

4. أقسام الأداء.

يمكن تقسيم الأداء داخل المؤسسة إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- **الأداء البشري:** يخص الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية.

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها وتجهيزاتها التقنية بكفاءة لتحقيق الأهداف المسطرة.

- **الأداء المالي:** يعبر عن مدى فعالية استخدام الموارد المالية المتاحة لتحقيق الأهداف المالية المحددة، مثل تحقيق رقم أعمال مستهدف أو تحسين الربحية.¹

المطلب الثاني: العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء في المؤسسة.

1. طبيعة العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء.

تعتبر لوحة القيادة أداة حيوية لتحسين الأداء داخل المؤسسة، إذ تقوم بتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس والمتابعة المستمرة، مما يسمح بتقييم الأداء بشكل موضوعي ودقيق و كشف أي انحراف بين الأهداف المحددة والنتائج الفعلية في الوقت المناسب.

تتميز هذه العلاقة بكونها تكاملية، حيث لا تحسن لوحة القيادة الأداء بشكل مباشر، بل تعمل كأداة مساعدة في التخطيط والتنفيذ والمراقبة من خلال توفير معلومات دقيقة ومركزة وآنية تساعد على ربط التخطيط بالتنفيذ والمراقبة وتوجيه العمليات المتنوعة داخل المؤسسة.²

2. مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء.

تساعد لوحة القيادة في تعزيز الكفاءة من خلال تمكين الإدارة من التعرف المبكر على المشاكل في مجالات مختلفة مثل الإنتاجية والجودة والتكاليف والامتثال للمواعيد المحددة، مما يتيح اتخاذ تدابير تصحيحية سريعة قبل تفاقم الأوضاع، وبالتالي ضمان استمرار التحسين.

كما تساهم في دعم عملية اتخاذ القرارات بتقليص حالة عدم اليقين، إذ تقدم بيانات دقيقة وموثوقة تساعد القائمين على العمل في اختيار الحلول الأنسب استناداً إلى معلومات دقيقة بدلاً من الاعتماد فقط على التقديرات أو الحدس.³

3. دورها في تعزيز المسؤولية والتنسيق داخل المؤسسة.

1 معارف سومية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، جامعة دملاوي الطاهر ، سعيدة ، 2019 ص 5.

3محمد ياسين قمان ،دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2016، ص17.

تعمل لوحة القيادة على تعزيز مبدأ المساءلة داخل المؤسسة من خلال ربط المؤشرات بالمستويات التنظيمية المختلفة مما يُسهم في تحسين أداء الأفراد والفرق ورفع مستوى الالتزام بالأهداف.

كما تلعب دورًا حيويًا في تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح والخدمات، خاصة عند اعتماد لوحة قيادة شاملة، إذ تُساعد على توحيد الرؤية وتحسين التواصل بين مختلف الأطراف المعنية.¹

4. الأثر التطبيقي للوحة القيادة في تحسين الأداء.

أظهرت العديد من الأبحاث الميدانية، لا سيما داخل المؤسسات الجزائرية، أن الاستخدام الفعّال للوحة القيادة يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الأداء العام والمالي وزيادة الكفاءة التنظيمية وتقليل الهدر في الموارد، على سبيل المثال، عند اعتماد مؤشر متابعة التأخير الدوري، تتيح لوحة القيادة رصد أي زيادة في نسب التأخير بشكل فوري، مما يُمكن الإدارة من تحليل الأسباب المتعلقة بالتنظيم أو الموارد أو سلسلة التوريد، واتخاذ إجراءات تصحيحية مباشرة تؤدي إلى تحسين مستمر وملحوس للأداء.²

المبحث الثالث: الدراسات السابقة .

بعد الخوض في الايطار النظري و المفاهيمي ،سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من الدّراسات باللّغة العربية و اللّغة الأجنبية التي تناولت مواضيع مشابهة لموضوع المذكرة أو كانت لها علاقة بها وستتم دراستها حسب الترتيب الزّمني من الأقدم إلى الاحداث إضافة إلى إجراء مقارنة بين هاته الدّراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه الاختلاف والتشابه وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدّراسات باللّغة العربية.

1. دراسة من إعداد الطالبتين ابتسام حجال وجيهان ولجي: القيادة الإدارية و دورها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، مذكرة

1محمد ياسين قمان، المرجع نفسه، ص17

2محمد ياسين قمان، المرجع السابق، ص17

تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة ، المركز الجامعي مغنية، 2021-2022.

ركزت هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بمغنية، من خلال إبراز العلاقة بين الأساليب القيادة المتبعة و الأداء الوظيفي، مع تحليل أبعاده مثل البعد التنظيمي، البعد الإنساني، والجانب التدريبي والتعليمي.

وللإجابة عن إشكالية الدراسة تفرعت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بطبيعة القيادة الإدارية أهمها العوامل المؤثرة فيها، وطرق تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى الملاحظة والمقابلات، كما تم تحليل البيانات الميدانية باستخدام مختلف الأدوات العلمية بهدف اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة كأداة تسييرية في المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل البيئة السريعة التغير التي تتطلب توفر كم كبير من المعلومات والمؤشرات التي تساعد في توجيه مختلف وظائف المؤسسة، وعلى رأسها وظيفة إدارة الموارد البشرية.

2. دراسة من إعداد الطالبتين فارسي شريفة وميدون أميرة: دور قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة خلال سنة 2023، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2022-2023.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي ، انطلقت من إشكالية رئيسية تتمثل في التساؤل عن مدى تأثير لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين أداء موظفي المؤسسة محل الدراسة، وللإجابة عن هذه الإشكالية تم صياغة مجموعة من الفرضيات تمثلت في وجود مستوى مقبول من استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية، مع وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة بين لوحة القيادة والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية.

اعتمدت الدراسة في مقاربتها على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

أظهرت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

3. دراسة من إعداد الطالب عبد الحليم مزغيش: أثر تصميم لوحة القيادة على تقييم الأداء المستدام و انعكاساتها على فعالية صنع القرار، أطروحة لاستكمال الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2022-2023.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة تحليل العلاقة بين لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية ومدى تبني فكرة الاستدامة في أعمالها، إضافة إلى دراسة تأثير تصميم لوحة القيادة على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

استهلت دراستها بطرح إشكالية متمثلة فيما مدى ارتباط تصميم لوحة القيادة بكفاءة تقييم الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، وماهي انعكاساته على صنع القرار؟ وماهو واقع هذه المتغيرات في مجمع بيوفارم؟ معتمدة على عدة فرضيات رئيسية أهمها استخدام مجمع بيوفارم للوحة القيادة التي تهتم بقياس الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي.

استخدمت في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، موزعة 80 استبيان موجه إلى موظفي المجمع، تم استرجاع 44 استبيان صالح للتحليل، حللت بطريقة إحصائية لاختبار الفرضيات.

من خلال الدراسة تبين أن لوحات القيادة تساعد في قياس الأداء المستدام ، كما تساهم بشكل مباشر في اتخاذ القرار كما وجدت ارتباط واضح بين لوحة القيادة وكفاءة تقييم الأداء المستدام، مما يساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل المؤسسة.

4. دراسة من إعداد الطالبين محمد إسلام بوسجرة و سعيد طيبي: لوحة القيادة و دورها في تحسين إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس تسيير موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024.

تمحورت الدراسة حول الإشكالية المتمثلة في معرفة دور لوحة القيادة في الشركة، و كيفية تأثيرها على إدارة الموارد البشرية. بالاستناد على هذه الإشكالية برزت عدة تساؤلات مهمة المتعلقة اعتبار لوحة القيادة أداة إدارية ممتازة وحول إمكانية الاستغناء عنها، إضافة إلى دورها في اتخاذ القرارات طويلة المدى.

لفهم مدى تطبيق لوحة القيادة عمليا ، اعتمدت الدراسة على الوثائق الموجودة بالمؤسسة (تقارير و بيانات إدارية و وثائق رسمية) ثم على الدراسات السابقة لدعم الفرضيات و المقارنات.

توصلت من خلالها أن لوحة القيادة وسيلة ضرورية في تسيير الموارد البشرية، تساعد المسؤولين في اتخاذ قرارات صائبة وتحسين الأداء على المستويات المختلفة (القريب، المتوسط، والاستراتيجي).

كما أكدت على وجود ارتباط واضح بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، مما يؤكد أن فعالية القيادة تساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

5. دراسة من إعداد الطالبين مخالفة يونس و مخالفة بلال: دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة حالة بمؤسسة Géant Electronics بولاية برج بوعريريج، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج ، 2024-2025.

تمحور موضوع الدراسة حول السؤال المتمثل في دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة géant électronique ولاية برج بوعريريج و من أجل معالجة هذه المشكلة تم طرح عدة فرضيات فرعية حول مستوى ابعاد القيادة الإدارية بالمؤسسة و إذا ما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة . و من أجل معالجة الفرضيات السابقة تم إعتداد المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على الاستبيان كأداة بحثية أما من الناحية التطبيقية من خلال تفريخ محتوى الاستبيان في النظام الاحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود مستوى من القيادة الإدارية بالمؤسسة إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

1. Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise. Cas de l'entreprise Portuaire de Béjaia (EPB) , Yahia cherif Lynda, Yahia cherif Kenza, Faculté des sciences économiques, commerciale et des sciences de gestions Département sciences de gestion, Comptabilité et Audit, BEJAIA, 2020-2021.

تطرق هذه الدراسة إلى دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الأعمال مع التركيز على مساهمة لوحة القيادة في التسيير. اعتمدت هذه الدراسة على تطوير لوحة قيادة مالية باستخدام طريقة ovar كأداة لتقييم الأداء.

كخلاصة للدراسة ، تم التوصل إلى أن لوحة القيادة تلعب دورا أساسيا في نظام الرقابة الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة تساعد على التقييم واتخاذ القرار بشكل فعال.

2. Détermination des indicateurs clés de performance en vue de l'élaboration d'un tableau de bord en suivant la méthode Balanced scorecard Cas pratique : FitAlliance Pharmaceutical, Fatma zohra rezouali, école nationale supérieure de management ensm pole universitaire de koléa, 2020-2021.

إلى أي مدى يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية أن تساعد في بناء لوحة القيادة وتحسين نظام قياس الأداء داخل المؤسسات، خاصة في القطاع الصيدلاني و كيف تؤثر على فعالية التسيير واتخاذ القرار، كان هذا محتوى إشكالية الدارسة، ولمعالجتها تم طرح العديد من الفرضيات أبرزها مدى تشابه أنظمة قياس الأداء بين المؤسسات، و ماهو دور المدير في اختيار مؤشرات الأداء المناسبة، و كيف يؤثر على فعالية لوحة القيادة داخل المؤسسة. وعلى أرض الواقع استعملت الدارسة المنهج النوعي الذي يقوم بإجراء المقابلات مع مجموعة من المديرين ينتمون إلى مؤسسات متعددة الجنسيات ومؤسسات صغيرة ومتوسطة، و بعدها يتم تحليل المعطيات بطريقة وصفية تهدف إلى فهم كيفية اختيار مؤشرات الأداء وبناء لوحة القيادة.

استنتج من الدارسة وجود تشابه في أنظمة قياس الأداء بين مختلف أنواع المؤسسات، إضافة إلى أن لوحة القيادة تعتمد بشكل كبير على تحديد مؤشرات الأداء المناسبة، كما بيّنت النتائج أن شخصية وخبرة المدير تلعب دوراً مهماً في اختيار هذه المؤشرات خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤكد أن لوحة القيادة تمثل أداة فعالة لتحسين عملية التسيير ودعم اتخاذ القرار.

3. Mise en place du tableau de bord prospectif comme outil d'amélioration de la performance, Chibane Youcef et Allek Amine, Contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2022.

هدفت هذه الدارسة إلى موضوع تطبيق لوحة القيادة الاستراتيجية كأداة لتحسين الأداء، و تمحورت حول الإشكالية التي مفادها كيف يمكنني تطبيق لوحة القيادة الاستراتيجية tableau debord prospectif.

تفرعت من هذه الإشكالية عدة فراضيات أهمها كيف يساهم تطبيق لوحة القيادة في تحسين الأداء و إذا ما كان هناك علاقة بين استخدام لوحة القيادة و فعالية نظام التسيير. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستخدما أدوات الدارسة التقليدية كتحليل الوثائق و المؤشرات و تصميم لوحة القيادة . توصلت الدارسة إلى أن استخدام لوحة القيادة يساهم في تحسين الأداء بالمؤسسة إضافة إلى أن إدماج المؤشرات غير المالية تساعد في تحسين جودة اتخاذ القرار.

4. Tableau de bord : outil du controle de gestion cas de l'entreprise sonelgaz, Mahfoufi Ferroudja, Makhoulfi Sonia, economie et gestion d'entreprise, universite mouloud mammeri de tizi-ouzou, 2023.

تمحور موضوع هذه الدراسة حول دور لوحة القيادة كأداة أساسية في التسيير والرقابة الإدارية داخل مؤسسة SONELGAZ، من خلال التساؤل حول مدى مساهمتها في تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع فعالية الأداء داخل المؤسسة. ومن الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و أسلوب دراسة حالة الذي يتم عبره فهم كيفية تطبيق لوحة القيادة داخل المؤسسة و تحليل دورها في متابعة الأداء المالي و التسييري داخل المؤسسة . من خلال الدراسة، تم التوصل إلى أن لوحة القيادة مهمة في عملية اتخاذ القرار وتساعد على متابعة الأداء بشكل مستمر واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى رفع فعالية التسيير وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:

بعد استعراض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، التي تناولت موضوع لوحة القيادة وعلاقتها بتحسين الأداء من زوايا مختلفة حيث ركزت أغلب الدراسات على إبراز أهمية لوحة القيادة وتأثيرها على الأداء واتخاذ القرارات داخل المؤسسة. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الطالبتين ابتسام حجال وجيهان ولجي، ودراسة محمد إسلام بوسجرة وسعيد طيبي، في التركيز على دور لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية ورفع فعالية التسيير داخل المؤسسة، كما تشابهت مع دراسة عبد الحليم مزغيش في إبراز دور لوحة القيادة في تقييم الأداء ودعم اتخاذ القرار . أما مع الدراسات الأجنبية خاصة دراسة

«Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance»

و دراسة «Tableau de bord : outil du contrôle de gestion» في اعتبار لوحة القيادة أداة أساسية للرقابة والتسيير وتحسين الأداء المؤسسي.

تشابهت أغلب الدراسات مع الدراسة الحالية في الناحية المنهجية، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS لتحليل النتائج واختبار الفرضيات إلا في بعض الدراسات التي اعتمدت على المقابلات وتحليل الوثائق ودراسة الحالة، مثل دراسة «FitAlliance Pharmaceutical» التي اعتمدت المنهج النوعي.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث محل الدراسة، إذ ركزت الدراسة الحالية على دراسة دور لوحة القيادة في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب ، بينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات متنوعة .

استفادت الدّراسة الحالية من الدّراسات السّابقة في بناء الجانب النّظري وصياغة الفرضيات واختيار المنهج والأدوات الإحصائية المناسبة، كما ساعدت في تحديد أوجه التّشابه والاختلاف وإبراز القيمة العلمية للدّراسة الحالية مقارنة بالدّراسات السّابقة.

خاتمة الفصل :

في نهاية هذا الفصل، يتضح أن لوحة القيادة تُعتبر من أبرز أدوات الإدارة الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لمراقبة وتحسين أدائها، عبر ما توفره من مؤشرات دقيقة تمكن من الرّقابة المستمرة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

كما يظهر أن فعالية هذه الأداة ترتبط بجودة المؤشرات المعتمدة ومدى توافقها مع أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى دورها في ربط مختلف مستويات الأداء داخل المنظمة. كما أظهر هذا الفصل العلاقة الوثيقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء، حيث إن لوحة القيادة ليست هدفًا بحد ذاتها، بل هي وسيلة عملية لدعم الإدارة وترشيد القرارات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة، لا سيما فيما يخص أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق، فإن الجانب النّظري الذي تم التطرق إليه يُشكّل قاعدة أساسية لفهم موضوع الدّراسة، غير أن تقييم مدى فعالية لوحة القيادة في تحسين الأداء يبقى مرتبطاً بالواقع الميداني للمؤسسة محل الدّراسة.

من هذا المنطلق، سيتم في الفصل الثاني الانتقال إلى الجانب التّطبيقي من خلال دراسة المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت، بهدف تحليل واقع استخدام لوحة القيادة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء داخلها.



تمهيد:

يشهد العالم تطورا كبيرا في مجالات التشغيل ، لذا تحاول المؤسسات الاستشفائية ان تتماشى مع هذه التطورات لتحسين جودة خدماتها مما جعلها تسعى جاهدة إلى تبني أدوات تسييرية حديثة من بينها لوحة القيادة التي تساهم بشكل كبير في تحسين أدائها. و استنادا إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري ، نسعى في هذا الفصل إلى تطبيق الجانب النظري على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب .

المبحث الأول : تقديم محل الدراسة " المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب".

تعد المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب من اهم المرافق الصحية بولاية عين تموشنت نظرا للدور الذي تقوم به في توفير الخدمات الصحية و الاستشفائية للمواطنين. تتميز المؤسسة بتنوع أقسامها و كفاءة أطقمها الإدارية و الطبية و شبه الطبية.

المطلب الأول : النشأة و التأسيس .

قام وزير الصحة بوضع حجر أساس مشروع المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب في 30 نوفمبر 2005 ، تم إنشاؤها على مساحة 18582 متر مربع بطاقة استعاب بلغت 240 سرير موزعة على 04 طوابق مجهزة بأحدث التجهيزات الطبية وفق معايير متطورة، ليتم افتتاح مصالحها تدريجيا بداية من شهر أوت 2007 .

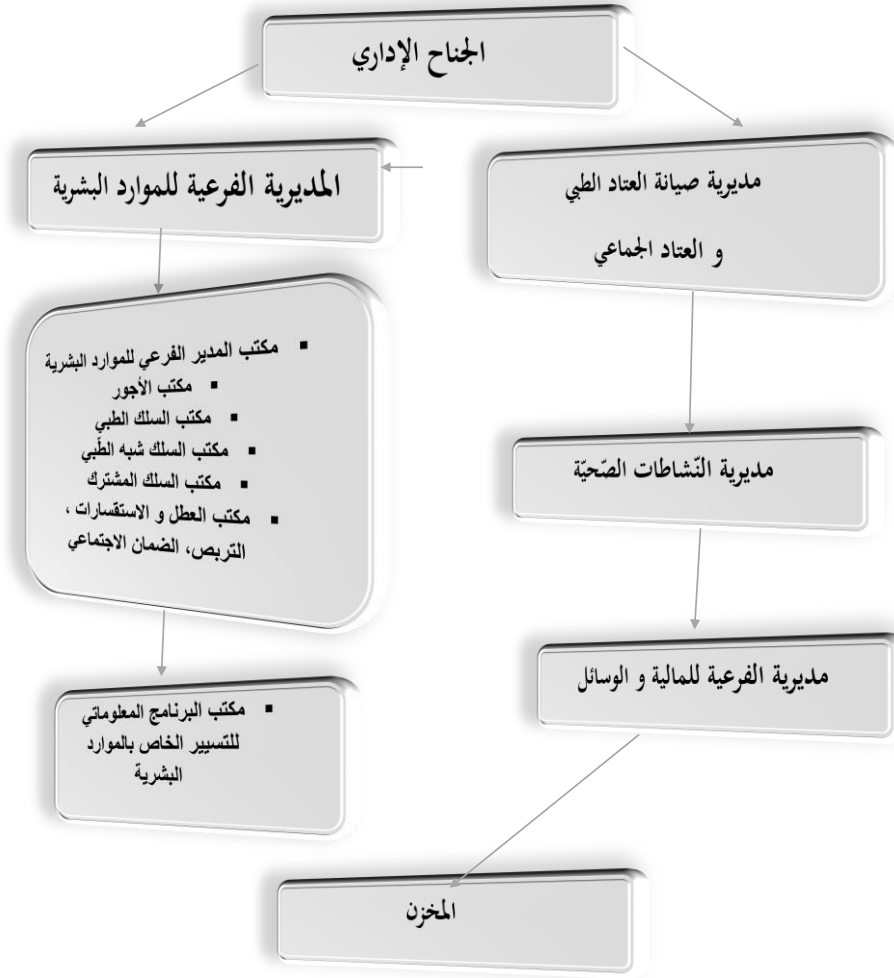
يتولى إدارة المؤسسة المدير العام بمساعدة مجلس الإدارة نظرا لكونها مؤسسة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

تم تسمية المؤسسة نسبة لاسم المجاهد بن زرجب بن عودة الذي يعد من أبرز الشخصيات الثورية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للجناح الإداري للمؤسسة:

هو الاطار الرسمي الذي يبين توزيع السلطة و المسؤوليات، على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية المختلفة كما يبين كفاءات الاتصال الرسمي بينها بغية توضيح المسؤوليات وتعزيز الأداء الوظيفي، و يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للجناح الإداري للمؤسسة .

الشكل 3: الهيكل التنظيمي للجناح الإداري للمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب



المصدر : المديرية الفرعية للوارد البشرية التابعة للمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب.

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أساسها حماية صحة المواطن و ضمان حقه في العلاج و من بين الأهداف الأساسية للمؤسسة :

- توفير خدمات استشفائية متنوعة.
- رفع مستوى رضا المرضى من خلال تحسين جودة الرعاية الصحية.
- ضمان الاستعمال العقلاني للموارد البشرية و المادية ، مع الالتزام بالقوانين و التنظيمات المعمول بها القطاع الصحي .
- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال ضمان تكافؤ الفرص في الاستفادة من الخدمات الصحية .
- تطوير الكفاءات من خلال التكوين و تشجيع البحث الطبي و المساهمة في تكوين الطلبة.

و عليه يمكن القول أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن بين جودة الخدمات و فعالية التسيير.

المطلب الرابع : أهمية المؤسسة .

تكمن أهمية المؤسسة في تخفيف الضغط على المؤسسات الصحيّة الأخرى من خلال استيعاب أكبر عدد من المرضى مع تقديم خدمات متنوعة في عدة تخصصات طبية.

دون أن ننسى مساهمتها في ترقية الوعي الصحيّ من خلال الحملات الوقائية و التوعوية.

وتكمن أيضا في مساهمتها في تكوين الموارد البشرية الصحيّة سواء من خلال استقبال الطلبة المتربّصين أو تنظيم التكوّينات المستمرة .

المبحث الثاني : إجراءات ومنهجية الدراسة .

نجد في هذا المبحث الطّريقة المعتمدة في الدّراسة الميدانية من عرض منهج الدّراسة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و في معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج إضافة إلى تحديد حدود الدراسة المتمثلة في مجتمع و عينة الدراسة.

المطلب الأول : منهجية الدراسة.

1. منهج الدراسة.

المنهج هو الطّريقة التي يتبعها الباحث في تناول موضوع بحثه ومن خلاله يتم تحديد مفاهيم الدّراسة ومجتمع البحث ونوع البيانات المطلوبة ومصادرها وكيفية الحصول عليها ، كما يتم من خلاله تحديد مجالات الدّراسة و طرق تحليل بياناتها . بالنظر إلى موضوع الدّراسة وإشكاليّتها وبما تحتويه من أهداف تبين أن أنسب منهج لها هو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أبرز أساليب التحليل التي تعتمد على معلومات دقيقة عن موضوع محدد، من أجل الحصول على نتائج علمية و تفسيرها بطريقة موضوعية.

2. متغيرات الدّراسة.

الجدول 1: متغيرات الدّراسة

المتغيرات	متغيرات الدّراسة
المتغير المستقل	لوحة القيادة

المتغير التابع

الأداء في المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب

المصدر : من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة:

توجد عدة أدوات للبحث في جمع البيانات الأولية ، ومن الممكن استعمال أداة أو أكثر من أجل جمع المعلومات ، وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة رئيسية لملائمته لطبيعة الدراسة و سهولة تطبيقه و كذلك قدرته على جمع أكبر عدد ممكن من البيانات في وقت قياسي.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الأداء بالمؤسسة.

1. تصميم محاور الاستبيان :

تم تصميم محاور الاستبيان بما يتماشى و أهداف الدراسة ، و تم إعداده وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

الجزء الأول : محور البيانات الشخصية : للتعرف على الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.

يتضمن هذا الجزء المعلومات العامة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة) لاستخدامها في التحليل الإحصائي للنتائج.

الجزء الثاني : محاور الدراسة : تناول دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، و قد انقسم إلى 03 محاور :

1. دور لوحة القيادة و شملت 08 أسئلة مقسمة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.
2. تحسين الأداء بالمؤسسة ، يتضمن المتغير التابع الذي ينقسم بدوره ضمنا إلى ثلاثة أبعاد يشمل كل بعد 03 اسئلة مقسمة وفق مقياس ليكارت الخماسي و هي:
- أ. الزيادة في الكفاءة.
- ب. تحسين الجودة.
- ج . تطوير الموظفين.
3. علاقة لوحة القيادة بتحسين الأداء شملت 06 أسئلة مقسمة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

جدول 2: مقياس ليكارت الخماسي

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

تم توزيع الاستبيان على الموظفين بطريقة مباشرة مع ضمان مبدأ السرية .
يعد حجم العينة المختارة مناسباً لأهداف الدراسة ، حيث بلغ عدد الاستبيانات 30 ،
تم استرجاعها كاملة بنسبة مقدرة بـ 100% مما سمح بإجراء التحليل الإحصائي
واستخلاص نتائج واقع الدراسة الميدانية.
المطلب الثالث : حدود و عينة الدراسة.
1. حدود الدراسة.

موقع الدراسة الأساسي هو المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور بن زرجب
بولاية عين تموشنت و قد تمت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين : 25 إلى 31 ديسمبر
2025 .

2. مجتمع و عينة الدراسة .

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية التابعين
للمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب بمختلف رتبهم و البالغ عددهم 70
شخصاً لارتباطهم الوثيق بعمليات التسيير و اتخاذ القرار داخل المؤسسة بهدف الحصول
على معلومات تساعد على تحليل موضوع الدراسة بشكل علمي.
بالنسبة لعينة الدراسة ، فقد تم اختيارها عشوائياً من موظفي المديرية الفرعية
للموارد البشرية للمؤسسة حيث تم توزيع 30 استبيان تم استرجاعها كاملة بنسبة تعادل
100%.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.

انطلاقاً من المعطيات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، سيتم في هذا المبحث
عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة و تحليلها من خلال حساب المتوسطات
الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.

1. الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

1.1. متغير الجنس:

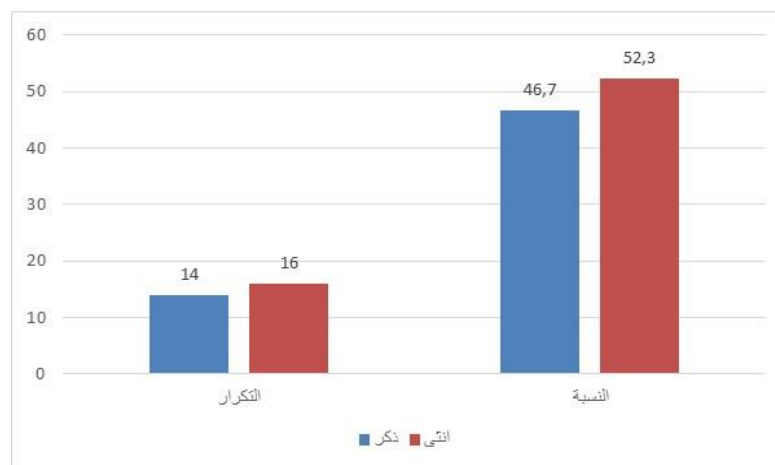
من خلال الجدول رقم 03 والشكل رقم 05 لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير
الجنس، نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 14 أي بنسبة 46.7% في حين بلغ عدد الإناث 16
بنسبة قدرها 53.3% مما يدل على الطابع الأنثوي الغالب لعينة الدراسة.

الجدول 3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	46.7%
انثى	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss بالاعتماد على نتائج الاستبيان.
ويبين الشكل الموالي:

الشكل4: التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم03.

2.1. متغير الفئة العمرية:

يُظهر الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية ، ومن خلاله نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغعمرهم ما بين 30 إلى 40 سنة قد بلغ 15 بنسبة 50%تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة التي بلغ عددها 14 بنسبة 46.7 % في حين تمثل الفئة العمرية الأكثر من 50 النسبة الضعيفة مقدرة بـ 3.3% يقابله شخص واحد من العينة.

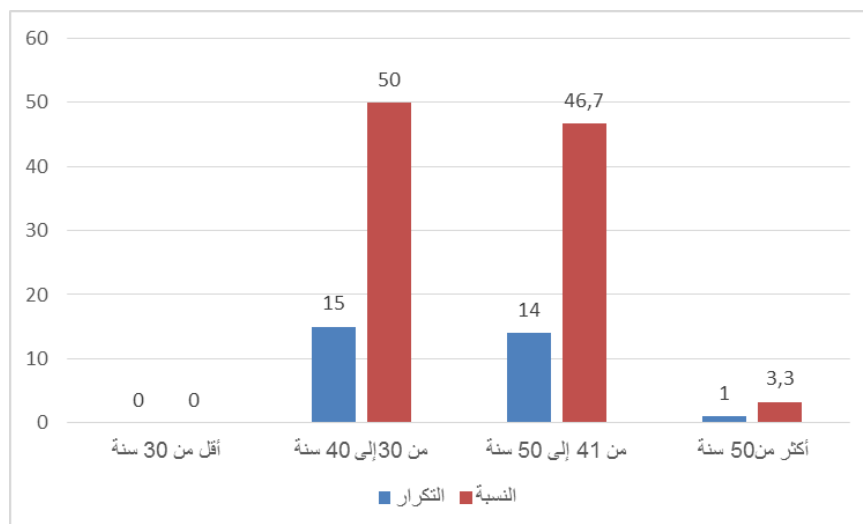
مما سبق يمكننا القول أن معظم موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور بن زرجب هم شباب و إن دل على شيء فيدل على سعي المؤسسة لتوظيف الطاقة الشبابية و الاستثمار فيها.

الجدول 4: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
0%	0	أقل من 30 سنة
50%	15	من 30 إلى 40 سنة
46.7%	14	من 41 إلى 50 سنة
3.3%	1	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss بالاعتماد على نتائج الاستبيان. ويبين الشكل الموالي:

الشكل 5: التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 04.

3.1. متغير المؤهل التعليمي:

يعد المؤهل التعليمي معيار أساسي لتصنيف الموظفين و تقييمهم و يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي.

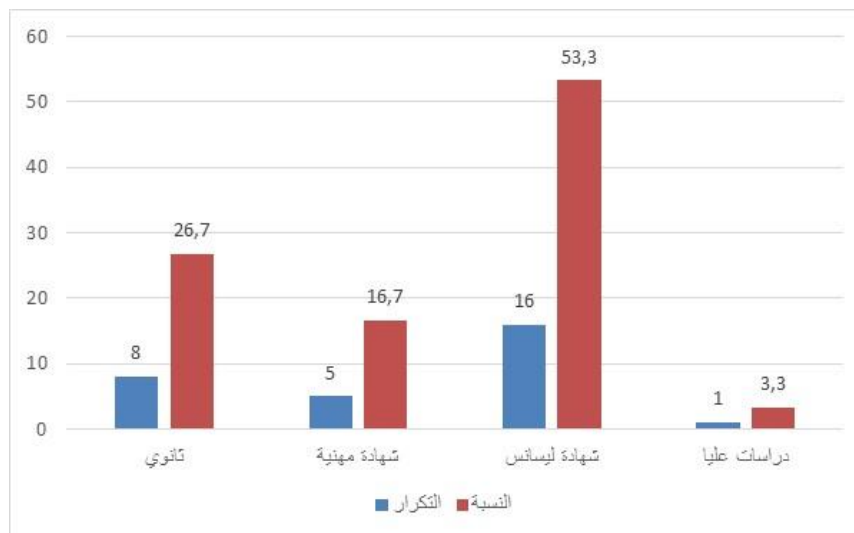
الجدول 5: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل التعليمي
26.7%	8	ثانوي

شهادة مهنية	5	16.7%
شهادة ليسانس	16	53.3%
دراسات عليا	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss بالاعتماد على نتائج الاستبيان.
 نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة ليسانس بنسبة مقدرة بـ 53.3%، تليها فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 26.7%، ثم الحاصلين على شهادة مهنية بنسبة 16.7%، في حين تمثل فئة الدراسات العليا نسبة ضعيفة قدرت بـ 3.3%.
 ويبين الشكل الموالي:

الشكل 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 05.

4.1 متغير الخبرة:

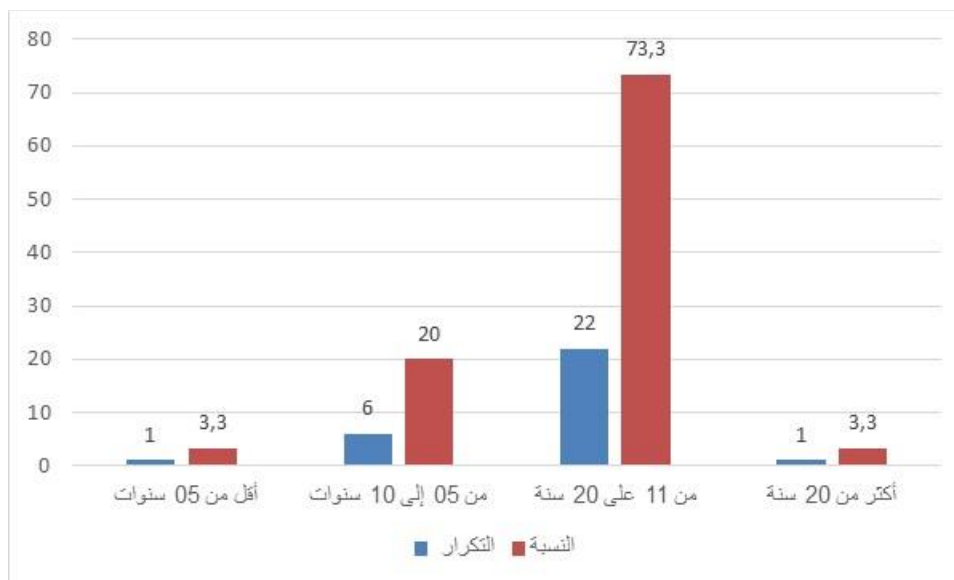
يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، حيث نلاحظ أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة مابين 11 إلى 20 سنة بنسبة 73.3% أي ما يعادل 22 عينة، تليها أفراد العينة الذين لديهم خبرة من 05 على 10 سنوات البالغ عددها 6 بنسبة مقدرة بـ 20% في حين تتساوي العينة التي لديها خبرة مهنية أقل من 05 سنوات مع التي لديها خبرة مهنية أكثر من 20 سنة بنسبة 3.3%.
 و هذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة .

الجدول 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	1	%3.3
من 05 إلى 10 سنوات	6	%20.0
من 11 إلى 20 سنة	22	%73.3
أكثر من 20 سنة	1	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss بالاعتماد على نتائج الاستبيان.
يمثل الشكل الموالي :

الشكل 6: التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم 06.

2. تقييم واقع لوحة القيادة و الأداء في المؤسسة محل الدراسة .

من أجل تحليل البيانات تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 05 درجات الذي تم ذكره سابقاً، وسنتطرق إلى النتائج فيما يلي.

1.2. دراسة المحور الأول دور لوحة القيادة :

يشمل هذا المحور عدة مؤشرات فرعية نستطرق لتحليلها بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور.

الجدول 7: قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور دور لوحة القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	لوحة القيادة تعطي بيانات صحيحة ودقيقة	3.60	0.770	8	متوسط
02	المعلومات في لوحة القيادة سهلة لمعرفة عدد الموظفين والغياب	4.07	0.691	2	مرتفع
03	تساعد في معرفة احتياجات التوظيف بسرعة	4.13	0.629	1	مرتفع
04	لوحة القيادة تساعد في قرارات الترقيات والتدريب	3.87	0.629	4	مرتفع
05	استخدامها لمراقبة أداء الموظفين في الأقسام	3.83	0.648	5	مرتفع
06	لوحة القيادة تشارك بيانات الموارد البشرية مع الإدارات	3.63	0.765	7	متوسط
07	تساعد في تنسيق بين الموارد البشرية والأقسام الطبية	3.77	0.935	6	مرتفع
08	تحسن في سيرورة اجتماعات الإدارة	3.90	0.607	3	مرتفع
	المتوسط العام لمحور دور القيادة	3.84	0.709		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق وبعد تحليل عبارات المحور الأول المتعلق بلوحة القيادة، نستخلص أن المحور مقسم إلى أربع مؤشرات رئيسية :

المؤشر الأول الذي يتمحور حول دقة ووضوح المعلومات و يشمل عبارتي «لوحة القيادة تعطي بيانات صحيحة ودقيقة» و «المعلومات في لوحة القيادة سهلة لمعرفة عدد الموظفين والغياب».

ومن خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بلغ 3.60 و معيار انحرافي مقدار بـ 0.770 في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية 4.07 بمعيار انحرافي مقدار بـ 0.691. تشير هاته النتائج ان لوحة القيادة توفر معلومات دقيقة تساعد على فهم الوضعية العامة للمستخدمين.

المؤشر الثاني : المتعلق بدعم اتخاذ القرار و يشمل عبارتي «تساعد في معرفة احتياجات التوظيف بسرعة» و « لوحة القيادة تساعد في قرارات الترقيات والتدريب ». ومن خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بلغ 4.13 و معيار انحرافي مقدار بـ 0.629 في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية 3.87 بمعيار انحرافي مقدار بـ 0.629.

تشير هاته النتائج إلبالفعال للوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار. **المؤشر الثالث:** يتمحور حول مراقبة الأداء و يشمل عبارتي « استخدامها لمراقبة أداء الموظفين في الأقسام » و « لوحة القيادة تشارك بيانات الموارد البشرية مع الإدارات ».

ومن خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بلغ 3.14 و معيار انحرافي مقدار بـ 0.629 في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية 4.07 بمعيار انحرافي مقدار بـ 0.691 مما يعكس متوسط على مرتفع لدى افراد العينة. تشير هاته النتائج أن لوحة القيادة مهمة في عملية تدفق المعلومات بين مختلف المصالح.

المؤشر الرابع: يتمحور حول التنسيق الإداري و يشمل عبارتي « تساعد في تنسيق بين الموارد البشرية والأقسام الطبية » و « تحسن في سيرورة اجتماعات الادارة ».

ومن خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بلغ و معيار انحرافي مقدار بـ 3.77 في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية بمعيار انحرافي مقدار بـ 3.90 مما يعكس متوسط على مرتفع لدى أفراد العينة. بالاعتماد على النتائج السابقة نفهم أن للوحة القيادة دور فعال في العملية التنظيمية الداخلية للمؤسسة.

إستنادا على الفقرة التحليلية أعلاه ، تم إعداد الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل مؤشرات المحور الأول المتعلق بدور لوحة القيادة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مؤشر.

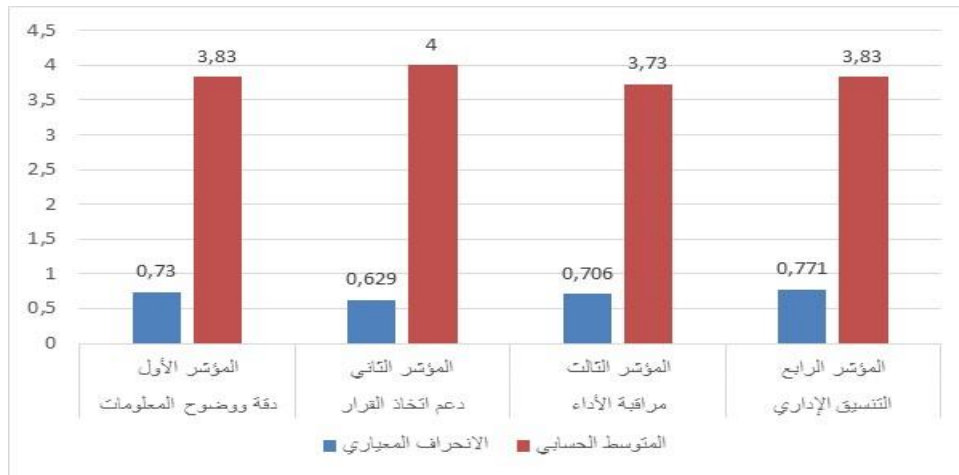
الجدول 8: قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لمؤشرات دور لوحة القيادة.

الرقم	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
01	دقة ووضوح المعلومات	0.730	3.83	2	مرتفع
02	دعم اتخاذ القرار	0.629	4	4	مرتفع
03	مراقبة الأداء	0.706	3.73	3	مرتفع
04	التنسيق الإداري	0.771	3.83	1	مرتفع
المتوسط العام لمحور دور القيادة		0.709	3.85		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم 07

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع مؤشرات محور دور لوحة القيادة جاءت في المستوى المرتفع، مما يدل على فعالية لوحة القيادة في تسيير الموارد البشرية، و يمكن تمثيله بيانيا من خلال الرسم البياني الموالي:

الشكل 7 : التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية و المعايير الانحرافية لمؤشرات محور دور لوحة القيادة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم 08.

2.2دراسة المحور الثاني تحسين الأداء بالمؤسسة :

يشمل هذا المحور 3 أبعاد فرعية نستطرق لتحليلها فيما يلي :

- البعد الأول : زيادة الكفاءة.

يظهر من خلال الجدول رقم 09 الموالي نتائج عبارات البعد الأول الذي يتمحور حول زيادة الكفاءة، حيث تراوحت متوسطات البعد بين 3.60 و 3.97 مما يدل على وجود مستوى مرتفع لدى أفراد العينة .

ومن خلال حساب المستوى الحسابي المتوسط العام لهذا البعد المقدر بـ 3.75 بانحراف معياري مقدّر بـ 0.828 نقول ان أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الموافقة ومنه نستنتج أن للوحة القيادة دور فعال في تحسين الكفاءة لدى مستخدمي المؤسسة.

الجدول 9: قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينةلبعد زيادة الكفاءة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
01	لوحة القيادة تسرع توظيف الكوادر الطبية	3.60	0.932	متوسط
02	تقلل وقت الانتظار في توزيع المهام على الموظفين	3.67	0.884	مرتفع
03	تحسن استخدام مختلف الموارد في المستشفى	3.97	0.669	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الأول زيادة الكفاءة	3.75	0.828	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

• البعد الثاني: تحسين الجودة.

يظهر من خلال الجدول رقم 10 الموالي نتائج عبارات البعد الثاني الذي يتمحور حول تحسين الجودة، حيث تراوحت متوسطات البعد بين 3.57 و 3.63 مما يدل على وجود مستوى متوسط لدى أفراد العينة

ومن خلال حساب المستوى الحسابي المتوسط العام لهذا البعد المقدر بـ 3.60 بانحراف معياري مقدّر بـ 0.868 نقول ان أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الموافقة ومنه نستنتج أن للوحة القيادة دور فعال في تحسين الجودة لدى مستخدمي المؤسسة الذي يحتاج على المزيد من لتطوير بغية تحقيق نتائج أفضل.

الجدول 10: قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينةلبعد تحسين الجودة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
01	لوحة القيادة تقلل مشكلات التوظيف الخاطئ	3.60	0.814	متوسط
02	تركز على رضا الموظفين من خلال بياناتها	3.63	0.964	متوسط

03	تحسين الخدمات الطبية المقدمة	3.57	0.817	متوسط
	المتوسط العام للبعد الثاني لتحسين الجودة.	3.60	0.868	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss، بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

• البعد الثالث: تطوير الموظفين.

يظهر من خلال الجدول رقم 11 الموالي نتائج عبارات البعد الثالث الذي يتمحور حول تطوير الموظفين، حيث تراوحت متوسطات البعد بين 3.63 و 3.73 مما يدل على وجود مستوى متوسط إلى مرتفع لدى أفراد العينة .

ون خلال حساب المستوى الحسابي المتوسط العام لهذا البعد المقدر بـ 3.66 بانحراف معياري مقدّر بـ 0.786 نقول ان أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الموافقة ومنه نستنتج أن لوحة القيادة تشارك في تطوير مستخدمي المؤسسة أن هذا البعد يلزمه الدعم الكبير لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

الجدول 11: قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لبعدي تطوير الموظفين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
01	لوحة القيادة تحفز على برامج التدريب	3.63	0.765	متوسط
02	تساعد في تقييم أداء الفرق البشرية	3.63	0.765	متوسط
03	تزيد في انتاجية الموارد البشرية	3.73	0.828	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الثالث لتطوير الموظفين	3.66	0.786	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss، بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

بالاستناد على الجداول 11-10-09 ، تم إعداد الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل أبعاد المحور الثاني المتعلق تحسين الأداء بالمؤسسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد.

الجدول 12: قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لمؤشرات دور

لمحور تحسين الأداء بالمؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
01	البعد الأول زيادة الكفاءة	3.75	0.828	مرتفع

02	البعد الثاني تحسين الجودة.	3.60	0.868	متوسط
03	البعد الثالث تطوير الموظفين	3.66	0.786	متوسط
	المتوسط العام لمحور تحسين الأداء بالمؤسسة	3.67	0.828	مرتفع

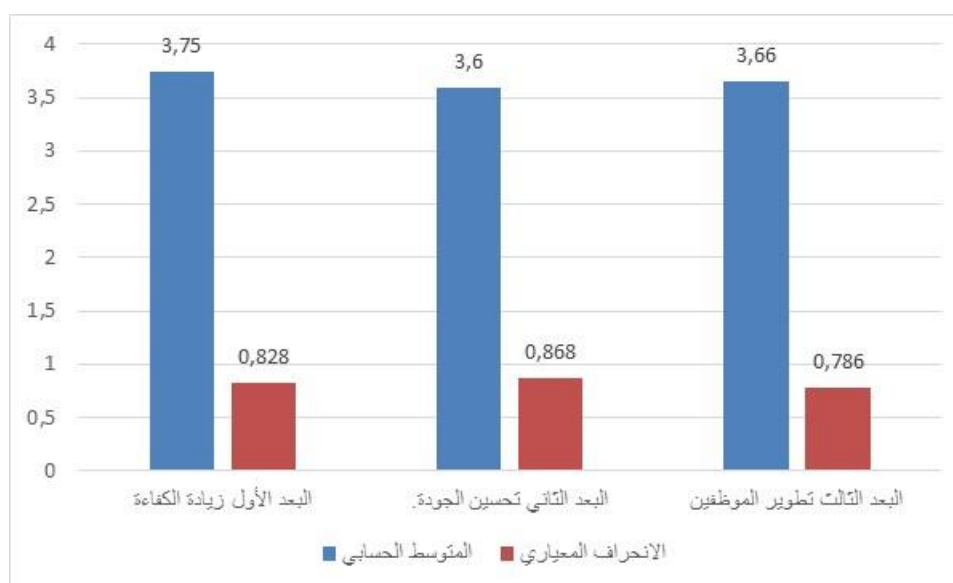
المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss بالإعتماد على الجدول رقم 10-09-11 بعد تحليل نتائج الجدول رقم 8 نلاحظ وجود اختلاف بين مستويات تقييم أفراد العينة ، فنرى أن بعد زيادة الكفاءة سجل أعلى نسبة بمتوسط حسابي قدره 3.75 ، تلاه في المرتبة الثانية بعد تطوير الموظفين بمتوسط حسابي قدره 3.66 و في المرتبة الأخيرة بعد تحسين الجودة بمتوسط حسابي قدره 3.60 .

تشير هاته النتائج إلى المساهمة الفعالة للوحة القيادة في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية خاصة من حيث زيادة الكفاءة بينما لا يزال تأثيرها متوسط على بعدى الجودة و تطوير الموظفين ، لذا يجدر الاهتمام بهذا الجانب من لوحة القيادة من أجل تحقيق أداء أفضل.

يمثل الشكل الموالي :

الشكل 8: التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية و المعايير الانحرافية لمؤشرات

محور تحسين الأداء بالمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 12 .

3.2. دراسة المحور الثالث علاقة لوحة القيادة بتحسين الأداء:

يظهر من نتائج تحليل الجدول رقم 12 الموالي المتعلق بعلاقة لوحة القيادة بتحسين الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية ، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.55 و 4.17 مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو هذا المحور.

فقد كانت العبارات التالية «تساعد لوحة القيادة في تعزيز الكفاءة من خلال تمكين الإدارة من التعرف المبكر على المشاكل» وعبارة «تحسين البرامج التدريبية في تحسين الأداء» بالإضافة إلى عبارة «ربط معدلات الغياب بأداء الأقسام» و عبارة «تعزيز الدور الرقابي وتحديد الانحرافات» ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس دوراً واضحاً للوحة القيادة في تحسين مختلف جوانب الأداء.

في حين كانت عبارتا «إظهار تأثير التوظيف على كفاءة العلاج» و«ربط أداء الموظفين بأداء المستشفى العام» ضمن مستوى متوسط، وهو ما يشير إلى أن هذا الجانب من العلاقة لا يزال يحتاج إلى مزيد من الاهتمام داخل المؤسسة.

و بعد حساب المتوسط الحسابي العام للمحور البالغ 3.83 بانحراف معياري قدره 0.756، نرى أن مستوى الموافقة لدى أفراد العينة مرتفع مما ويؤكد على وجود علاقة إيجابية بين استخدام لوحة القيادة وتحسين الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية.

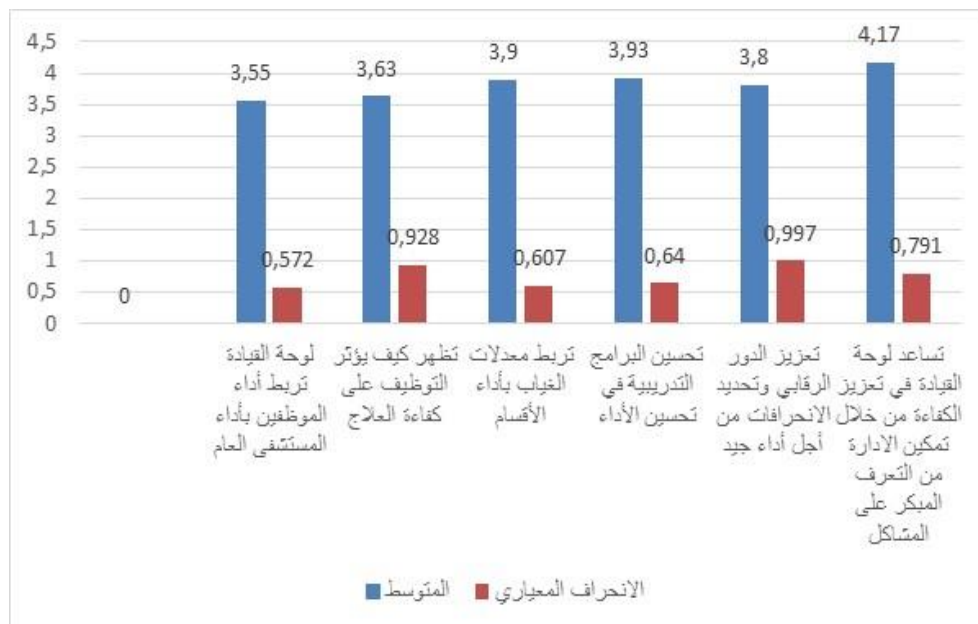
الجدول 12: قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأجابات أفراد العينة لمحور علاقة لوحة القيادة بتحسين الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	لوحة القيادة تربط أداء الموظفين بأداء المستشفى العام	3.55	0.572	متوسط
02	تظهر كيف يؤثر التوظيف على كفاءة العلاج	3.63	0.928	متوسط
03	تربط معدلات الغياب بأداء الأقسام	3.90	0.607	مرتفع
04	تحسين البرامج التدريبية في تحسين الأداء	3.93	0.640	مرتفع
05	تعزيز الدور الرقابي وتحديد الانحرافات من أجل أداء جيد	3.80	0.997	مرتفع
06	تساعد لوحة القيادة في تعزيز الكفاءة من خلال تمكين الإدارة من التعرف المبكر على المشاكل	4.17	0.791	مرتفع
	المتوسط العام لمحور دور القيادة	3.83	0.756	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss، بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يمثل الشكل الموالي :

الشكل 9 : التمثيل البياني لمحور علاقة لوحة القيادة بتحسين الأداء



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 12 .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد الدراسة التي أجريناها في المطلب الأول ، سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة المطروحة سابقا للتأكد من صحتها باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة.

1. اختبار الفرضية الرئيسية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحة القيادة وتحسين أداء المؤسسة الاستشفائية؟

لاختبار الفرضية الرئيسية أعلاه، سنعتمد على معامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين استخدام لوحة القيادة وتحسين الأداء بالمؤسسة الاستشفائية وسنعرض النتائج من خلال الجدول الموالي :

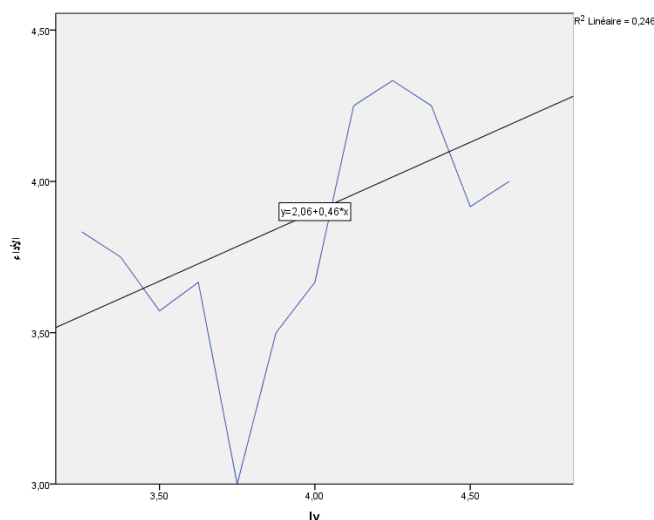
الجدول 13: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين استخدام لوحة القيادة وتحسين الأداء بالمؤسسة الاستشفائية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	المتغير
30	0.005	0.496	المتغير

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss.

يمثل الشكل الموالي:

الشكل 10: مخطط التشتت للعلاقة بين لوحة القيادة بالأداء بالمؤسسة الاستشفائية



المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss.

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون المبينة في الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحة القيادة وتحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.496$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.005$) (< 0.05)، و من خلال مخطط التشتت أعلاه نلاحظ تصاعد خط الاتجاه مما يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين.

و بالتالي قبول الفرضية الرئيسية .

2. اختبار الفرضية الفرعية.

1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :تساهم لوحة القيادة في تسيير الموارد البشرية.

يتم اختبارها باستعمال نتائج المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي بلغ 84.3، وهو مستوى مرتفع مما يدل على أن استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاستشفائية جيدو بالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :مستوى الأداء في المؤسسة متوسط إلى مرتفع

يتم اختبارها باستعمال نتائج المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي بلغ 67.3، وهو مستوى مرتفع مما يدل على أن الأداء في المؤسسة الاستشفائية جيدو بالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية.

3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : تساهم لوحة القيادة وفي تحسين الأداء.
 لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة أعلاه، سنعتمد على معامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين استخدام لوحة القيادة وأبعاد تحسين الأداء بالمؤسسة الاستشفائية و سنعرض النتائج من خلال الجدول الموالي:
الجدول 15: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين لوحة القيادة وأبعاد الأداء

المتغيرات	الكفاءة	تحسين الجودة	تطوير الموظفين	حجم العينة
لوحة القيادة	0.614	0.474	0.368	30

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول المتعلقة باختبار معامل الارتباط بيرسون بين استخدام لوحة القيادة وأبعاد تحسين الأداء بالمؤسسة الاستشفائية إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين جميع المتغيرات المدروسة، حيث سجلت لوحة القيادة علاقة قوية مع بعد الكفاءة ($r = 0.614$, $Sig = 0.000$)، مما يدل على تأثير قوي للوحة القيادة في تحسين الكفاءة داخل المؤسسة وعلاقة متوسطة مع بعد تحسين الجودة ($r = 0.474$, $Sig = 0.008$)، وعلاقة ضعيفة إلى متوسطة مع بعد تطوير الموظفين ($r = 0.368$, $Sig = 0.045$).
 خلاصة نقول أن لوحة القيادة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء بالمؤسسة الاستشفائية، مع اختلاف درجة التأثير حسب كل بعدو بالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

4.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : تختلف آراء أفراد عينة الدراسة حول استخدام لوحة القيادة و تحسين الأداء باختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية.
 لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة أعلاه، سنعتمد على الاختبارات الإحصائية المناسبة (Anova و T-Test) و سنعرض النتائج فيما يلي :

• الجنس (T-test):

الجدول 16: نتائج اختبار T-Test للفروق حسب الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط	T	الدالة الإحصائية	القرار
---------	-------	---------	---	------------------	--------

SIG				
لا توجد فروق	0.553	0.600	3.90	ذكر
			3.80	انثى
لا توجد فروق	0.908	0.117	3.84	ذكر
			3.82	انثى

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 لكل من لوحة القيادة (Sig = 0.719) والأداء (Sig = 0.181)، مما يدل على التجانس بين المجموعتين. أما اختبار T فقد أظهر أن قيمة الدلالة الإحصائية لكل من لوحة القيادة (Sig = 0.553) والأداء (Sig = 0.908) أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث وبالتالي قبول الفرضية الرابعة الجزء الأول الجنس. قبال مؤ الخ

• العمر (ANOVA).

الجدول 14: نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب العمر

قيمة اختبار التباين	F	SIG	
0.402	0.673	0.673	ذكر
0.446	0.645	0.645	انثى

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة الجزء الثاني (العمر) أعلاه، سنستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق في إجابات أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

يظهر الجدول أعلاه قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.673) بالنسبة لمحور لوحة القيادة و (Sig = 0.645) بالنسبة لمحور الأداء، وهي قيم أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حسب العمر، سواء فيما يتعلق باستخدام لوحة القيادة أو تحسين الأداء، وبالتالي قبول الفرضية الرابعة الجزء الثاني الفئة العمرية.

• المؤهل الدراسي (ANOVA).

الجدول 18: نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) المؤهل الدراسي

قيمة اختبار التباين	SIG	قيمة اختبار التباين	قيمة اختبار التباين
F			
1.906	0.153	1.906	1.906
1.523	0.232	1.523	1.523

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة الجزء الثالث (المؤهل الدراسي) أعلاه، سنستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق في إجابات أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي.

يظهر الجدول أعلاه قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.153) بالنسبة لمحور لوحة القيادة و (Sig = 0.232) بالنسبة لمحور الأداء، وهي قيم أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حسب متغير لمؤهل الدراسي ، سواء فيما يتعلق باستخدام لوحة القيادة أو تحسين الأداء، بالتالي قبول الفرضية الرابعة الجزء الثالثالمؤهل الدراسي.

• الخبرة (ANOVA).

الجدول 19: نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الخبرة

قيمة اختبار التباين	SIG	قيمة اختبار التباين	قيمة اختبار التباين
F			
1.461	0.248	1.461	1.461
3.178	0.041	3.178	3.178

المصدر : من إعداد الطالبة باستعمال برنامج spss.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة الجزء الرابع (الخبرة المهنية) أعلاه، سنستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق في إجابات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

يظهر الجدول أعلاه قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.248) بالنسبة لمحور لوحة القيادة وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة أما بالنسبة لمحور الأداء بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.041) ، وهي قيم أصغر من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة .

و بالتالي قبول الفرضية جزئيا من ناحية لوحة القيادة و رفضها من ناحية الأداء.

بالاستناد على ما سبق يتم قبول الفرضية الرابعة جزئياً.

المطلب الثالث : التّوصيات.

بناءاً على النّتائج السّابقة يمكن تقديم التّوصيات التّالية :

- تعميم استخدام لوحة القيادة داخل جميع مصالح المؤسسة الاستشفائية .
- تطوير نظام لوحة القيادة مع تحديث المستمر للبيانات .
- القيام بدورات تكوينية لفائدة مستخدمي الموارد البشرية حول كيفية استخدام لوحة القيادة.
- الاهتمام أكثر بجانب تحسين الجودة وتطوير الموظفين.
- تشجيع اتخاذ القرار المبني على البيانات بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير.

خلاصة الفصل.

تم التّطرق في هذا الفصل للدراسة الميدانية الخاصة باستخدام لوحة القيادة ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية .

قسم الفصل إلى مبحثين ، تضمن المبحث الأول تقديم محل الدراسة وهي المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب ، اما في المبحث الثاني الإجراءات المنهجية المتبعة ، كما سعينا من خلاله الإجابة عن إشكالية الدراسة بالاعتماد على تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار معامل الارتباط بيرسون واختبارات T-Test و ANOVA.

أظهرت النّتائج أن مستوى استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاستشفائية مرتفعاً ما بخصوص نتائج اختبار الارتباط الذي أظهر وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحة القيادة وتحسين الأداء، و بخصوص نتائج اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الخبرة) فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أغلب الحالات.

وبناءً على ذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تمثل أداة فعالة في دعم اتخاذ القرارات وتحسين أداء موظفي المؤسسة الاستشفائية، مع ضرورة تطويرها لاستخدامها بشكل أكبر لتحقيق نتائج أفضل.

خاتمة عامة



خاتمة عامة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة النظرية و الميدانية التي تناولت دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة العمومية و التي أجريت في المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب لولاية عين تموشنت، عبر تحليل واقع استخدام لوحة القيادة داخل المؤسسة والتعرف على مدى مساهمتها في تحسين الأداء من خلال أبعاده المختلفة إضافة إلى دراسة العلاقة بينهما.

لوحة القيادة تعد من أهم الأدوات الادارية الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة من خلال توفير المعلومات والمؤشرات اللازمة لمتابعة مختلف الأنشطة وتقييم النتائج المحققة كما تساعد متخذي القرار على الرقابة المستمرة والتدخل في الوقت المناسب لمعالجة الانحرافات وتحقيق الأهداف المسطرة وقد ابرز الجانب النظري فعالية

لوحة القيادة تعتمد على جودة المؤشرات المستخدمة ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، مما يجعلها أداة فعالة لدعم عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرار وفي ضوء ما توصل اليه من النتائج الميدانية المتحصل عليها، بالاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي، حيث تبين أن لوحة القيادة تساهم في تحسين تسيير الموارد البشرية وتدعم التحسين المستمر لمستوى الأداء ، كما تساهم في رفع أداء المؤسسة من خلال تعزيز الكفاءة والجودة وتطوير الموظفين . إضافة الى ذلك أثبتت الدراسة وجود اراء أفراد عينة الدراسة حول دور لوحة القيادة في تحسين الأداء تبعا لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية

وفي ضوء النتائج المتوصل اليها ، تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة الاستشفائية ، من خلال تطوير نظم المعلومات ، وتحسين اليات المتابعة والتقييم ، وتكثيف تكوين الموارد البشرية ، بما يساهم في الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة .

أفاق الدراسة .

فتحت دراستنا آفاقا جديدة للبحث العلمي و التي تكمن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب مختلفة ، و على سبيل المثال :

- دراسة تأثير لوحة القيادة على جودة اتخاذ القرار الإداري بشكل أعمق.
- توسيع البحث ليشمل مؤسسات استشفائية أخرى للمقارنة بين المؤسسات.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. ابن منظور، محمد بن مكرم. (دون سنة)، لسان العرب، الطبعة الثالثة، بيروت ، دار صادر، المجلد 14.
2. محمد فركوس، أعمال موجهة في إعداد الموازنات التقديرية ، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر (سنة النشر غير محددة).

ثانياً: المذكرات والأطروحات.

1. أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006 .
2. زراقي حنان ، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المركز التجاري uno ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص ادارة واقتصاد مؤسسة ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، سنة 2015 .
3. سالم شرور، أثر إستخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 3000 .
4. شوقي قبطان، دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية و أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية ، العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006 .
5. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر .
6. منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال الفترة من 2010 إلى 2013، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 .
7. مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2012 .
8. قويدر الواحد عبدالله، دور المراقبة في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2007 .

9. مريم بوعافية ، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة – المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وحدة ورقلة ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، سنة 2017 .

10. أسماء ذكار ،سعاد بلعباس، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2020 .

11. معاريف سومية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، جامعة د.مولاي الطاهر ، سعيدة ،2019 .

12. محمد ياسين قمان ،دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة ، 2016.

ثالثا: المجلات والمؤتمرات

1. حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي برج بوعريريج وجامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، العدد الرابع، 2008

2. سليمة رقاد، زينب بوغازي، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة BCR، الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، يومي 13 و 14 ماي 2013..

3. عبد الفتاح بوخمخم، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية ، دراسة ميدانية على الإطار الواسطي و الدنيا في المنشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة منتوري، قسنطينة،2002.

4. عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العاملي التمييزي AFD خلال الفترة 2006 - 2011 ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 7 ، العدد 2، غرداية 2014.

5. مزيان التاج ، درويش عمار ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة انتاج اسمنت نبني صاف، (S C I B S)مجلة الاستراتيجية والتنمية ، جامعة مستغانم ، مركز الجامعي عين تموشنت ، عدد 3، 4 ، سنة 2013 .

المراجع الأجنبية :

2. Brigitte doriath: **control de gestion** ;5eme edition dunod des manager paris2008.
3. claud alazard et sabine separai ; **controle de gestion** ; dunod ; paris ; 5eme edition ; 2001.
4. Fernandez Alain, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Le projet décisionnel dans sa totalité, 3 édition, Edition D'Organisation, Paris, 2003.
5. Supizet Jean, Le management de la performance durable, Edition D'Organisation, Paris, 2002.
6. A.Dayan : manuel de gestion ; édition Ellipses ; Paris ; 1999 .
7. Fernandez Alain, les nouveaux tableaux de bord de décideur, édition d'organisation, paris, 2ème édition, 2000.
8. Mendoza .C, et autres, Tableau de bord et balance Scorcard, groupe le vue fiduciaire, paris, 2002.

1.Gavino K, F, et Adrieu Z, Bilan social et Tableau de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines, Collection les diagnostics de l'emploi territorial, hors série n° 9, France, 2005.

1. www.centrepatronalist.qa.ca 15 avril 2013 - 11 :33.

قائمة الملاحق





الملحق 1 : الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير
تخصص تسيير الموارد البشرية

استبيان

السادة والسيدات وإطارات ، موظفو المؤسسة

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات لازمة لدراسة التي لزم إعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان "دور لوحة القيادة في تحسين الأداء بالمؤسسة - دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب في ولاية عين تموشنت "

مشاركاتكم القيمة ستساهم في تحقيق فهم أفضل لموضوع المطروح لذا نرجو منكم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم والإجابة عليها بموضوعية حتى تكون النتائج دقيقة ، علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ولن يتم الكشف عن هوية المشاركين أو مشاركة بياناتهم مع أي جهة ، كما سيتم حفظ المعلومات بشكل آمن وسري . إن مشاركتكم طوعية وإجاباتكم ستسهم بشكل مهم في إنجاح هذه الدراسة.

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة لكم

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
الفئة العمرية	☐ أقل من 30 ☐ 30 من 30 ☐ 30 إلى 40 ☐ 41 إلى 50 ☐ أكثر من 50
المؤهل التعليمي	☐ ثانوي ☐ شهادة مهنية ☐ شهادة ليسانس ☐ دراسات عليا
المنصب الوظيفي	☐ مسؤول مصلحة ☐ إداري ☐ محاسب ☐ تقني
الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : دور لوحة القيادة

تعد لوحة القيادة أداة حيوية في المؤسسة الإستشفائية ، حيث توفر معلومات جاهزة فورية لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الرقم	العبارة	سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	لوحة القيادة تعطي بيانات صحيحة ودقيقة				
02	المعلومات في لوحة القيادة سهلة لمعرفة عدد الموظفين والغياب				
03	تساعد في معرفة احتياجات التوظيف بسرعة				
04	لوحة القيادة تساعد في قرارات الترقيات والتدريب				
05	استخدامها لمراقبة أداء الموظفين في الأقسام				
06	لوحة القيادة تشارك بيانات الموارد البشرية مع الإدارات				
07	تساعد في تنسيق بين الموارد البشرية والأقسام الطبية				
08	تحسن في سيرورة اجتماعات الادارة				

المحور الثاني : تحسين اداء بالمؤسسة

يساهم استخدام لوحة القيادة في ربط بيانات الموارد البشرية بكفاءة المؤسسة الاستشفائية ،
مما يعزز اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة لتحسين الأداء العام.

الرقم	العبارة	سلم القياس			
	البعد الأول : زيادة في الكفاءة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	لوحة القيادة تسرع توظيف الكوادر الطبية				
02	تقلل وقت الانتظار في توزيع المهام على الموظفين				
03	تحسن استخدام مختلف الموارد في المستشفى				
البعد الثاني : تحسين الجودة					
04	لوحة القيادة تقلل مشكلات التوظيف الخاطئ				
05	تركز على رضا الموظفين من خلال بياناتها				
06	تحسين الخدمات الطبية المقدمة				
البعد الثالث : تطوير الموظفين					
07	لوحة القيادة تحفز على برامج التدريب				
08	تساعد في تقييم أداء الفرق البشرية				
09	تزيد في إنتاجية الموارد البشرية				

المحور الثالث : علاقة لوحة القيادة بتحسين الأداء

تترجم لوحة القيادة بيانات الموارد البشرية الى مؤشرات أداء واضحة ، مما يدعم قرارات الإدارة لرفع كفاءة المؤسسة الاستشفائية وتحقيق نتائج أفضل يوميا

الرقم	العبارة	سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	لوحة القيادة تربط أداء الموظفين بأداء المستشفى العام				
02	تظهر كيف يؤثر التوظيف على كفاءة العلاج				
03	تربط معدلات الغياب بأداء الأقسام				
04	تحسين البرامج التدريبية في تحسين الأداء				
05	تعزيز الدور الرقابي وتحديد الانحرافات من أجل أداء جيد				
06	تساعد لوحة القيادة في تعزيز الكفاءة من خلال تمكين الإدارة من التعرف المبكر على المشاكل				

أشركم على حسن تعاونكم



نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): داود عبد الحسيب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 403193103 الصادرة في تاريخ: 09/10/2022

بولاية: عنابة

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير موسمي

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

..... دور لائحة القيامة في تص الأداء بالموسمي

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت (في) عين تموشنت

امضاء المعني
بالتصريح
رئيس المجلس الشعبي البلدي
وتمتوقيع منه
السيدة: كمال فاطمة
المهنية الهندسية

مصلحة التسيير والحالة المدنية
نظرا لتعديل الأسماء
السيد ()
المعني ()
بجانبه المعرف
المستأجر بـ
عين تموشنت
2022/10/09