



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: الماؤلانية وإدارة المشاريع

دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار
دراسة حالة شركة كوسيدار جيوآقنية

أأ إأراف:
د. عآناآي آولة

من إعاآا الطالب:
معاأ نبيل

لآنة المناقشة	
رأيسة	د. أيرائن صبرينة
مماآنة	د. زيان غربى نسرین
مأرفة	د. عآناآي آولة

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار داخل شركة كوسيدار جيوتقنية وتحديد المعوقات التي قد تواجه هذه العملية وذلك من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على المنهج المختلط بين النوعي والكمي، وحللت البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS 27، ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها أن لوحة القيادة تعتبر أداة توجيه مهمة توفر معلومات حيوية ومؤشرات رئيسية تساهم في اتخاذ القرارات بشكل فعال وسريع. كما تبين أن الاتصال الفعال بين أقسام الشركة وجودة البيانات المقدمة من لوحة القيادة يلعبان دوراً حاسماً في جودة قرارات الشركة. الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، اتخاذ القرار، مؤشرات.

RÉSUMÉ

Cette étude vise à comprendre le rôle du tableau de bord dans le processus de prise de décisions au sein de l'entreprise Cosider Géotechnique, ainsi qu'à identifier les obstacles potentiels à ce processus. Cette étude de terrain s'est appuyée sur une approche méthodologique mixte entre méthodes qualitatives et quantitatives, et les données ont été analysées à l'aide du logiciel statistique SPSS version 27. Les résultats de l'étude montrent que le tableau de bord est un outil crucial de prise de décisions, basé sur des indicateurs fournissant des informations claires, rapides et de haute qualité. De même, il assure une communication efficace entre les départements de l'entreprise, contribuant ainsi à l'efficacité et à la pérennité de l'entreprise.

Mots clés : Tableau de bord, Prise de décision, Indicateurs.

ABSTRACT

This study aims to understand the role of the dashboard in the decision-making process within the company Cosider Géotechnique, as well as to identify potential obstacles to this process. This field study relied on a mixed-method approach, combining qualitative and quantitative methods, and the data were analyzed using SPSS software version 27. The results of the study show that the dashboard is a crucial tool for decision-making, based on indicators providing clear, quick, and high-quality information. Additionally, it ensures effective communication between the company's departments, thereby contributing to the efficiency and sustainability of the company.

Keywords: Dashboard, Decision-making, Indicators.

إهداء

الى صاحب السيرة العطرة والفضل الكبير
أبي الكريم حفظه الله ورعاه
الى من لا تكفيها كل الكلمات والعبر ووضع الله سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها
أمي الحبيبة حفظها الله ورعاها
الى أخواني العزيزات هاجر، أمل، ياسمين
الى كل العائلة الكريمة كل باسمه ومقامه
الى من علمني حرفا وأضاء لي طريق العلم والمعرفة
كل الأساتذة الكرام
إليكم أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل
ونتقدم بالشكر والتقدير الى كل الأساتذة الذين منحونا الكثير في سبيل المعرفة
وبالأخص الدكتورة الكريمة: عدناي خولة
التي كان لها كل الفضل الكبير في توجيهي وإرشادي طوال فترة إعداد هذا العمل
الشكر موصول كذلك الى كافة عمال شركة كوسيدار جيو تقنية
والى كل من كان لنا سندا وعونا
نسأل الله أن يتقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن ينفعنا به ويزيدنا علما

فهرس المحتويات

I	ملخص
II	إهداء
III	شكر وتقدير
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
9	مقدمة
1	الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الدراسات السابقة
3	المطلب الأول: دراسات متعلقة بلوحة القيادة
4	المطلب الثاني: دراسات متعلقة باتخاذ القرار
6	المطلب الثالث: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية
7	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة
7	تمهيد
8	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وأنواعها
10	المطلب الثاني: الأدوار والأهداف الأساسية للوحة القيادة
11	المطلب الثالث: التصميم العام للوحة القيادة ونماذج بنائها
14	المطلب الرابع: الخطوات العملية لإعداد لوحة القيادة واختيار المؤشرات
17	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار
17	تمهيد
17	المطلب الأول: نظرية ومفهوم اتخاذ القرار
19	المطلب الثاني: مراحل وأنواع اتخاذ القرارات
21	المطلب الثالث: أساليب وتحديات اتخاذ القرار
22	المطلب الرابع: العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار والهدف منه
24	خلاصة الفصل:

25	الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسات
26	تمهيد
27	المبحث الأول: عموميات حول شركة كوسيدار
27	المطلب الأول: التعريف بمجمع كوسيدار
28	المطلب الثاني: التعريف بشركة كوسيدار جيو تقنية
32	المطلب الثالث: لوحات القيادة في شركة كوسيدار جيو تقنية
35	المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول: منهج الدراسة
37	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
40	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
40	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
75	المطلب الثالث: معالجة ومناقشة النتائج
78	خلاصة الفصل:
79	خاتمة
82	قائمة المراجع
87	الملاحق

قائمة الجداول

6	جدول 1: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف
11	جدول 2: تصميم النموذج الأولي للوحة القيادة
13	جدول 3: طريقة 5 خطوات 14 أداة
30	جدول 4: التعريف بمهام مختلف محاور الهيكل التنظيمي للشركة
33	جدول 5: مؤشرات لوحة القيادة حسب كل مديرية
38	جدول 6: خصائص الأفراد المعنيين بالمقابلة
41	جدول 7 : إجابات المسؤولين على أسئلة المقابلة
48	جدول 8: معامل ثبات الاستبانة
49	جدول 9: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
50	جدول 10: توزيع أعمار أفراد العينة
50	جدول 11: توزيع أفراد العينة حسب الفئات
51	جدول 12: توزيع عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة
51	جدول 13: توزيع عدد سنوات الخبرة حسب الفئة
52	جدول 14: توزيع أفراد العينة حسب المنصب
53	جدول 15: توزيع أفراد العينة حسب المديرية والقسم
54	جدول 16: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري
54	جدول 17: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
55	جدول 18: استخدام لوحة القيادة
56	جدول 19: أهمية استخدام لوحة القيادة لعينة الدراسة
57	جدول 20: مدى تفسير لوحة القيادة لأفراد العينة
59	جدول 21: درجات مقياس ليكرت الخماسي
59	جدول 22: يبين اتجاه إجابة أفراد العينة بناء على الوسط الحسابي المرجح - مقياس ليكرت الخماسي -
60	جدول 23: نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات استخدام لوحة القيادة
61	جدول 24 : نتائج إجابات عينة الدراسة حول بنية لوحة القيادة
62	جدول 25: نتائج إجابات عينة الدراسة حول مؤشرات لوحة القيادة
63	جدول 26: نتائج إجابات عينة الدراسة حول أهداف لوحة القيادة
64	جدول 27: نتائج إجابات عينة الدراسة حول نتائج لوحة القيادة
64	جدول 28: نتائج إجابات عينة الدراسة حول اتخاذ القرار
67	جدول 29: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
69	جدول 30: نتائج معامل الارتباط سيرمان لعبارات لوحة القيادة
70	جدول 31: نتائج معامل الارتباط سيرمان لعبارات بنية لوحة القيادة

70	جدول 32: نتائج معامل الارتباط سبيرمان لمؤشرات لوحة القيادة
71	جدول 33: نتائج معامل الارتباط سبيرمان لنتائج لوحة القيادة
71	جدول 34: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين لوحة القيادة واتخاذ القرار
72	جدول 35: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين استخدامات لوحة القيادة واتخاذ القرار
72	جدول 36: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار
73	جدول 37: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار
73	جدول 38: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين أهداف لوحة القيادة واتخاذ القرار
74	جدول 39: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار
76	جدول 40: إثبات او نفي فرضيات الدراسة

قائمة الأشكال

- الشكل 1: بيئة لوحة القيادة..... 8
- الشكل 2: طريقة إعداد لوحة القيادة حسب طريقة OVER..... 13
- الشكل 3: مراحل عملية اتخاذ القرار..... 19
- الشكل 4: فروع مجمع كوسيدار..... 28
- الشكل 5: الهيكل التنظيمي لشركة كوسيدار جيو تقنية..... 29
- الشكل 6: العلاقة بين متغيرات الدراسة..... 41
- الشكل 7: النسبة المئوية لأفراد العينة..... 49
- الشكل 8: أعمدة بيانية توضح عدد سنوات الخبرة..... 51
- الشكل 9: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب..... 52
- الشكل 10: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المديرية والقسم..... 53
- الشكل 11: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري..... 54
- الشكل 12: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 55
- الشكل 13: أعمدة بيانية توضح فترات استخدام لوحة القيادة..... 56
- الشكل 14: أعمدة بيانية توضح أهمية لوحة القيادة..... 57
- الشكل 15: مدى تفسير لوحة القيادة في الشركة..... 58

مقدمة

مقدمة:

في عالم الأعمال المعقد اليوم، الذي يتغير بسرعة مذهلة، فإن المنافسة العالمية الشرسة والمتطلبات المتزايدة للعملاء قد أجبرت المنظمات التجارية على استكشاف جميع الطرق الممكنة لتحسين استخدام الموارد وتقديم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب. للبقاء على تنافسية عالية، فتنحتاج المنظمات باستمرار إلى معلومات موثوقة وذات صلة أو رؤى تجارية في الوقت المناسب لصناع القرار المناسبين لتمكينهم من اتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. (Neha، 2020، صفحة 227) وتعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تزود المسؤولين بالمعلومات الضرورية حول أداء المؤسسة. حيث تقوم هذه اللوحة بتقييم الإنجازات المحققة وكشف الاختلالات والانحرافات في الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مما يسمح للمسؤولين باتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة (يوسف، 2022، صفحة 62). ظهرت فكرة لوحة القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية في ثلاثينيات القرن الماضي، وتحديداً في عام 1948، حيث كانت تُستخدم لمتابعة النسب والبيانات الضرورية التي تُمكن المدير أو القائد من مراقبة إدارة المؤسسة باتجاه الأهداف المحددة. كان ذلك يتم عبر مقارنة النسب الفعلية للعمل مع النسب المعيارية (بن جرورة و ضيف، 2018، صفحة 130). يتميز العالم الحالي بتطور سريع في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، مما يستدعي من المؤسسات أن تكون على دراية بتلك التحولات السريعة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية عليها، وأن تتخذ القرارات الإدارية المناسبة لضمان تحقيق النجاح المرجو. وبجدر الإشارة إلى أن نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وفاعلية قيادتها في اتخاذ القرارات الملائمة، حيث تتضمن كل جوانب الإدارة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في عملية اتخاذ القرارات. وبالتالي، فإن عملية اتخاذ القرارات تصبح محور العملية الإدارية (آل مفتاح و الخريّف، 2024، صفحة 67).

تعد عمليات اتخاذ القرارات تحدياً كبيراً لجميع القادة نظراً لأهميتها البالغة، وتأثيرها الواضح على وجود المؤسسات واستمرارها. فالقرار يمثل نقطة الانطلاق لكل الإجراءات والأنشطة، وله تأثيرات يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية خطيرة على مستقبل المؤسسات. تكمن أهمية القرارات بشكل خاص في التعامل مع البيئة الخارجية التي تعتبر نظاماً مفتوحاً، مما يجعل التحكم بها أمراً ليس بالسهل على المؤسسات (ضويحي، 2024، صفحة 65).

ويسعى صناع القرار إلى قيادة وحداتهم وفرقهم ومهامهم باستخدام مجموعة من المتغيرات، وتزداد استخدامات لوحات القيادة لمساعدة القيادة في جميع جوانب الأداء في الوقت الحقيقي. الأمر يتعلق بفهم الأدوار المسندة إلى لوحات القيادة في إدارة الشركات، قبل النظر في أساليب بنائها وتطورات استخدامها (Claude و Sabine، 2001، صفحة 551).

الإشكالية:

انطلاقاً من المعطيات السابقة، ولفهم العلاقة التي تربط بين لوحة القيادة واتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في ذلك، نطرح

الإشكالية التالية: كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بشركة كوسيدار جيو تقنية؟

يهدف الوصول إلى نتائج علمية هامة ومعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي لوحة القيادة وخصائصها؟
- كيف يتم اختيار مؤشرات لوحة القيادة؟
- فيما تتمثل علاقة تصميم لوحة القيادة في اتخاذ القرار؟
- ما هي التحديات التي تواجه الشركة في استخدام لوحة القيادة بكفاءة؟
- كيف يتم اتخاذ القرارات بناء على لوحة القيادة؟

الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرار داخل الشركة.

وللإجابة على الأسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحة القيادة واتخاذ القرار داخل الشركة.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار داخل الشركة.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار داخل الشركة.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهداف لوحة القيادة واتخاذ القرار داخل الشركة.
- الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار داخل الشركة.

أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تسعى إلى التطرق إلى عدة محاور مهمة سنقوم بتلخيصها في النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم لوحة القيادة وأنواعها والجوانب المتعلقة باتخاذ القرار.
- دراسة أهمية لوحات القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة في شركة كوسيدار جيو تكنولوجي.
- تحليل العلاقة بين استخدام لوحات القيادة واتخاذ القرارات.
- إبراز العوائق التي تحد من جعل لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار.
- تقديم توصيات موضوعية لتحسين استخدام لوحة القيادة وتعزيز دورها كأداة فعالة لاتخاذ القرارات في شركة كوسيدار.

منهجية الدراسة:

من أجل الرد على إشكالية البحث تم الاعتماد على المنهج المختلط بين النوعي والكمي وهو الذي يعتبر المنهج المناسب على حسب آراء الباحثين في مثل هذه الدراسات، فتم اجراء أربع مقابلات مع مسؤولين بالشركة لجمع البيانات اللازمة وتم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، ومن أجل إعطاء البحث أهمية أكثر وتعزيز مصداقيته تم توزيع استبيان على عمال الشركة البالغ عددهم 25 فردا وتم اختيارهم على حسب العينة العشوائية، وتم تحليل ما تم التوصل اليه

باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 27.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى شركة كوسيدار جيو تقنية

الإطار الزمني: تم القيام بالدراسة في الفترة الممتدة من 2024/04/05 الى 2024/05/15

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من فصلين رئيسيين، يتضمن كل منهما عدة مباحث ومطالب تسلط الضوء على الجوانب الرئيسية للبحث. حيث في الفصل الأول الذي يعتبر مدخلا للإطار النظري لمفهوم لوحة القيادة واتخاذ القرار يتناول في المبحث الأول الدراسات السابقة ذات الصلة بلوحة القيادة واتخاذ القرار وواجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والتي تعتبر أساس بداية البحث، بينما يركز المبحث الثاني على لوحة القيادة بصفة عامة من حيث هدفها ودورها في المؤسسات وكيف يمكن تصميمها واختيار المؤشرات التي تعتبر العنصر الأهم في لوحة القيادة.

يتناول المبحث الثالث الإطار النظري لمفهوم اتخاذ القرار، حيث نبدأ بتحليل النظريات والمفاهيم المتعلقة باتخاذ القرار، ويوضح المطلب الثاني مراحل وأنواع اتخاذ القرارات، أما المطلب الثالث فيعرج حول أساليب وتحديات اتخاذ القرار، ويختتم المبحث بالعلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار.

أما الفصل الثاني فتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول عموميات حول مجمع كوسيدار عموما وشركة كوسيدار جيو تقنية بصفة خاصة، بدءاً من تعريفها وصولاً إلى لوحات القيادة المستخدمة فيها. ويأتي المبحث الثاني ليتناول المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، حيث يتضمن المطلب الأول شرحاً للمنهج المتبع في الدراسة، بينما يقدم المطلب الثاني تفاصيل حول أدوات جمع البيانات وطرق استخدامها. ويختتم الفصل بالمبحث الثالث الذي يتناول اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، بالتعرف على مجتمع الدراسة في المطلب الأول، بينما يقدم المطلب الثاني عرضاً وتحليلاً للنتائج المستنتجة، ونختتم بمعالجة ومناقشة النتائج بشكل مفصل.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي

تمهيد

في السابق، كانت لوحة القيادة تستخدم بشكل أساسي لمراقبة النتائج المالية بشكل دوري، وكانت تركز على الجوانب المالية فقط. لكن في الوقت الحاضر، يتم استخدام لوحات القيادة بشكل متزايد لمساعدة القادة وصناع القرار في مراقبة وقيادة الوحدات والفرق والمهام على مجموعة متنوعة من المتغيرات (Claude و Sabine، 2001، صفحة 551)

من أجل إثراء موضوع الدراسة والتعرف على مختلف جوانب لوحة القيادة واتخاذ القرار، تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث يحتوي على مطالب تبرز أكثر سياق البحث. في المبحث الأول تطرقنا إلى الدراسات السابقة المتعلقة بلوحة القيادة وأخرى متعلقة باتخاذ القرار.

المبحث الثاني يبرز الجانب النظري للوحة القيادة، حيث يتضمن المطلب الأول مفهوم وأنواع لوحة القيادة، والمطلب الثاني يناقش الأدوار والأهداف الأساسية لها، أما المطلب الثالث يتناول التصميم العام ونماذج بناء لوحة القيادة، بينما يركز المطلب الرابع على الخطوات العملية لإعدادها واختيار المؤشرات. ونختتم الفصل بالمبحث الثالث الذي يتناول الجانب النظري لاتخاذ القرار، حيث يتناول المطلب الأول نظرية ومفهوم اتخاذ القرار، والمطلب الثاني مراحل وأنواع اتخاذ القرارات، والمطلب الثالث أساليب وتحديات اتخاذ القرار، وأخيراً المطلب الرابع الذي يوضح العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار والمهدف منها.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

أحد الخطوات الأساسية للشروع في القيام ببحث أو طرح إشكالية ومحاولة الإجابة عليها، هو أخذ تصور حول الدراسات التي تمت في هذا البحث، وهي جزء أساسي من عملية البحث ولها تأثيرات كبيرة على جميع أجزائها اللاحقة. حيث إنها تشكل بشكل رئيسي الرؤية العامة للدراسة البحثية وتساعد في إنشاء الإطار النظري للدراسة وتطوير منهجية البحث (Boumezrag, 2022، صفحة 403).

وفي هذا المبحث تطرقنا الى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، ففي المطلب الأول تحدثنا حول الدراسات المتعلقة بلوحة القيادة، وفي المطلب الثاني الدراسات أخرى متعلقة باتخاذ القرار، وتم اختيار في كل متغير أربع مقالات ما بين العربية والأجنبية التي تم نشرها بداية من سنة 2020، وتم اعتماد الترتيب الزمني من الأحدث الى الأقدم في تنسيقها، وتطرقنا أيضا الى أوجه التشابه والاختلاف بين المقالات وموضوع بحثنا.

المطلب الأول: دراسات متعلقة بلوحة القيادة

- أثر تصميم لوحة القيادة على تقييم الأداء المستدام وانعكاساتها على فعالية صنع القرار (مزغيش، 2023/2022)

تطرق هذه الدراسة الى التعرف على نماذج تصميم لوحة القيادة على اعتبارها خطوة اساسية لاتخاذ قرار مناسب، وكذا طرق عرض والتقديم المناسبة لجذب انتباه المديرين، والاطلاع على عوامل نجاحها وحدود استعمالها. واعتمد الباحث على المنهج التاريخي والوصفي معالدراسة التطورات الحاصلة في المفاهيم وتصميم لوحة القيادة واتخاذ القرارات، وأبعاد كل من الاستدامة وتصميم لوحة القيادة، بالإضافة إلى اعتماده على المنهج التحليلي في ما يتعلق بتحليل آلية ودور كل عنصر، ومدى ترابطه وتأثره بالعناصر الأخرى، وتمثل مجتمع الدراسة في إطارات مجمع BIOPHARM البالغ عددهم 600 إطار والذين يمثلون نسبة لا تتجاوز 25 % من مجموع عمالها الذي يفوق 2500 عامل، وتم التوصل الى ان تصميم لوحة القيادة يعتمد على قدرة إدراك المؤسسة للدور الذي تؤديه والغرض من استخدامها وكذلك قدرة المؤشرات المتبناة على إعطاء صورة صحيحة عن الواقع وتحديد الانحرافات بين الأهداف والنتائج الفعلية.

- Tableau de bord et performance organisationnelle : une approche contingente (El batmi, Azenag, & Akrich, 2022)

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العوامل التي تؤثر على استخدام مؤشرات لوحة القيادة في قيادة الأداء التنظيمي، وتم اعتماد المنهج الكمي لدراسة 36 شركة مغربية في منطقة أغادير الكبرى تعمل في قطاع الأغذية الزراعية، وتم فحص البيانات المتحصل عليها عن طريق برنامج SPSS باستخدام ارتباط بيرسون وطريقة الانحدار الخطي. أظهرت الدراسة ان استخدام المؤشرات العالمية في لوحة القيادة يعزز من أدائها التنظيمي، وكذلك يؤثر حجم الشركة على العمل بلوحة القيادة.

- Dashboard and performance of the economic company, which relationship (Benlakhdar & Yagoub, 2021)

تناولت الدراسة الدور الذي تمنحه لوحة القيادة لتحسين الأداء في المؤسسة من خلال طريقة العرض، محتواها وجود المعلومات. تم اعتماد المنهج التحليلي الكمي في الدراسة وذلك بتوزيع 101 استبانة على مؤسسات اقتصادية في ولاية بشار، أظهرت الدراسة ان غالبية الشركات في ولاية بشار يستخدمون لوحة القيادة (53%) بينما (47%) لا تستخدمها، وهذا لكونها شركات فرعية ولنقص الخبرة في العمل بلوحة القيادة فيكون اعتمادها في الشركات الرئيسية فقط، وتم التوصل أيضا الى ان لوحة القيادة لها دور في تحسين أداء الشركة من خلال مكانتها في الشركة، والمعلومات التي تحتويها، وكذلك المؤشرات التي يتم حسابها لتحديد أهم الانحرافات بين النتائج والأهداف من أجل تمكين رؤساء الأقسام من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية والمناسبة لتحسين الأداء.

- Impact de la diversité des tableaux de bord sur la performance organisationnelle (Rherib, El amili, & El khourchi, 2021)

تناولت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تنوع لوحات القيادة على الأداء التنظيمي للشركات المغربية، وتمت الدراسة بالاعتماد على المنهج التحليلي الكمي ” الاستبانة ” وتوزعها عبر الأنترنت على المراقبين الإداريين للشركات، وتم اختبار النموذج على 117 شركة مغربية. نتائج الدراسة أكدت بأن هناك:

- تأثيراً لخصائص لوحات القيادة على الأداء التنظيمي ” درجة الاستجابة، تنوع مجال التطبيق، تنوع مؤشرات الأداء، درجة اللامركزية ”.
- تأثيراً لاستخدام لوحات القيادة على الأداء التنظيمي ” درجة الاستخدام، تنوع الاستخدام، درجة الفائدة من استعمال لوحة القيادة ”.

المطلب الثاني: دراسات متعلقة باتخاذ القرار

- La perception de la prise de décision chez les managers algériens dans les filiales multinationales (Boudjema, 2022)

تطرقَت الدراسة الى تسليط الضوء على العوامل الفردية والأساليب التي تؤثر في اتخاذ القرارات لدى المدراء في سياقات تنظيمية مختلفة، ويتعلق الأمر بمديرين جزائريين في شركتين متعددة الجنسيات وفي بلدين مختلفين الجزائر وقطر، واعتمدت الدراسة على التحليل النوعي والمقارن للحالتين، وتحليل نتائج المقابلات تم التوصل الى ان الخبرة المهنية والظروف التنظيمية من اهم العوامل في اتخاذ القرار بالإضافة الى العوامل التي تسهل من اتخاذ القرار كنظام المعلومات الذي يجب ان يكون مدعوما بأدوات دعم القرار التي تمكن كل فرد الوصول الفوري الى المعلومات. والشركة يجب ان تعتمد على العمل الجماعي والاجتماعات من أجل ترقية التواصل بين الافراد.

- تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية (العكش، الدهدار ، و الطويل، 2022)

وضحت هذه الدراسة دور لوحة القيادة في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وعلى الاستبانة كعنصر أساسي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة

الذي تمثل في 141 موظفا من الذين يزاولون عملهم بالشؤون الادارية بالجامعة، ومن أهم النتائج المتحصل عليها هي وجود علاقة بين دور اللوحة القيادية ومكوناتها المتعددة، مثل التقارير، الإحصاءات، الجداول والتمثيلات البيانية في تعزيز عملية صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى. ومن ناحية أخرى، تشير النتائج إلى وجود اختلافات في آراء المشاركين بشأن دور لوحة القيادة في تحسين عملية صنع القرارات الاستراتيجية، بناءً على خبرتهم العملية والمسميات الوظيفية لهم، وتم توضيح ان هناك عدم تركيز لدى إدارة الجامعة في قراءة المؤشرات التي تساعد على تحسين مستوى الأداء في العمل، وعدم الاستعانة بمستشارين لجمع البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- Strategic management, decision making and organizational performance: case study of construction industry Malaysia (Omenazu, 2022)

هذه الدراسة عاجلت العلاقة بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية وأداء المنظمة في قطاع البناء في ماليزيا. ويناقش العوامل التي تؤثر على عمليات اتخاذ القرارات، وتأثير التكنولوجيا والتعلم التنظيمي على الأداء، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج وتمت الدراسة على 936 من العمال الإداريين في 157 مؤسسة بناء في ماليزيا، وتم التوصل الى ان الشركات تقوم باتخاذ القرارات دون النظر في العواقب المحتملة وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء العام للشركة، وأشار الباحث الى ان اتخاذ القرارات يجب ان تكون مبنية على استشارة جميع أصحاب المصلحة قبل اتخاذ القرار النهائي، ووضح كيف تؤثر مختلف العوامل على اتخاذ القرار مثل أسلوب القيادة وبيئة العمل.

- L'effet de la stabilité de la prise de décision (Bouacha, 2021)

عاجلت الدراسة موضوع تأثير عمليات استقرار اتخاذ القرار على الأداء التجاري ومراحلها وآلياتها المختلفة في الشركة الجزائرية لأعمال البناء EPE BATIMETAL من جهة، وتحليل أداء الشركة من جهة أخرى، واستندت الدراسة على المنهج النوعي بتحليل البيانات المتعلقة بعدد المناقصات والعقود الإدارية على الإيرادات الإجمالية للشركة من بيانات تمتد من عام 2016 الى عام 2019، وتم التوصل الى:

- اتخاذ القرار التلقائي يعتبر سلاح ذو حدين في المؤسسات الاقتصادية.
- مستوى الأداء التجاري يتأثر بالخبرة في قرار المشاركة في المناقصات.
- أهمية تصميم لوحة قيادة للشركة من أجل الربط بين اتخاذ القرارات وإدارة الأداء من جوانبه المتعددة.

المطلب الثالث: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية
جدول 1: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات المتعلقة بلوحة القيادة		
(مزغيش، 2023/2022)	التطابق في المتغير الأول والمتغير الثالث " لوحة القيادة واتخاذ القرار "	المنهج بحثي، وصفي، تاريخي
(Benlakhdar & Yagoub, 2021)	التطابق في المتغير الأول " لوحة القيادة " والدراسة الميدانية على مؤسسات اقتصادية في ولاية بشار	المنهج المتبع في الدراسة منهج كمي تحليلي فقط
(El batmi, Azenag, & Akrich, 2022)	التطابق في المتغير الأول " لوحة القيادة " الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات	المجال الجغرافي " المغرب " والمنهج المتبع في الدراسة كمي فقط
(Rherib, El amili, & El khourchi, 2021)	التطابق في المتغير الأول " لوحة القيادة " التطرق الى تنوع لوحات القيادة في المؤسسات	المجال الجغرافي " المغرب " والمنهج المتبع كمي فقط
الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار		
(Boudjema, 2022)	التطابق في المتغير الأول " اتخاذ القرار " التطرق الى اتخاذ القرار عند مدير شركة في الجزائر، والاعتماد على المنهج النوعي في الدراسة	المقارنة بين اتخاذ القرار عند مدير شركة في الجزائر وآخر في شركة قطرية فقط
(Bouacha, 2021)	التطابق في المتغير الأول " اتخاذ القرار " والحديث عن أهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرار	الاعتماد على المنهج النوعي في الدراسة فقط
(العكش، الدهدار ، و الطويل، 2022)	التشابه في المتغير الأول والمتغير الثاني " لوحة القيادة واتخاذ القرارات الاستراتيجية "	الدراسة تمت في جامعة الأقصى بغزة والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
(Omenazu, 2022)	التطابق في المتغير الأول " اتخاذ القرار " التطرق الى العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاختلاف في المجال الجغرافي للدراسي وكذلك في عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة

تمهيد

إن إدارة المؤسسة بفعالية تتطلب إلمامًا بمختلف جوانب المعلومات المتعلقة بمواردها وسياساتها. ومن أجل أن تحصل المؤسسة على نظرة شاملة حول وضعها، وتتمكن من متابعة الأنشطة والعمليات، وتقييم فعالية أساليب الإدارة، فإنها تعتمد على استخدام لوحة القيادة. وبالتالي، يجب أن يتم بناء لوحات القيادة بعناية وتحت إجراءات منهجية صارمة لضمان دقتها، مما يساهم في قياس وتقييم سياسات وأهداف المؤسسة بشكل فعال. وينبغي أيضاً تشغيلها بطريقة عرض مناسبة تناسب محتواها واحتياجات المستخدمين (بن عيسى، 2021، صفحة 46).

ومن هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث إلى الإطار النظري للوحة القيادة بتقسيمه إلى أربع مطالب، ففي المطلب الأول تطرقنا إلى مفهوم لوحة القيادة وأنواعها، وفي المطلب الثاني تحدثنا حول الأدوار والأهداف الأساسية للوحة القيادة، أما في المطلب الثالث فأبرزنا كيف يكون التصميم العام للوحة القيادة ونماذج بناءها، وفي الختام تم استعراض الخطوات العملية لإعداد لوحة القيادة واختيار المؤشرات المناسبة.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وأنواعها

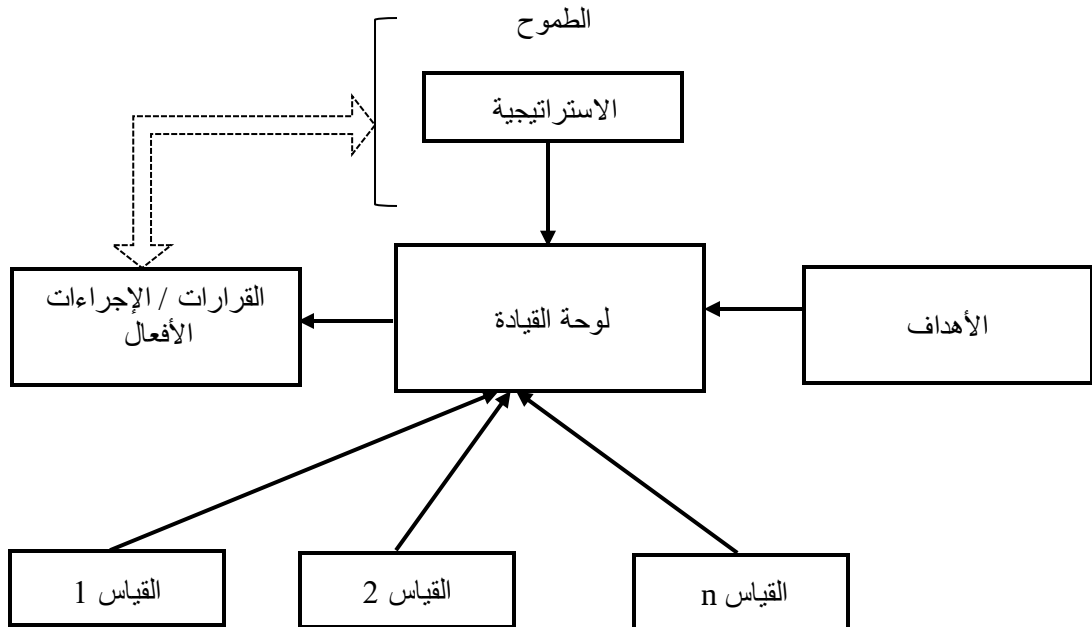
أولاً: تعريف لوحة القيادة

نشأ مفهوم لوحة القيادة في فرنسا في أوائل القرن العشرين وتم تطويره بشكل أساسي من قبل مهندسين ذوي وظائف تقنية، وتبحث هذه الأخيرة عن طرق لتحسين عمليات الإنتاج وتحسين فهم العلاقات بين السبب والنتيجة بين الإجراءات المنفذة وأثرها على مستوى أداء العمليات المختلفة (Juglaret, 2012، صفحة 52).

وتم تعريف لوحة القيادة من طرف (Doriath, 2008، صفحة 143) >> بأنها عبارة عن مجموعة من المؤشرات الرئيسية يتم تجميعها بشكل دوري وتقديمها للمسؤولين بهدف توجيه قراراتهم وإجراءهم لتحقيق أهداف الأداء المحددة >> ووفقاً لمعيار FD X 50-171 >> لوحة لقيادة هي أداة توجيه ومساعدة في اتخاذ القرارات تضم مجموعة من المؤشرات المختارة >>.

وحسب (Philippe و Jacques, 2010، صفحة 64) >> تندرج لوحة القيادة ضمن بيئة تحتوي على بيانات الإدخال (الأهداف) وبيانات الإخراج (القرارات، الإجراءات، والأفعال)، والوسائل (التدابير)، وأدوات القياس (الطموح والاستراتيجية) (الشكل 01) >>

الشكل 1: بيئة لوحة القيادة



المصدر : (Philippe و Jacques, 2010، صفحة 46) Le contrôle interne

ويعرفها فرنانديز (2008) لوحة القيادة في المؤسسة بأنها >> الأداة التي لا يمكن التفكير في أي عملية تقدم من دونها وهي أداة قياس مناسبة لصحة الجهد المبذول ووسيلة لاتخاذ القرارات خلال المسار، والشركة التي تسعى الى تحسين كبير في القيمة المقدمة، فإنها لا يمكن أن تتجاهل لوحة القيادة للتوجيه << (Fernandez, 2008، صفحة 10)

ثانياً: أنواع لوحات القيادة

تتنوع أنواع لوحات القيادة في الشركات وفقاً لاحتياجات كل شركة ونوع نشاطاتها وكذلك نوع البيانات المطلوبة استخدامها في لوحة القيادة، ومن بين هذه الأنواع يذكر (Pierre, 2021، صفحة 43):

1. لوحة القيادة التجارية:

بالنسبة للوظائف التجارية، فإن المؤشرات الموجودة على لوحات القيادة الخاصة بها موجهة بشكل أساسي نحو خارج الشركة، على عكس غالبية الوظائف الأخرى (الإنتاج، المحاسبة والمالية، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، وما إلى ذلك). وهذا راجع بشكل أساسي الى طبيعة عملهم: إدارة العملاء الحاليين أو المستقبليين. وينتج عن هذا الوضع أعمال دائمة موجهة إلى العالم الخارجي، وأهمها:

- مراقبة العملاء والبحث المستمر عن عملاء جدد.
- تحديد احتياجات السوق المستقبلية (دراسات السوق، استطلاعات الرأي، التوقعات التكنولوجية...)
- دراسة المنافسين (تحليل جودة وأسعار مبيعات منتجاتهم، تحليل عملائهم، تقييم حصتهم في السوق أو معدل رضا عملائهم، وما إلى ذلك).

2. لوحة القيادة الفنية او الإنتاجية:

تتميز لوحة القيادة الإنتاجية بأنها تتمحور أساساً حول التحليل الداخلي للشركة وتجمع عادة بين التصنيع والصيانة والبحث والتطوير واللوجستيات في التطبيق العملي وأبرز ما يميز لوحة القيادة الإنتاجية هي: التحكم المستمر في عمليات التوريد، التصنيع، التعبئة والتخزين. الحفاظ على مستوى مهارات وخبرات العاملين في مختلف الوظائف (مهندسين، فنيين، مشرفين، عمال مهنيين...). بالإضافة الى تحسين عملية التصنيع وأداء الآلات.

مراقبة جودة البضائع والمواد الخام والمكونات أو الملحقات المستخدمة وجودة المنتجات النهائية. ضمان الأداء السليم للآلات، معدات النقل والحفاظ على تنظيم العمل الجيد.

3. لوحة القيادة للوارد البشرية:

تعد وظيفة الموارد البشرية (أو إدارة الموظفين) وظيفة فريدة جداً تنمو وتتطور داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة. ولذلك فإن القائمين على هذه المهام، سواء كانوا قادة أو مديرين تنفيذيين، بحاجة إلى أن يفهموا بدقة أهدافهم والوسائل اللازمة لتحقيقها. وهذا أمر مهم للغاية، خاصة وأن وظيفة الموارد البشرية تؤثر بشكل أساسي على الأداء العام للشركة. وعلى هذا النحو، فإنه يفسر الصعوبات التي يواجهها موظفو الموارد البشرية في إظهار فعاليتهم لقادة الشركة بطريقة واقعية ولملموسة. يساعد إنشاء لوحات القيادة على تحقيق الأداء الأمثل ويوضح فعالية الوظيفة بأقصى قدر من الدقة والملاءمة.

4. لوحة القيادة للإدارة العامة:

يكن دورها الرئيسي في الاهتمام بجميع الوظائف الوظيفية والتشغيلية للشركة دون تحديد الوظيفة الأكثر أهمية من غيرها، وفي الواقع، فإن المخاطرة المتمثلة في أن يهتم مدير الشركات الصغيرة والمتوسطة فقط بوظيفة واحدة أو وظيفتين يعتبرهما أساسيتين وهذا ما يعد خطراً كبيراً. أحد الأسباب الرئيسية لهذا السلوك هو ضيق الوقت وهذا يؤدي به مع مرور الوقت إلى نسيان أهمية الوظائف الأخرى للشركة. ولسوء الحظ، فإن هذا الوضع يمكن أن يكلف الشركة خسائر على المدى المتوسط، لدرجة أنه مهما كان نشاطها فإن جميع وظائفها توفر (بشكل مباشر أو غير مباشر) قيمة تجارية مضافة للعملاء.

5. لوحة القيادة الاستراتيجية:

لفهم طبيعة وأهمية المؤشرات الاستراتيجية لوحة القيادة بشكل كامل، من الضروري أولاً تحديد ماهية استراتيجية العمل الحقيقية والطرق المختلفة التي تنفذ بها الشركات الصغيرة والمتوسطة استراتيجياتها الخاصة. في عالم ريادة الأعمال، تشير الاستراتيجية إلى "جميع الأهداف والقرارات التي تساعد على ضمان التنمية المستدامة للشركة على المدى المتوسط والطويل". وتعتمد هذه الاستدامة بالضرورة على قدرة المديرين على تطوير الشركة وتكييفها بشكل مستمر مع البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والقانونية. وللقيام بذلك، يجب أن يكون قادراً على التنبؤ بالفرص والمخاطر الكبيرة التي قد تؤثر على الأداء العام للشركة على المدى المتوسط إلى الطويل. وتكون لديه نظرة استشرافية للعوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء، مع عدم تجاهل نقاط القوة والضعف الحالية والسابقة للشركة.

الفرق الرئيسي بين لوحة القيادة الاستراتيجية ولوحة القيادة التشغيلية هو أن هدفها الزمني يركز على المدى المتوسط والبعيد (من 2 إلى 7 سنوات عملياً)، في حين أن الأول يركز فقط على المدى القصير والقصير جداً (حتى سنة واحدة).

المطلب الثاني: الأدوار والأهداف الأساسية للوحة القيادة

أولاً: أدوار لوحة القيادة

لوحة القيادة ليست مجرد لوحة عرض تعرض أحدث النتائج فقط، فالتقرير وحده يكفي. لوحة القيادة هي أداة أكثر تعقيداً ودقة في نفس الوقت. إنها تقلل من حالة عدم اليقين في القرار من خلال تثبيت المعلومات وبالتالي يساهم في تحسين السيطرة على المخاطر. وهي أيضاً أداة تسهل من عملية التواصل وتنشط عملية التفكير (Fernandez, 2008، صفحة 46).

— **تقليل عدم اليقين:** توفر لوحة القيادة فهماً أفضل لسياق عملية القيادة فتساهم في تقليل بعض عدم اليقين التي تعيق عملية اتخاذ القرار.

— **ثبات المعلومات:** الشركة لا تتوقف، والمعلومات تتغير بطبيعتها. استقرار المعلومات وتقديم الجوانب الأساسية فقط يعد خدمات أساسية يجب منحها لصانع القرار.

- **سهيل عملية التواصل:** عندما يتم استخدام لوحة القيادة من قبل مجموعة من العمال، فإنها تؤدي أيضاً دور الإطار المرجعي المشترك من خلال تقديم تصور موحد للموقف. فهي تسهل التبادلات داخل المجموعة ومع بقية الشركة.
- **التحكم في المخاطر:** كل قرار ينطوي على تحمل المخاطر. من خلال لوحة القيادة المصممة بشكل جيد، يحصل كل مسؤول على رؤية مستقرة ومنظمة لبيئته، وفقاً لتوجيهات التطوير المعتمدة. وهكذا توفر لوحة القيادة تقديراً أفضل لمخاطر القرار.

ثانياً: الأهداف الأساسية للوحة القيادة

يذكر ان لوحة القيادة الجيدة يجب ان تسمح دائماً للعاملين بما تحقيق عدد معين من الأهداف بسهولة أكبر، ومن أكثرها شيوعاً: (Pierre, 2021، صفحة 18).

- احترام الميزانية أو بند الميزانية والتأكد من تحقيق الأهداف.
 - مقارنة نتائجها بسهولة مع تلك المتوقعة.
 - توقع المخاطر الرئيسية ل والتنفيذ السريع لخطة العمل التصحيحية إذا لزم الأمر.
 - الفرص والتهديدات التي تنشأ؛ رفع مستوى الوعي وإشراك موظفي الشركة في التحسين.
 - مقارنة أدائها بسهولة مع أداء القطاع أو أداءها مع منافسها الرئيسي.
- بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تشجع لوحة القيادة الجيدة التبادل والتشاور بين مختلف صانعي القرار في الشركة. وهذا غالباً ما يكون أفضل طريقة لعدم تفويت مشكلة أو حل.

المطلب الثالث: التصميم العام للوحة القيادة ونماذج بناءها

أولاً: التصميم العام للوحة القيادة

يظهر التصميم العام للوحة القيادة ليرز لنا المناطق الأربعة وهي: منطقة الاعدادات الاقتصادية، منطقة النتائج، منطقة الأهداف ومنطقة الانحرافات (Philippe و Jacques، interne Le contrôle، 2010، صفحة 46).

جدول 2: تصميم النموذج الأولي للوحة القيادة

لوحة القيادة			
المؤشرات	النتائج	الأهداف	الانحرافات
القسم الأول المؤشر أ المؤشر ب . . القسم ب	منطقة النتائج	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات

منطقة الاعدادات الاقتصادية

المصدر : (Philippe و Jacques، 2010، صفحة 46) interne Le contrôle

شرح الجدول:

- **منطقة الاعدادات الاقتصادية:** تشمل هذه المنطقة مختلف المؤشرات التي تم اختيارها أثناء تصميم لوحة القيادة باعتبارها ضرورية في وقت تصميم اللوحة.
- **منطقة "النتائج الفعلية":** يمكن عرض هذه النتائج حسب الفترة أو بشكل تراكمي وهي تتعلق بالمعلومات المتعلقة بالنشاط:
 - عدد العناصر المصنعة، كميات المواد المستهلكة عدد الموظفين.. الخ
 - ولكن أيضًا عناصر ذات طبيعة أكثر نوعية:
 - معدل الرفض، عدد عائدات العملاء؛ معدل المنتجات غير المباعة...
 - إلى جانب هذه المعلومات، غالبًا ما تكون هناك عناصر تتعلق بالأداء المالي في المؤسسة
 - المساهمات حسب المنتج لمراكز المبيعات
 - مبالغ النفقات أو الإيرادات لمراكز الإنفاق
- **منطقة "الأهداف":** تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي تم اختيارها للفترة المعنية، ويتم عرض هذه الأهداف بنفس الاختيارات التي تم اختيارها للنتائج المرتقبة (سواء كان الهدف شهري وحده أو تراكمي).
- **منطقة "الانحرافات":** يتم التعبير عن هذه الانحرافات بالقيمة المطلقة أو النسبية. يشمل ذلك انحرافات مراقبة الميزانية وأي حساب يعتبر ذو أهمية للإدارة.

ثانياً: نماذج بناء وإعداد لوح القيادة

1. عمل لوحة القيادة في خمس مراحل " طريقة 5 خطوات 14 أداة ":

لا يمكن بناء لوحة القيادة بدون طريقة أو بدون عدد قليل من الأدوات. ولهذا يعرض لنا (Fernandez، 2008، صفحة 18) تفاصيل الخطوات الخمس الأساسية لتصميم لوحة القيادة مهما كان نوع المشروع مع الأدوات الأربعة عشر التي يجب معرفتها لتطبيق تلك الخطوات، والجدول الموالي يوضح الطريقة.

جدول 3: طريقة 5 خطوات 14 أداة

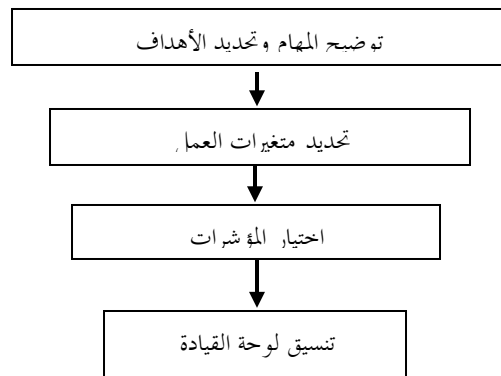
الأداة رقم 1 الأداة رقم 2 الأداة رقم 3 الأداة رقم 4 الأداة رقم 5	تحديد المصادر الرئيسية للإيرادات تحديد موقع المؤسسة في السوق تقييم توقعات العملاء تحديد العوامل الرئيسية تقييم واختيار مجالات التطوير	الخطوة 1 حدد مجالات التقدم
الأداة رقم 6	تحديد العمليات والأنشطة الهامة	الخطوة 2 تحديد نقاط الأنشطة
الأداة رقم 7 الأداة رقم 8 الأداة رقم 9	اختيار الأهداف قياس المخاطر تصميم مخطط العمل	الخطوة 3 تحديد الأهداف
الأداة رقم 10 الأداة رقم 11	اختيار المؤشر عرض المؤشر في مكان العمل	الخطوة 4 تحديد المؤشرات
الأداة رقم 12 الأداة رقم 13 الأداة رقم 14	إنشاء لوحة القيادة تنظيم وتقديم لوحة القيادة الحفاظ على لوحة القيادة	الخطوة 5 هيكلية لوحة القيادة

المصدر : (Fernandez, 2008، صفحة 18) L'essentiel du tableau de bord

2. طريقة "OVAR":

"OVER" هي اختصار لـ "Objectif, Variable, Action, Responsibility" أي "أهداف، متغيرات، عمل، مسؤوليات" تم تطويرها من طرف مجموعة من الباحثين الفرنسيين سنة 1981 ينتمون الى مدرسة HEC، وهو نهج لإدارة الأداء من خلال تقسيم للأهداف المتبعة على كل مستوى من مستويات المسؤولية والتأكد من أن المحاور الاستراتيجية متوافقة مع خطط العمل بفضل مراقبة متغيرات العمل (الخطوتين 1 و 2 من الطريقة). وهي أيضا طريقة لتصميم لوحات القيادة والمؤشرات (الخطوتين 3 و 4 من الطريقة) (Claude و Sabine, 2001)، والشكل التالي يوضح طريقة إعداد لوحة القيادة حسب طريقة OVER .

الشكل 2: طريقة إعداد لوحة القيادة حسب طريقة OVER



المصدر: (Châari و Didier, 2008، صفحة 15)

المطلب الرابع: الخطوات العملية لإعداد لوحة القيادة واختيار المؤشرات

يعتمد هيكل ومحتوى لوحة القيادة على:

- الشركة ونشاطها وحجمها.
- البيئة: السوق، المنافسة، الوضع الاقتصادي
- المدير الموجه إليه: مجال مسؤوليته وتدخله.

1) توضيح المهام وتحديد الأهداف:

في ضوء مهمة تلك المؤسسة نحدد الأهداف مع متغيرات العمل، تم تطوير شبكة تحليل بين متغيرات العمل والأهداف لاختبار اتساقها (Claude و Sabine، 2001).

2) تحديد متغيرات العمل:

بالنسبة لكل مستوى من المسؤولية، يتعلق الأمر بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وخطط عمل على مستويات هرمية مختلفة، لتحديد التماسك أو الصراعات بين الأهداف المختلفة ومتغيرات عملها، وهذا يسهل توزيع العمل ويعزز تدريجياً تحقيق الأهداف لأن كل قسم يركز على مهمة محددة جيداً. ويجب أيضاً أن تؤخذ في الاعتبار متغيرات العمل ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتجنب الأضرار الجسيمة التي قد تلحق بالشركة (Godefroy، 2023، صفحة 3)

3) اختيار المؤشرات:

في طريقة OVAR، من الضروري تنفيذ الإجراءات ضمن الإطار الزمني المخصص وبالموارد المتاحة. ولذلك من المهم تحديد مؤشرات الأداء لإدارة النشاط بشكل صحيح. وفي الواقع، تعتبر مؤشرات الأداء أدوات ممتازة للإدارة وصنع القرار. يتم استخدامها عموماً لقياس أداء العملية وتقديمها. كما تشجع مؤشرات الأداء على اتخاذ القرار من موقع الضعف. سواء كانت نوعية أو كمية، فهي تشكل عناصر أساسية في لوحات المعلومات.

4) تنسيق لوحة القيادة:

وتهدف هذه الخطوة الأخيرة إلى تحديد نطاق عمل المسؤولين. ومن الضروري أن يعرف كل مدير نطاق عمله ومدى دوره. وهذا يسمح له بوضع نفسه فيما يتعلق بمسؤولياته في حالة ظهور مشاكل محتملة. وتسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة التصميم والتنفيذ. وهو يحدد الشكل الذي سيتم به عرض المؤشرات ويضع اللمسات الأخيرة على تصميم لوحة القيادة (Godefroy، 2023، صفحة 3).

ثانياً: مؤشرات لوحة القيادة

1. تعريف المؤشر

المؤشر هو معلومة أو مجموعة من المعلومات دقيقة ومفيدة وملائمة لمستخدميها، تُساهم في تقييم الوضع، ويعبر عنها بأشكال ووحدات مختلفة، تتنوع وظائف المؤشرات بشكل متعدد (Claude و Sabine، 2001، صفحة 559)، منها:

- متابعة إجراء معين أو نشاط أو عملية.
- تقييم إجراء معين.
- تشخيص وضعية محددة أو مشكلة.
- المراقبة والمتابعة للبيئات والتغيرات.

2. أنواع المؤشرات

يمكن استخدام عدة معايير لتصنيف المؤشرات وهذا ما ذكره (Claude و Sabine، 2001، صفحة 561)

أ) حسب طبيعة المؤشر:

- مؤشرات النتائج أو التقدم: معلومات حول نتيجة إجراء مكتمل أو إجراء قيد التنفيذ.
- مؤشر مالي أو غير مالي.
- مؤشر شامل أو محدد: يمكن أن يكون المؤشر شاملاً، حيث يتم حسابه استناداً إلى معلومات متعددة ليعطي صورة متعددة الأبعاد، أو يركز بشكل كبير على معلومة واحدة محددة بدقة.

ب) استخدام أو دور المؤشر:

- للإبلاغ أو القيادة: يمكن طلب المؤشر حسب المستوى الهرمي بهدف التحكم في الالتزامات (إعداد التقارير) ولكنها يمكن أن تساعد المدير أيضاً على توجيه عمله وهو الاتجاه الحالي المعطى للمؤشرات.
- مؤشر تنبيه: مؤشر للإشارة إلى عتبة أو تجاوز متغير بطريقة سريعة وبسيطة.
- مؤشر توازن: مؤشر للاستدلال على حالة أو درجة تقدم بالمقارنة مع هدف محدد.
- مؤشرات التوقعات: مؤشر لتقديم اتجاه مستقبلي، أو تقدير أو محاكاة لمتغير ما.

3. الصفات المطلوبة في المؤشرات

يشير (Löning، 2008، صفحة 154) الى الصفات التي يجب ان تكون في مؤشرات لوحات القيادة لتكون أكثر فعالية للوصول الى أهداف الشركة، وهي أربع صفات :

1.3 مؤشرات واضحة يسهل تفسيرها

يوضح هنا الباحث تفضيل المؤشرات البسيطة على تلك المعقدة. فمن الأفضل بكثير أن يكون لديك ثلاثة مؤشرات واضحة ومفهومة بدلاً من مؤشر واحد معقد يصعب حسابه. والهدف من أي مؤشر هو إيصال المعلومات بوضوح ودقة. فتجنب استخدام المؤشرات المعقدة التي يصعب فهمها أفضل، والتركيز بدلاً من ذلك على مؤشرات بسيطة ومباشرة توفر رؤى قابلة للتنفيذ.

2.3 مؤشرات موثوقة

المعلومات الموثوقة هي حجر الأساس لاتخاذ قرارات إدارية سليمة. لضمان موثوقية المؤشرات يجب مراعات النقاط التالية:

- يجب أن تكون طرق الحساب مستقرة بمرور الوقت، لضمان إمكانية المقارنة بين الفترات المختلفة.
- يجب تضمين نفس العناصر في المؤشر دائماً، مع تجنب أي تغييرات عشوائية قد تؤثر على دقة المقارنة

3.3 مؤشرات للحد من الآثار الضارة

عندما يكون صانع القرار تحت ضغط كبير "للفاء بالميزانية مثلاً" فإنه سيولي اهتماماً كبيراً للمعلومات الواردة في لوحة القيادة الخاصة به وسيحاول اتخاذ قرارات من شأنها تغيير الأرقام في الاتجاه المطلوب، وتم تشبيه المؤشرات عند الباحث (Löning, 2008، صفحة 154) مثل أعمدة الإنارة فهي تسلط الضوء على أحداث معينة وتخفي أخرى، لذا يجب التفكير مسبقاً في العناصر المخفية التي تحتاج إلى تسليط الضوء عليها لتجنب اتخاذ قرارات تضر بالشركة .

ويجب على صانعي القرار تحليل المؤشرات بشكل نقدي، مع الاهتمام بالعوامل التي لا تُظهرها تلك المؤشرات بشكل مباشر وطرح أسئلة مثل: ما هي التأثيرات غير المباشرة لهذا القرار؟ ما هي المخاطر المحتملة؟ ما هي العواقب على المدى الطويل؟

4.3 مؤشرات مشتركة ومتسقة من لوحة قيادة إلى أخرى

من المهم بالنسبة للشركة أن يتمكن مديروها من مناقشة الأحداث التي تؤثر على العمل على أساس مشترك. وهذا ممكن فقط إذا قام أشخاص مختلفون بقياس نفس الظواهر بنفس الطريقة.

- استخدام مقاييس مشتركة ومتسقة عبر لوحات القيادة.
- إنشاء «لوحة قيادة» واحدة للجنة التوجيهية من أجل مصدر مشترك للمعلومات.
- تحديد المؤشرات بوضوح وبيان مصدرها في كل لوحة متابعة.
- إضافة تعليقات إلى الأرقام لتسهيل الترجمة الشفوية.
- تأكد من أن كل شخص معني لديه المعلومات اللازمة لفهم البيانات وتحليلها.

باتباع هذه المبادئ، يمكن التأكد من أن لوحات القيادة الخاصة بالشركة تعزز المشاركة الفعالة للمعلومات واتخاذ القرارات الصحيحة.

5.3 مؤشرات للقياس المبكر

أحد أهداف لوحات القيادة هو مساعدة المديرين على توقع النتائج المستقبلية. وتتمثل إحدى طرق تحقيق ذلك في السعي، كلما أمكن، إلى اختيار مؤشرات أولية وهي التي تعكس النشاط الأساسي للشركة وتأخذ في الاعتبار الأنشطة أو الأحداث التي تحدث قبل النتيجة النهائية. ومن خلال مراقبة هذه المؤشرات مقدماً، يمكن للمديرين تحديد الاتجاهات والمخاطر المحتملة مبكراً، مما يسمح لهم باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار

تمهيد

في سياق المؤسسات الاقتصادية، تُعدّ عملية اتخاذ القرارات أساسية للغاية في الإدارة، حيث تشكل النقطة المحورية لها. تتطلب الممارسة الإدارية مواجهة مجموعة واسعة من التحديات اليومية التي تستدعي اتخاذ القرارات المستمرة بين البدائل المختلفة لتحديد ما يجب فعله ومن يجب أن يقوم به وكيفية تنفيذه. إنها عملية مستمرة وواقعية للوظائف الإدارية الأساسية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. لا يمكن تحقيق الممارسة الإدارية بدون اتخاذ قرارات، فالقرارات هي أساس وجودها داخل المؤسسة.

يسعى متخذ القرارات دائماً لاتخاذ القرارات والحلول الصائبة والسليمة، مع مراعاة الوسائل المتاحة والمعلومات والقيود المفروضة عليه. هذه القيود تحدد منهجية العمل وتوجه القرار نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما تتأثر عملية اتخاذ القرارات بعوامل متعددة، داخل المؤسسة وخارجها، مما يزيد من صعوبة وتعقيد هذه العملية وتكلفتها. وفي بعض الأحيان، قد تؤدي تداخل هذه العوامل بقوة إلى اتخاذ قرارات خاطئة قد تهدد استمرارية المؤسسة. (مغني، 2008، صفحة 37)

من أجل الإلمام بالمفاهيم الأساسية لاتخاذ القرار قمنا بتقسيم هذا المبحث الى أربع مطالب، ففي المطلب الأول تطرقنا الى نظرية اتخاذ القرار ومفهومه، أما في المطلب الثاني فتحدثنا على مراحل وأنواع اتخاذ القرارات، وفي المطلب الثالث عرجنا حول أساليب وتحديات اتخاذ القرار، وأخيراً في المطلب الرابع أبرزنا العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار والهدف من اتخاذ القرار.

المطلب الأول: نظرية ومفهوم اتخاذ القرار

أولاً: نظرية اتخاذ القرار

تطورت نظرية اتخاذ القرارات الحديثة بشكل كبير منذ منتصف القرن العشرين نتيجة لإسهامات عديدة من مختلف التخصصات الأكاديمية. على الرغم من أنها أصبحت موضوعاً أكاديمياً بذاته، إلا أن باحثين ينتمون إلى تخصصات متعددة مثل الاقتصاد، الإحصاء، علم النفس، علم السياسة، والاجتماع والفلسفة يدرسون عادة نظرية اتخاذ القرارات. يتم تقسيم العمل بين هذه التخصصات، حيث يدرس علماء السياسة عادة قواعد التصويت وجوانب أخرى لصنع القرار الجماعي، بينما يركز علماء النفس على سلوك الأفراد في اتخاذ القرارات، ويتناول الفلاسفة متطلبات العقلانية في هذه القرارات. ومع ذلك، هناك تداخل كبير بين هذه التخصصات، حيث يعتمد الباحثون من خلفيات مختلفة على مجموعة متنوعة من الأساليب لدراسة نفس المشكلات أو مشكلات مماثلة (Hansson، 1994، صفحة 6).

وأول نظرية عامة لمراحل عملية اتخاذ القرار طرحها الفيلسوف الفرنسي كوندورسييه (1743-1794) كجزء من دوافعه للدستور الفرنسي لعام 1793. فقد قسم عملية اتخاذ القرار إلى ثلاث مراحل (Hansson، 1994، صفحة 9).

- المرحلة الأولى: المبدأ

في هذه المرحلة، يناقش الأفراد المبادئ التي ستشكل أساس القرار في قضية ما. يتم دراسة مختلف جوانب القضية، بما في ذلك العواقب المحتملة لاتخاذ قرارات مختلفة وهنا تظل الآراء شخصية في هذه المرحلة، ولا تُبدل أي محاولة لتكوين رأي جماعي.

- المرحلة الثانية: التداول لتقليل الخيارات

تتم مناقشة القضية بشكل أكبر في هذه المرحلة، بهدف توضيحها. تتقارب وجهات النظر وتحدد لتكوين عدد قليل من الآراء الأكثر عمومية. وهنا يجب اختزال عدد القرارات للوصول الى مجموعة من الخيارات القابلة للتحكم.

- المرحلة الثالثة: الاختيار النهائي

تتضمن هذه المرحلة الاختيار الفعلي للقرار من بين الخيارات المتاحة ويتم اتخاذ القرار عادةً عن طريق التصويت أو الإجماع.

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار

حسب (IZaffar و Mujib، 2015، صفحة 1) >> اتخاذ القرار هو عملية فكرية تساعد في اختيار مسار العمل من بين عدة بدائل ممكنة. تعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة عملية مستمرة متكاملة في التفاعل مع البيئة. اتخاذ القرار هو دراسة تحديد واختيار البدائل بناءً على قيم وتفضيلات متخذ القرار>>.

ويعرف (Russo، 2014، صفحة 2) >> اتخاذ القرار بأنه العملية التي يتوصل فيها فرد أو مجموعة أو منظمة إلى استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية التي يجب اتخاذها بالنظر إلى مجموعة من الأهداف والقيود المفروضة على الموارد المتاحة. غالباً ما تكون هذه العملية متكررة، وتشمل تأطير القضايا وجمع المعلومات الاستخباراتية والتوصل إلى استنتاجات والتعلم من التجارب >> .

ويعرفه (John و Laura، 2019، صفحة 23) >> بأن اتخاذ القرار هو الإجراء أو عملية التفكير من خلال الخيارات الممكنة واختيار قرار واحد >>

وحسب (Fernandez، 2008، صفحة 15) >> إذا كانت المعلومات الأولية غير كاملة وكان الطريق غير

محدد بشكل جيد، فلا يزال يتعين اتخاذ القرار، ولا يوجد قرار دون المخاطرة >>

- القرار الفعال:

لكي يكون القرار فعالاً، يجب أن يستجيب للذكاء المفاهيمي للمدير بينما يجب أن تتكيف خطة العمل بشكل وثيق مع مهارات الأشخاص المسؤولين عن تطبيقه. ويعلم المديرون الفاعلون أن عملية اتخاذ القرار تتبع منطقاً خاصاً بها ويجب أن تحدد بوضوح. القادة الفعالون لا يتخذون العديد من القرارات كما تتصور لأنهم يركزون على ما هو مهم. عندما يتعين عليهم اتخاذ قرار أساسي، فإنهم يحاولون تصوره قدر الإمكان. وعندما يواجهون وضعاً جديداً فإنهم يسعون جاهدين للتعرف على ثوابته والتفكير في جوانبه الاستراتيجية والعامة بدلاً من السعي الفوري لحله، والسرعة في اتخاذ القرار ليس معياراً للكفاءة، بل التأثير أكثر أهمية ففي المقام الأول يجب معرفة خصوصيات وعموميات المشكلة والحقائق الأساسية التي يجب ان

يلبيها قرارهم، فالقرار يجب ان يكون حكيما قبل ان يكون ذكيا. (Morel، 2002، صفحة 3)

المطلب الثاني: مراحل وأنواع اتخاذ القرارات

أولاً: مراحل اتخاذ القرار

>> عملية اتخاذ القرار هي عملية معرفية معقدة، تختلف عن الاستجابة الفطرية والفورية، وتهدف إلى اختيار نوع من الإجراءات من بين بدائل مختلفة. تستند هذا العملية على اختيار المعايير بناءً على هدف محدد، وتحليل المخاطر والخيارات ويقود إلى اتخاذ قرار نهائي << (Simon، 1960، صفحة 9) .

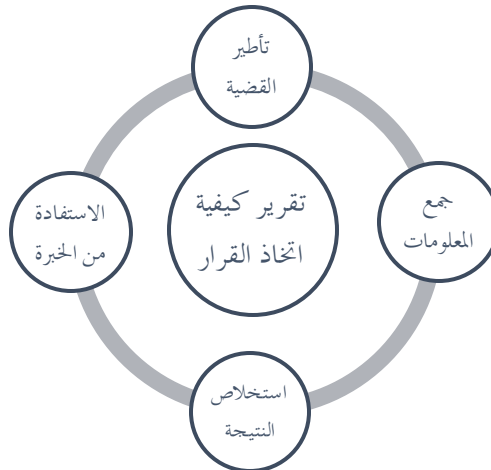
وعادةً ما يعتمد اتخاذ القرار على المعلومات التي يحملها المتخذون للقرار. استناداً إلى العوامل المقدمة، يمكن أن تكون هذه المعلومات كمية أو نوعية. ولتنفيذ مثل هذه العملية، تم تطوير عدة تقنيات للمساعدة اتخاذ القرار.

قدم (Simon، 1960، صفحة 14) نموذجاً عاماً يشرح العملية العقلية لاتخاذ القرار. النموذج المقترح هو نموذج "IMCC" (الذكاء Intelligence، التصميم Modélisation، الاختيار Choix، الرقابة Contrôle). في هذا النموذج، يمر عملية حل المشكلة من خلال أربع مراحل : (Dabbebi، 2019، صفحة 34)

1. **مرحلة الذكاء:** تعتمد على فكرة أن المتخذ للقرار يجب أن يحلل ويحدد المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار.
2. **مرحلة التصميم:** يجب على المتخذ للقرار تحديد جميع الحلول الممكنة لحل المشكلة. تعتمد هذه المرحلة على تنظيم المعلومات المجمعة حول المشكلة، والتحقق من ترتيبها من أجل تحقيق أهداف المتخذ للقرار.
3. **مرحلة اختيار أفضل الحلول:** الفكرة هي اختيار حلاً للمشكلة المحددة. يجب أن تكون الحلول المختارة مفيدة لتحقيق الهدف.
4. **مرحلة الرقابة:** خلال هذه المرحلة، يجب أن يقوم المتخذ للقرار بتقييم الحل المختار وتأكيده. بمجرد اتخاذ القرار، سيقوم المتخذ للقرار بتنفيذ مجموعة من الإجراءات.

ويوضح كذلك (Russo، 2014، صفحة 2) مراحل اتخاذ القرار بطريقة أخرى " الشكل الموالي "

الشكل 3: مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: (Russo، decision-making، 2014، صفحة 2)

ثانياً: أنواع اتخاذ القرارات

حسب (IZaffar و Mujib، 2015، صفحة 2) هناك 6 أنواع من القرارات التي قد يتبناها شخص ما أو أحد المسؤولين في شركة .

1. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

القرارات المبرمجة هي تلك التي عادة ما تكون متكررة بطبيعتها ويتم اتخاذها كوظيفة ومسؤوليات روتينية. ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات من قبل إدارة المستوى المتوسط وفقاً لبعض السياسات والقواعد والإجراءات. لديهم تأثير قصير المدى. على سبيل المثال: - منح إجازة لموظف، وشراء تجهيزات مكتبية وما إلى ذلك. القرارات غير المبرمجة لا يتم اتخاذها بشكل متكرر من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين.

2. القرارات الرئيسية والثانوية:

من بين القرارات المختلفة، تعتبر بعض القرارات أكثر أهمية من غيرها وتحظى بالأولوية. يطلق عليهم القرارات الكبرى. على سبيل المثال، استبدال الإنسان بالآلة في الشركات الصناعية، أو توقيف منتج معين من السوق. وعلى النقيض من ذلك، فإن بعض القرارات المتبقية أقل أهمية بكثير من غيرها ولا تحظى بالأولوية. إنها قرارات ثانوية.

3. القرارات الروتينية والاستراتيجية:

القرارات الروتينية هي تلك القرارات التي تعتبر قرارات تكتيكية. يتم اتخاذها بشكل متكرر لتحقيق درجة عالية من الكفاءة في الأنشطة التنظيمية. على سبيل المثال، بناء مواقف السيارات والجسور وما إلى ذلك. القرارات الاستراتيجية هي تلك التي تتعلق بخفض أسعار المنتجات وتغيير المنتج وما إلى ذلك. فهي قرارات تمس بالجانب المالي والاقتصادي.

4. القرار التنظيمي والشخصي:

يتم اتخاذ القرار التنظيمي من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين. لغرض رسمي. وهي تؤثر على الأنشطة التنظيمية بشكل مباشر، مثلاً تفويض السلطة لمسؤول آخر. والقرارات الشخصية هي نتيجة اتخاذ وتحمل المسؤولية اتجاه قرار شخصي.

5. القرارات الفردية والجماعية:

عندما يشارك موظف واحد في اتخاذ القرار يسمى القرار الفردي. فيتم اتخاذ القرار من قبل الشخص الوحيد عندما تكون المشكلة ذات طبيعة روتينية. من ناحية أخرى، عندما يكون القرار من مجموعة تتخذ في منظمة كبيرة حيث يتم اتخاذ قرارات مهمة واستراتيجية، فهو قرار جماعي.

6. القرارات المتعلقة بالسياسات والتشغيل:

تتخذ الإدارة العليا القرارات المتعلقة بالسياسات لتغيير القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي، ولها أثر طويل الأمد. وتتخذ الإدارة المنخفضة المستوى القرارات التشغيلية التي يكون لها أثر قصير الأجل وتؤثر على التشغيل اليومي للمنظمة.

المطلب الثالث: أساليب وتحديات اتخاذ القرار

أولاً: أساليب اتخاذ القرار

يواجه المديرون في المؤسسات الاقتصادية باستمرار مواقف تتطلب اتخاذ قرارات فعّالة تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ولذلك، تُعدّ دراسة أساليب اتخاذ القرار الإداري ضرورية لتعزيز مهاراتهم في هذا المجال ومن هذه الأساليب نذكر: (IZaffar و Mujib، 2015، صفحة 3)

1) **القرار الديمقراطي:** يُتخذ القرار الديمقراطي عندما يتخلى القائد عن ملكية القرار والسيطرة عليه، ويسمح للمجموعة بالتصويت. وبذلك، يُحدد قرار الأغلبية الإجراء المتخذ. ومن بين مزايا هذا الأسلوب، السرعة النسبية في اتخاذ القرار ووجود قدر من المشاركة الجماعية. ومع ذلك، تتضمن عيوب هذا النهج عدم تحمل المسؤولية، حيث لا يكون الفرد مسؤولاً عن النتائج. في الواقع، حتى المجموعة ككل لا تشعر بمسؤولية حقيقية، إذ يمكن لبعض الأعضاء القول: "لم أصوت لذلك". ويبدو أن نقص المسؤولية الجماعية والشخصية يستبعد هذا النمط من اتخاذ القرار. ومع ذلك، يحتفظ الأسلوب الديمقراطي بمكانته في مجالات الأعمال التجارية.

2) **القرار الاستبدادي:** يتم اتخاذ القرار الاستبدادي عندما يحتفظ القائد بالسيطرة الكاملة وملكية القرار. كما أن القائد ذو مسؤولية كاملة عن النتيجة الجيدة أو السيئة نتيجة للقرار. لا يطلب القائد أي اقتراحات أو أفكار من مصادر خارجية ويقرر من معلوماته الداخلية وتصوره للموقف. وتشمل المزايا اتخاذ قرار سريع للغاية، والمسؤولية الشخصية للقائد عن النتيجة. في حالة وجود حالة طارئة، فإن الأسلوب الاستبدادي هو عادة الخيار الأفضل.

3) **القرار التشاركي:** يتم اتخاذ القرار التشاركي عندما يقوم القائد بإشراك أعضاء المنظمة. ويتم اكتشاف وجهات نظر أخرى للموقف لأن القائد يطلب عمداً من الآخرين ويشجعهم على المشاركة من خلال تقديم أفكارهم وتصوراتهم ومعارفهم ومعلوماتهم المتعلقة بالقرار. يحتفظ القائد بالسيطرة الكاملة على القرار، لأنه على الرغم من أخذ المعلومات الخارجية في الاعتبار، إلا أن القائد وحده هو من يقرر. كما أن القائد مسؤول مسؤولية كاملة عن النتيجة الجيدة أو السيئة للقرار. وتشمل المزايا بعض المشاركة الجماعية، وهذا أمر ذو قيمة خاصة عندما يتأثر الشخص سلباً بالقرار. في معظم الحالات، يتم إبلاغ الفرد قبل تنفيذ القرار وعادة ما يشعر بالرضا تجاه المشاركة الشخصية. إذا كان القائد ذو قدرة تواصل جيدة، ويستمتع بعناية إلى المعلومات التي تم جمعها، فعادةً ما يكون لديه فهم أكثر دقة للموقف ويتخذ قراراً أفضل. تشمل عيوب هذا الأسلوب اتخاذ قرار بطيء إلى حد ما ويستغرق وقتاً طويلاً؛ أمان أقل، لأن الكثير من الأشخاص يشاركون في اتخاذ القرار.

ثانياً: التحديات التي تواجه متخذ القرار

حسب الكاتب (Nwoye، 2022، صفحة 93)، سياقات اتخاذ القرار اليوم ليست سهلة وبسيطة، ولكنها مليئة بالتعقيدات والمشاكل، فيمكن أن تساعد المعرفة العملية بالعوامل المتشابكة التالية في تعقيد القرار على متخذ القرار .

- 1- **المعايير المتعددة:** عادة، يجب أن يستوفي القرار اليوم عددًا من المعايير التي تمثل مصالح المجموعات المختلفة. يشكل تحديد أصحاب المصلحة وتحقيق التوازن بين مصالحهم المتضاربة تحديًا كبيرًا للصانعي القرار اليوم. وعليه القول إذن أن المدير الذي يطمح إلى أن يكون صانع قرار جيدًا يجب أن يكون لديه أيضًا حس جيد في «الموازنة في العمل».
- 2- **العوامل غير الملموسة:** مثل رضا العملاء، وروح الموظفين في العمل، وزيادة البيروقراطية، غالبًا ما تحدد هذه البدائل المتاحة اتخاذ القرارات.
- 3- **المخاطر وعدم اليقين:** مع كل بديل لاتخاذ القرار يوجد فرصة لفشله بطريقة ما. يمكن أن تكون الخيارات السيئة مكلفة. ومع ذلك، يمكن أن يفتح القرار الصحيح آفاقًا جديدة لكثيرة من الفرص.
- 4- **الآثار طويلة المدى:** القرارات الرئيسية عمومًا لها تأثير مضاعف، حيث تم اتخاذ قرار واحد اليوم يخلق الحاجة إلى قرارات أخرى غدًا. على سبيل المثال، قد تضطر شركة ما التي تتخذ قرارًا بفتح حساب مصرفي لاحقًا إلى عمل اجتماع لاتخاذ قرار بشأن تغيير البنك لأن الحاسب قد اكتشف بأن البنك لا يتماشى مع استراتيجية الشركة في الاستثمار.
- 5- **المتدخلون المختصون:** يزداد تعقيد القرار بشكل كبير عندما يتم استشارة المتخصصين مثل المحاسبين، المهندسين، المحامين ومستشاري الضرائب قبل اتخاذ القرار. فيجب تحليل آراء ومخاوف مختلف الخبراء المعنيين ومناقشتها والاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار.

المطلب الرابع: العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار والهدف منه

أولاً: العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار

تُعد لوحات القيادة أدوات قيّمة لعرض البيانات وتحليلها، مما يوفر رؤى ثابتة يمكن استخدامها لدعم حل المشكلات واتخاذ القرار، وكذلك قد تشمل دعم قدرات الرصد، والإبلاغ والتحليل. (Eslam، Abd-elfattah، و Turki، 2014، صفحة 60)

إن لوحة القيادة هي أداة حاسمة لإرشاد القادة نحو اتخاذ قرارات سليمة، إذ تُمكن من تحديد مجال استثمارات المؤسسة وضبط الانحرافات التي قد تحصل وفي الزمان المناسب بأقل التكاليف، وتساعد أيضًا على كشف أسباب هذه الانحرافات، وهو ما يساعد من جديد في اتخاذ قرارات صحيحة. (مزيان و درويش، 2013، صفحة 49)

يوضح كذلك (Sabine و Claude، 2001، صفحة 552) بأن لوحة القيادة توفر معلومات حول النقاط الرئيسية للإدارة وعناصرها وأي انحرافات محتملة ولكن في المقام الأول يجب أن تكون في أولويات العمل في المؤسسة . ويجب أن تكون هناك معرفة بنقاط الضعف وتحليل أسبابها وتنفيذ إجراءات تصحيحية ومتابعتها حتى النهاية.

في ظل هذه الظروف فقط يمكن النظر في لوحة القيادة كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرار وتأخذ مكانها الحقيقي في جميع وسائل المراقبة. من الناحية المثالية، يجب أن تساعد لوحة القيادة على:

- اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي في الشركة

- الحصول على معلومات مخصصة لكل صانع قرار

- إدارة الأهداف المتنوعة.

ثانياً: الهدف من اتخاذ القرار

يتمتع صناع القرار العقلانيون بفهم واضح لمسارات العمل البديلة لتحقيق هدف ما في ظل مجموعة معينة من الظروف. يعتمد اتخاذ القرار العقلاني على المعلومات المتوفرة لدى متخذي القرار وقدرتهم على تقييم البدائل. يهدف اتخاذ القرار العقلاني إلى تحديد الحل الأفضل من خلال اختيار البديل الذي يسهل تحقيق الهدف بشكل أكثر فعالية (Wade و Jeanette، 1982، صفحة 24).

حسب (ANSOFF و R، 1969) هناك ثلاث أنواع من الأهداف لاتخاذ القرار: القرار الاستراتيجي، القرار التكتيكي والقرار التشغيلي، تختلف هذه القرارات عن بعضها البعض حسب توفر المعلومات والبيانات المختلفة.

1- **القرار الاستراتيجي**: ويقصد به العلاقة بين الشركة وبيئتها، وهي تمثل تحدياً لكيفية تحديد الأنشطة التي يجب متابعتها والنشاط الأكثر أهمية للشركة، فاستراتيجيات الشركة تتألف من قرارات يتم اتخاذها من أعلى سلطة في الشركة ولها تأثير عام على كل الشركة.

2- **القرار التكتيكي**: وقد يسمى أيضاً القرار الإداري وهو الذي يطبق في الأجلين القصير والطويل. ويتيح تنفيذه حل المشاكل التي تنشأ أثناء تنفيذ القرارات الاستراتيجية (ANSOFF و R، 1969).

3- **القرارات التشغيلية**: تتطلب اتخاذ تصور على المعلومات أكثر تخصصاً ودقة وتجانساً من المعلومات المتاحة على المستويات السابقة وفي أحجام أصغر.

خلاصة الفصل:

في الختام يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج المهمة التي تبرز أهمية الدراسة الحالية وتسهم في تحقيق فهم أعمق لموضوع البحث. خلال هذا الفصل، تناولنا بشمولية جوانب متعددة متعلقة بلوحة القيادة وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

بدايةً، قمنا بتقديم نظرة شاملة على مفهوم لوحة القيادة، موضحين أنواعها المختلفة والأدوار الأساسية التي تقوم بها في تعزيز الأداء المؤسسي. تطرقنا إلى كيفية إعداد وتصميم لوحة القيادة بما يتناسب مع أهداف المؤسسة ومتغيرات عملها، مما يعزز من فعالية إدارة الأداء ويساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. أوضحنا أيضاً كيف يمكن لاستخدام المؤشرات المناسبة أن يسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة لصناع القرار، ثم انتقلنا إلى مناقشة عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، موضحين الأساليب المختلفة والتحديات التي تواجهها المؤسسات في هذا السياق. تم استعراض المراحل المختلفة لعملية اتخاذ القرار، بدءاً من تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل الخيارات المتاحة، وصولاً إلى اختيار الحل الأمثل وتنفيذه. هذا التحليل يعكس تعقيد هذه العملية وأهمية الدقة في كل مرحلة منها. والجدير بالذكر أن تأثير العوامل الداخلية والخارجية على عملية اتخاذ القرار كان محورياً رئيسياً في هذا الفصل، حيث تمت مناقشة كيفية تأثير هذه العوامل على دقة وفعالية القرارات المتخذة.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسات

تجهيد

يعد التوازن بين الجانب النظري والجانب التطبيقي أمراً حاسماً لتحقيق فهم شامل وعميق لموضوع الدراسة. ولتوضيح هذا المفهوم بشكل أفضل، وقع اختيارنا على مؤسسة كوسيدار جيو تقنية كمحل للدراسة الميدانية. يهدف هذا الاختيار إلى إسقاط المفاهيم النظرية التي تمت مناقشتها في الجانب النظري، واستكشاف مدى مساهمة لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار داخل الشركة.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين لضمان تغطية شاملة للموضوع. في المبحث الأول، قمنا بتقديم نظرة عامة حول مجمع كوسيدار بشكل عام، مع التركيز بشكل خاص على شركة كوسيدار جيو تقنية بناءً على وثائق داخلية للشركة. شمل ذلك تعريفاً بها وإبرازاً للوحات القيادة وتحليلها. أما في المبحث الثاني، فقد تناولنا المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة، موضحين كيفية تطبيقها لجمع البيانات وتحليلها بطرق علمية دقيقة.

المبحث الأول: عموميات حول شركة كوسيدار

المطلب الأول: التعريف بمجمع كوسيدار

أولاً: مجمع كوسيدار

كوسيدار هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست في 1 جانفي 1979 على شكل شراكة مختلطة بين الشركة الوطنية للحديد الصلب (-Société National de Sidérurgie - SNS) والمجموعة الدنماركية .CHRISTIAN et NIELSON

في عام 1982، أصبحت كوسيدار فرعاً تابعاً بنسبة 100٪ للشركة الوطنية للحديد الصلب بعد أن قامت الأخيرة بشراء أسهم الشريك الدنماركي.

في إطار إعادة هيكلة الشركات العمومية التي قررتها السلطات الجزائرية، تم تحويل كوسيدار في عام 1984 إلى شركة وطنية تخضع لرعاية وزارة الصناعات الثقيلة.

بفضل تطبيق القوانين والإصلاحات الاقتصادية، بما في ذلك تلك المتعلقة بالاستقلالية للشركات العمومية في عام 1988، تم تحويل كوسيدار إلى شركة مساهمة (-Société Par Action - S.P.A) في أكتوبر 1989.

من خلال التطوير المستمر والتقييم، صارت شركة كوسيدار أكبر مجموعة جزائرية في قطاع البناء والأشغال العمومية بعشر فروع تابعة لها برأسمال اجتماعي قدره 188 مليار دينار جزائري في سنة 2023. (المصدر: وثائق داخلية للشركة)

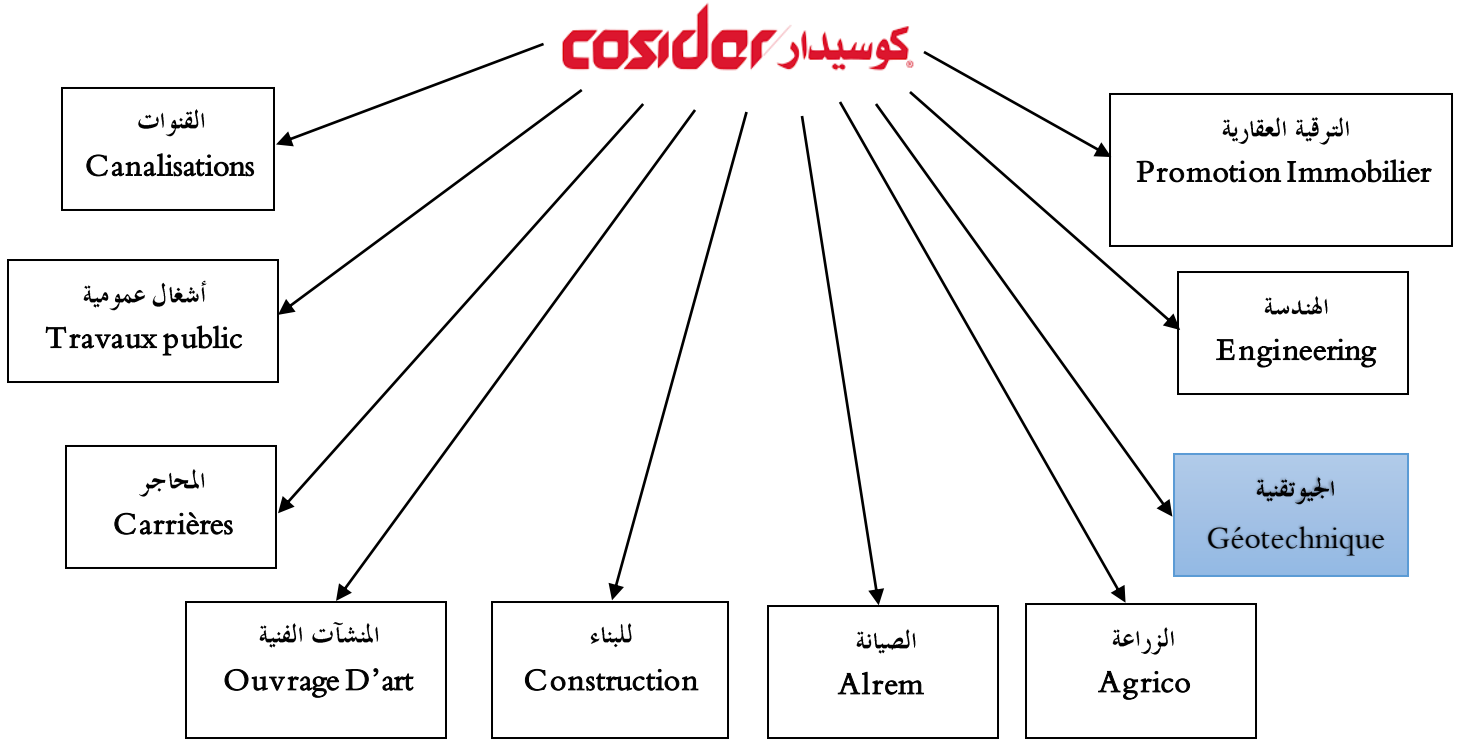


ثانياً: شعار مجمع كوسيدار

ثالثاً: فروع مجمع كوسيدار

يتكون مجمع كوسيدار من 10 فروع، وكل فرع يتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية

الشكل 4: فروع مجمع كوسيدار



المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوي للمجمع

المطلب الثاني: التعريف بشركة كوسيدار جيوتقنية

أولاً: تقديم لشركة كوسيدار جيوتقنية محل الدراسة

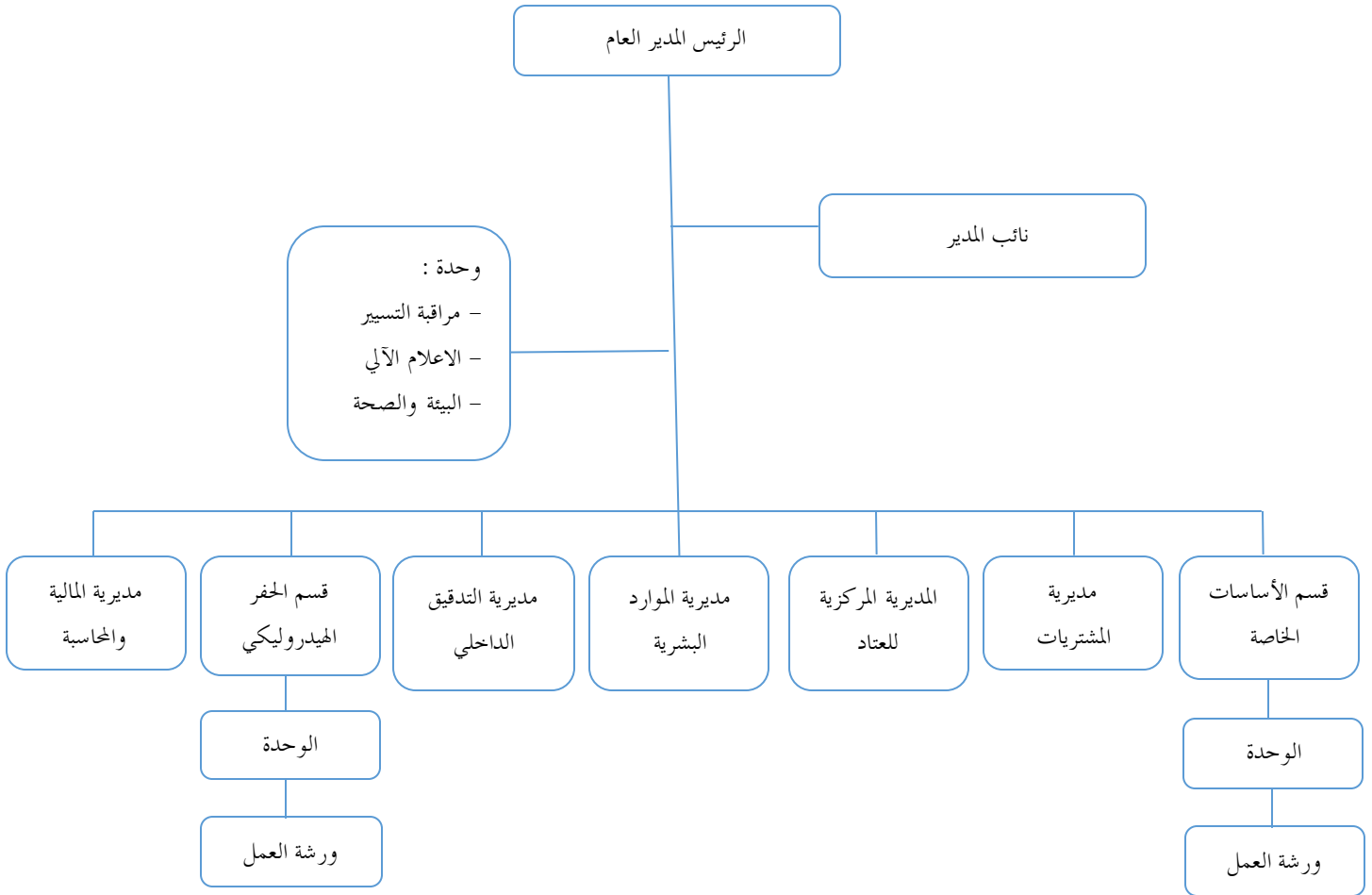
1. تاريخ الشركة:

نشأت شركة كوسيدار جيوتقنية من الشراكة التي تم إنشاؤها في عام 2006 بين مجموعة كوسيدار وشركة "TEIXEIRA" في جويلية 2015، قام مجمع كوسيدار بشراء كامل حصة المساهم الأجنبي في الشركة، مما جعل الشركة تصبح كوسيدار جيوتقنية شركة وطنية مستقلة تنتمي إلى نفس المجمع وتطمح لأن تصبح الرائدة في مجال نشاطها. وبهذا، أصبحت هذه الشركة الفرع الأصغر سناً والتاسع في مجموعة كوسيدار ويقدر رأسمالها الاجتماعي اليوم بستمائة مليون دينار جزائري "600,000,000 دج" ويقع مقرها في الدار البيضاء - الجزائر العاصمة - وبعدد عمال يصل إلى 540 عامل من إداريين ومهندسين وعمال مختلف الأشغال. (المصدر: وثائق داخلية للشركة)

2. الهيكل التنظيمي للشركة:

لضمان تنفيذ نظام إدارتها تتبع شركة كوسيدار جيوتقنية الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل 5: الهيكل التنظيمي لشركة كوسيدار جيو تقنية



المصدر: التقرير السنوي للشركة

– التعريف بالهيكل التنظيمي:

جدول 4: التعريف بمهام مختلف محاور الهيكل التنظيمي للشركة

المديرية / القسم / الوحدة	مهامه
وحدة مراقبة التسيير	- إعداد التقارير الدورية وتجميع وتحليل البيانات المالية - مراقبة التكاليف والنفقات - تحليل أداء الشركة
وحدة الاعلام الآلي	- تطوير وصيانة الأنظمة والبرمجيات المتعلقة بتقنيات الإعلام الآلي - إدارة وتنظيم قواعد البيانات والمعلومات الرقمية - توفير الدعم الفني والتدريب للمستخدمين على استخدام الأنظمة الآلية
قسم الأساسات الخاصة	- الدراسة الجيولوجية والتقنية لأرض - إدارة الجودة للمشاريع - التخطيط والاستشراف في المشاريع
مديرية المشتريات والمناولات	- البحث عن الموردين المناسبين. - تقييم عروض الأسعار واختيار أفضل مورد. - التفاوض مع الموردين على شروط العقد. - متابعة تنفيذ العقود وضمان جودة السلع والخدمات المستلمة
المديرية المركزية للعتاد	- شراء، وتخزين المعدات والأدوات والمركبات. - صيانة المعدات والأدوات والمركبات وفقاً لمعايير الجودة. - إدارة مخزون قطع الغيار وضمان توفرها عند الحاجة
مديرية الموارد البشرية	- التوظيف والتعيين. - إدارة الرواتب والمزايا. - التدريب والتطوير.
مديرية التدقيق الداخلي	- تقييم أنظمة الرقابة الداخلية. - مراجعة التقارير المالية. - تقييم مخاطر الاحتيال والاختلاس
قسم الحفر الهيدروليكي	- تنفيذ المشاريع الخاصة بالحفر الهيدروليكي - ضمان إدارة الجودة بالمشاريع الخاصة بالحفر الهيدروليكي - اعداد الدراسات المتعلقة بالمشاريع
مديرية المالية والمحاسبة	- إعداد التقارير المالية. - إعداد الميزانية السنوية - تحليل البيانات المالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوي للشركة

ثانيا: الرسالة، الرؤية والقيم لشركة كوسيدار جيوتقنية:

بموجب السياق الحالي، تسعى كوسيدار جيوتقنية إلى تقديم فوائد ملموسة لعملائها وشركائها الرئيسيين. ولتحقيق

هذا الهدف، تتبنى الشركة

✓ الرسالة:

- تقديم منتجات تتوافق مع المعايير ومتطلبات العملاء.
- تنفيذ أعمال جيوتقنية تلي توقعات العملاء والمستخدمين بطريقة آمنة ومحترمة للبيئة.
- تنفيذ عمليات حفر زراعية تلي توقعات العملاء.
- المساهمة في تطوير الشركات التابعة الأخرى في مجموعة كوسيدار، وذلك بتوفير بيئة عمل مريحة يمكن لجميع أفراد الفريق أن يتعلموا ويتطوروا فيها

✓ الرؤية:

أن تكون شركة مواطنة نشطة ومبتكرة ورائدة في مجالات الأعمال الجيوتقنية والحفر الزراعي والتي تلي توقعات العملاء والمستخدمين والأطراف الأخرى المعنية.

✓ القيم:

يتم تنفيذ استراتيجية الشركة باحترام القيمتين التاليتين والتي يتقاسمها جميع الموظفين:

الكفاءة: فهي الحجر الأساس للحوكمة الجيدة في نظر الشركة، وهو ما يظهر جليا في:

- شهادة نظام إدارة الجودة الذي تحصلت عليه الشركة في عام
- شهادة نظام إدارة البيئة
- شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

الحوكمة: يسمح النظام الجيد للحوكمة الذي تطبقه الشركة على الموظفين باتخاذ القرارات وتنفيذها

بهدف:

- تحقيق أهداف الموظفين والمساهمة في تحقيق أهداف زملائهم.
- تلبية توقعات الأطراف المعنية، وبخاصة مجمع كوسيدار، والشركات التابعة الأخرى للمجموعة، والعملاء، والسلطات العامة.

- الحرص على احترام مصالح الشركة.

ثانيا: الأنشطة الجيوتقنية التي تقوم بها الشركة:

تقوم الشركة بعدة أنشطة نذكر منها:

- الدراسة الجيوتقنية للأرض
- استكشاف ومراقبة التربة في المشاريع
- عمليات حفر وحقن الخرسانة

- حفر الآبار
 - عمل الأساسات الخاصة بالبناء
 - الرش الخرسانى
 - تثبيت اللوحات الفولاذية قبل الحفر
- وفي نطاق نشاطاتها، قدمت كوسيدار جيوتقنية الإنجازات التالية:
- الأساسات الخاصة بالأعمال الإنشائية:

- مقر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في باب الزوار.
- مقر البنك الوطني الجزائري في باب الزوار
- الدراسة الجيوتقنية لترامواي قسنطينة.
- مقر بنك التنمية الفلاحية والريفية في باب الزوار
- توسعة مترو الجزائر، خط الحراش - المطار الدولي
- توسعة خط المترو من عين النعجة إلى براقى

المطلب الثالث: لوحات القيادة في شركة كوسيدار جيوتقنية

أولاً: مؤشرات لوحات القيادة في الشركة

لوحات القيادة في شركة كوسيدار تعتبر أداة مهمة لمراقبة الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية. تهدف هذه اللوحات الى توفير نظرة شاملة عن حالة الشركة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتضمن لوحات القيادة في شركة كوسيدار عادة مجموعة متنوعة من المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالموارد البشرية، المشتريات، الأداء المالي والجودة، السلامة، والبيئة، وتختلف هذه المؤشرات حسب أهداف كل قسم أو مديرية، وفي الجدول الموالي سنقدم مؤشرات لوحات القيادة في مديرية الموارد البشرية، قسم الأساسات الخاصة، ومديرية المشتريات والمناولات.

جدول 5: مؤشرات لوحة القيادة حسب كل مديرية

المديرية / القسم	المؤشرات
مديرية الموارد البشرية	— معدل تنفيذ خطة التكوين — نسبة مشاركة الموظفين في التكوين — نسبة ميزانية خطة التكوين — نسبة تقييم مقدمي الخدمات — نسبة الزيارات الطبية — معدل الدوران الوظيفي — نسبة الغياب عن العمل
قسم الأساسات الخاصة	— نسبة معالجة شكاوى العملاء — نسبة رضا العملاء — نسبة تحقيق توقعات الأنشطة بالنسبة إلى الزمن المحدد — نسبة تأخير في إنجاز الأعمال — نسبة الموافقة على الدراسات — نسبة نجاح الاستشارات بين الشركات التابعة
مديرية المشتريات والمناولات	— نسبة رضا على ميزانية الاستثمارات — تطور الاستثمارات (الإجمالي) — نسبة رضا على طلبات التوريد — جودة الخدمات المقدمة — عدد عدم المطابقة المرتبط بالمشتريات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوي للشركة

ثانيا: تقديم لوحة القيادة

— لوحات القيادة في شركة كوسيدار:

تتكون لوحة القيادة في الشركة من عدة عناصر أساسية تساهم في قياس وتحليل الأداء بشكل دقيق وشامل. تبدأ هذه العناصر برقم العملية، الذي يحدد التسلسل المنطقي للعمليات المدرجة، متبوعاً باسم العملية الذي يعكس طبيعة العمل المنجز، مثل "إدارة مشتريات الشركة". يلعب عمود الشخص المسؤول (le pilote) عن تحديد الشخص المسؤول عن كل عملية، مما يضمن وضوح المسؤوليات.

تتجلى الأهداف في تحديد ما تسعى الشركة لتحقيقها، على سبيل المثال "تحقيق رضا عن ميزانية الاستثمار"، ويتم قياس مدى تحقيق هذا الهدف من خلال مؤشرات أداء محددة. وبعدها يتم شرح الصيغ الرياضية المستخدمة لحساب المؤشرات بدقة. يُجرى تحليل هذه المؤشرات بتواتر زمني منتظم، مثل كل سنوياً، أو كل ثلاثة أشهر، أو شهري، لضمان المتابعة المستمرة. يعرض معيار الأداء (Critère de performance ou Cible) الهدف أو المعيار الذي يجب تحقيقه، مثل "88%"، مما يتيح مقارنة النتائج الفعلية، المعروضة في عمود نتيجة الفترة، بالأهداف المحددة. ويبرز عمود الفجوات

(les ecart) الفرق بين النتيجة الفعلية والهدف المراد تحقيقه، حيث يتم تحليل هذه الفجوات وتوضح الصعوبات والتحديات التي تم مواجهتها.

وأخيرًا، يعكس عمود القرارات أو اقتراحات التحسين التوصيات والقرارات الضرورية لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المستقبلية، مما يضمن تبني استراتيجيات فعالة لتحسين العمليات مستقبلاً.

المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة

تمهيد

يُقدم هذا الفصل نظرة عامة على المنهجية التي تم اتباعها في البحث، مع نظرة عامة حول المناهج المختلفة والتركيز على المنهج المختلط الذي تم استخدامه في هذا البحث، مع شرح الخطوات الرئيسية لتحديد المنهجية المناسبة، مروراً باختيار مجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى استخدام أدوات جمع وتحليل البيانات المختلفة.

أولاً: عرض منهجية البحث:

1. تعريف البحث:

مصطلح "البحث" نشأ من الفرنسية الوسطى "recherche"، ومعناه "السعي للبحث". أما الكلمة "recherche" بذاتها، فجاءت من الفرنسية القديمة "recherchier"، وتعني "البحث". من خلال تحليل كلمة "البحث"، نجد أنها تتألف أساساً من "re + search"، أي البحث مراراً وتكراراً بناءً على سياق متغير. ومن منظور أوسع، يمكن تعريف "البحث" على أنه بحث متعمد ومتكرر لأغراض محددة، وتم تسجيل مصطلح "البحث" لأول مرة في عام 1577 واستخدم لأول مرة في عام 1593 (P.S. Narayana, 2018، صفحة 216).

البحث يشير إلى الطريقة المنهجية التي تتألف من وضع المشكلة، صياغة فرضية، جمع الحقائق أو البيانات، تحليل الحقائق، والوصول إلى استنتاجات معينة سواء على شكل حلول للمشكلة المعنية أو على شكل عموميات لبعض الصياغات النظرية (D. P. و Umesh Kuma, 2022، صفحة 1).

وعرفه (Kahn و Best, 1986) أنه تسجيل وتحليل منهجي وموضوعي للملاحظات التجريبية المتحكم فيها التي قد تؤدي إلى تطوير مبادئ أو قوانين أو نظريات تؤدي إلى التنبؤ وربما السيطرة النهائية على الأحداث . يمكن النظر إلى أنواع البحث من ثلاثة زوايا مختلفة:

1. تطبيقات نتائج الدراسة البحثية

2. أهداف الدراسة

3. نمط الاستفسار المستخدمة في إجراء الدراسة.

2. تعريف المنهج:

>> يشير مفهوم المنهج إلى الأسلوب أو الطريقة التي تُستخدم لدراسة المشكلة المتعلقة بالبحث من أجل اكتشاف الحقيقة. يهدف المنهج إلى الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها موضوع البحث، ويُعد بمثابة البرنامج الذي يوجهنا نحو اكتشاف تلك الحقائق وطرق الوصول إليها. يُعتبر أوغست كونت أول من استخدم مصطلح "Methodology" والذي يعني علم مناهج البحث. يُعرّف المنهج بأنه مجموعة من القواعد التي تنظم عملية البحث وتحدد مسارها والإجراءات التي تُتبع خلالها << (القاسم، 2021، صفحة 336)

- منهج البحث الكمي:

يعتمد المنهج الكمي على تحديد عدد من المتغيرات واختيار نظريات موجودة ومقترحة، ويُعتبر منهجًا استقرائيًا. تسعى العينات في المنهج الكمي إلى تقديم نتائج تمثيلية من خلال الاختيار العشوائي للموضوعات.

>> يُعرف البحث الكمي بأنه نوع من البحوث المسحية التي تهتم بجمع البيانات باستخدام أدوات قياس كمية تطور وتخضع لشروط الصدق والثبات. تُعالج بيانات هذا النوع من البحوث إحصائيًا، مما يسمح بتعميم النتائج على المجتمع الأصلي. يهدف البحث الكمي إلى جمع بيانات حول ظاهرة معينة باستخدام أدوات قياس كمية تطبق على عينة تمثل المجتمع الأصلي << (القاسم، 2021، صفحة 336)

- منهج البحث النوعي:

>> يعرف البحث النوعي بأنه "دراسة طبيعة الظواهر"، بما في ذلك "جودتها، وتحليلاتها المختلفة، والسياق الذي تظهر فيه أو وجهات النظر التي يمكن استشرافها منها". البحث النوعي يمثل نوعًا من المباحث التي تعتمد على آراء أفراد العينة، حيث يُطلب منهم الباحث الرد على أسئلة عامة وشاملة بشكل غير متحيز. يتم جمع البيانات في هذا النوع من المباحث بشكل رئيسي من خلال الكلمات أو النصوص التي يقدمها المشاركون، ومن ثم يتم تحليل هذه الكلمات والنصوص باستخدام معايير معينة. ومن خلال هذا التحليل، يستخلص الباحث الإجابات عن أسئلته ويوظفها في فهم الظواهر والظروف المدروسة << (محمود، 2018، صفحة 82)

- المنهج المختلط:

إن معظم الظواهر في العلوم الاجتماعية تعد مشكلات معقدة، لذا الاعتماد على منهج بحثي واحد غير كافٍ لدراسة تلك المشكلات أو الظواهر، لذلك فإن استخدام المناهج المختلطة في البحوث الاجتماعية يعمل على توظيف منهجي للبحث الكيفي والكمي بصفة تسلسلية أو متزامنة لجمع وتحليل البيانات من أجل فهم المشكلة. ولقد أطلقت على البحوث المختلطة مسميات عدة من أبرزها التصنيف البحثي الثالث والحركة البحثية الثالثة ومنهج البحث التكاملي ومنهج البحث الممزوج أو المختلط والمنهج متعدد الطرائق، ولكن أكثر تلك المسميات استخدامًا هو منهج بحث الطرائق المركبة. لذا قد يوجد اختلاف في المسمى ولكن يوجد اتفاق عام على ماهية المنهج وأساسه وأنماطه. منهج البحث المختلط هو جمع بيانات كمية ونوعية ودمجها باستخدام تصاميم بحثية يمزج من خلالها الباحث بين منهجي البحث الكمي والنوعي في دراسة واحدة ويتميز بمجموعة من الخصائص وهي: جمع بيانات كمية ونوعية للإجابة على أسئلة الدراسة، تحليل البيانات الكمية والنوعية والربط أو الجمع بين البيانات في التحليل والتفسير. (حفيظة، 2022)

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج المختلط بين النوعي والكمي بناءً على الخصائص التي تم ذكرها سابقاً، ولأنه يتيح لنا اختيار عينة من الأفراد بشكل استراتيجي، ويسمح بالحصول على وجهات نظر متعمقة من أشخاص ذوي خصائص محددة "الذين يستخدمون لوحة القيادة في الشركة" مما يتيح تحليل البيانات بشكل شامل وفهم تجارب الأفراد وآرائهم بعمق أكبر.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: المقابلة:

المقابلة هي تفاعل موجه يتم بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بهدف جمع معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج إليها الباحث، وفقاً لأهداف بحثه. (المحمودي، 2019، صفحة 141) ويعرفها (Kumar، 2011، صفحة 137) بأنها تبادل لفظي، غالباً ما يكون وجهاً لوجه، ويمكن استخدام الهاتف فيها، يحاول فيه المحاور الحصول على معلومات أو معتقدات أو آراء من شخص آخر بغرض معين .

- أنواع المقابلات:

- **المقابلة المنظمة أو الموجهة:** يُنشئ هذا النوع من المقابلات استبياناً منظماً وإجابات مُشفرة. يُوجّه ويُسيطر على المناقشة الباحث مما يُسهّل التحليل بشكل أكثر وضوحاً. يجب أن يكون حجم العينة كافياً لإنتاج إحصائيات موثوقة.
- **المقابلة الشبه الموجهة:** يستخدم هذا النوع من المقابلات تنسيق استبانة. ومع ذلك، يُشجع المبحوثون على توضيح إجاباتهم، وي طرح الباحثون أسئلة لاستكشاف أعماق جوانب مختلفة من الموضوع. يعتمد حجم العينة على ما إذا كانت المقابلة تتضمن بعض الأسئلة المصممة لأغراض إحصائية. يتحكم الباحث في المحادثة، على الرغم من أن المبحوث لديه مزيد من السيطرة على الإجابات ويمكنه توجيه المحادثة إلى المواضيع التي يراها مهمة.
- **المقابلة غير الموجهة:** يتميز هذا النوع من المقابلات بتطبيق عدد قليل جداً من الأسئلة المرتبة مسبقاً حيث يمتلك الباحث قائمة بالمواضيع المغطاة. يتحكم المبحوث بشكل كبير في الإجابات، وفي مدى وجودها، وفي اتجاه المحادثة. قد تنتج هذه المقابلات كمية كبيرة من البيانات القيمة، ولكنها تتطلب الكثير من الخبرة للسيطرة عليها والكثير من الوقت للتحليل (Rajendra، M، و Niaz، 2022، صفحة 207) .

ثانياً: الملاحظة

ويعرفها محمد سرحان (المحمودي، 2019، صفحة 143) بأنها >> هي الملاحظة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أدق المعلومات << طريقة الملاحظة هي الطريقة الأكثر استخداماً خاصة في الدراسات المتعلقة بالعلوم السلوكية. بطريقة ما نلاحظ جميعاً الأشياء من حولنا، لكن هذا النوع من الملاحظة ليس ملاحظة علمية. تصبح الملاحظة أداة علمية وطريقة جمع البيانات للباحث، عندما تخدم غرضاً بحثياً مصاعاً، يتم تخطيطها وتسجيلها، بشكل منهجي مناسب بشكل خاص في الدراسات التي تتناول الموضوعات لا يستطيعون تقديم تقارير شفوية عن مشاعرهم أو حالاتهم لسبب أو لآخر (Kothari، 2004، صفحة 96).

ثالثاً: الاستبيان

الاستبيان هو قائمة مكتوبة من الأسئلة، وتُسجل إجاباتها من قبل المستجيبين، وفيها يقرأ المستجيبون الأسئلة،

ويفسرون ما يتوقعون، ثم يكتبون الإجابات.

في حالة الاستبيان، حيث لا يوجد شخص لشرح معنى الأسئلة للمستجيبين، من المهم أن تكون الأسئلة واضحة وسهلة الفهم. كما يجب أن يكون تصميم الاستبانة مريحاً للقراءة وجذاباً للعين، ويجب أن تكون تسلسل الأسئلة سهلة المتابعة. ينبغي تطوير الاستبانة بأسلوب تفاعلي، مما يعني أن المستجيبين يجب أن يشعروا كما لو أن شخصاً ما يتحدث إليهم. (Kumar, 2011، صفحة 336)

رابعاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

✓ المقابلة:

من أجل فهم أكثر لموضوع البحث تم إجراء مقابلات نصف موجهة مع أربعة (4) مسؤولين في الشركة وتم اختيارهم على حسب مكانتهم في الشركة وعدد سنوات الخبرة وكذلك فهمهم لموضوع الدراسة، وقد تم طرح أربعة عشر (14) سؤالاً عليهم، مدة المقابلات تمت بين عشرون دقيقة (20د) وثلاثون دقيقة (30د). من أجل إعداد دليل المقابلة الخاص بنا، اعتمدنا على أدبيات علمية تصب في نفس موضوع الدراسة وكذلك على الملاحظة.

وكان دليل المقابلة مقسم على النحو التالي:

أولاً: إبراز الهدف من إجراء المقابلات للمسؤولين وكيفية سيرها وتوضيح أهمية إجاباتهم في إثراء بحثنا العلمي، وبعد التعرف على مسؤولياتهم في الشركة وعدد سنوات الخبرة تم التطرق إلى أسئلة المقابلة التي كانت مقسمة على ثلاثة محاور:

المحور الأول: متعلق بلوحة القيادة وكان الهدف منه معرفة نظرة المسؤولين إلى لوحة القيادة وأهميته في الشركة وكيفية قياس فعاليتها.

المحور الثاني: كانت الأسئلة متعلقة بمؤشرات لوحة القيادة، لفهم كيف يتم اختيارها وكيف تكون فعالة وهل يؤثر عددها في الوصول إلى أهداف الشركة.

المحور الثالث: معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بالشركة والتحديات التي يواجهونها.

والجدول التالي يوضح خصائص الأفراد الذين تمت معهم المقابلة ومدة وتاريخ المقابلة.

جدول 6: خصائص الأفراد المعنيين بالمقابلة

اسم الموظف	الوظيفة	عدد سنوات الخبرة	مدة المقابلة	تاريخ المقابلة
ر. وحيد	نائب المدير العام للشركة	28 سنة	30 دقيقة	2024/04/30
م. محمد	رئيس مصلحة الموارد البشرية	5 سنوات	20 دقيقة	2024/04/30
أ. يونس	رئيس قسم الاستثمار	20 سنة	20 دقيقة	2024/04/30
ص. عبد الرحمان	المدير العام لمديرية المشتريات والمناولات	42 سنة	30 دقيقة	2024/05/01

المصدر: من إعداد الطالب

✓ الاستبيان:

تم الاعتماد كذلك على الاستبيان وكان مقسما على النحو التالي:

- أولا المعلومات الشخصية: (المديرية، الجنس، المنصب، عدد سنوات الخبرة، الشهادة المتحصل عليها، والراتب الشهري)
- المحور الأول متعلق بلوحة القيادة: وتم تقسيمه الى خمسة خصائص وكل خاصية تحتوي على عدد من الأسئلة بمجموع خمسة عشر سؤالا (15) (استخدام لوحة القيادة، بنية لوحة القيادة، المؤشرات، الأهداف، والنتائج)
- المحور الثاني متعلق باتخاذ القرار: ويحتوي على ثمانية أسئلة (08)

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

ينبغي على الباحث تحديد المجتمع الذي ستُجرى عليه الدراسة بدقة ووضوح. وبعد ذلك، يتعين على الباحث اختيار العينة التي سيبني عليها دراسته، ويجب أن تكون هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة لكي يتمكن الباحث من تعميم النتائج أو استخدامها للتنبؤ بالمستقبل. كما يجب على الباحث تحديد نوع العينة المختارة - سواء كانت عشوائية بسيطة، أو طبقية، أو عرضية، وتحديد حجمها، بالإضافة إلى أن يكون الباحث واعياً للأسباب التي دفعته لاختيار هذا النوع من العينة. (المحمودي، 2019)

حسب (المحمودي، 2019، صفحة 35) >> مجتمع الدراسة هو المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة ويشمل كل أنواع المفردات مثل الأشخاص، السيارات، الشوارع، ... الخ << ويمثل مجتمع دراستنا عمال شركة كوسيدار جيو تقنية والبالغ عددهم 64 عامل.

ثانياً: عينة الدراسة

يعرفها (المحمودي، 2019، صفحة 160) >> العينة هي مجموعه جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي << وفي دراستنا تمثل عينة الدراسة في أربعة (4) مسؤولين بالشركة لإجراء المقابلة معهم و25 فرداً من أجل الإجابة على الاستبيان فتم توزيع 25 استبيان واسترجاع 25 أي بنسبة 100%. وهم الذين يستعملون لوحة القيادة ويعملون في مديرية الموارد البشرية، قسم الأساسات الخاصة، مديرية المشتريات والمناولات وقسم مراقبة التسيير، وتم اختيار هذه المديرية لأنها تستخدم لوحات القيادة لتسيير العمل.

متغيرات الدراسة:

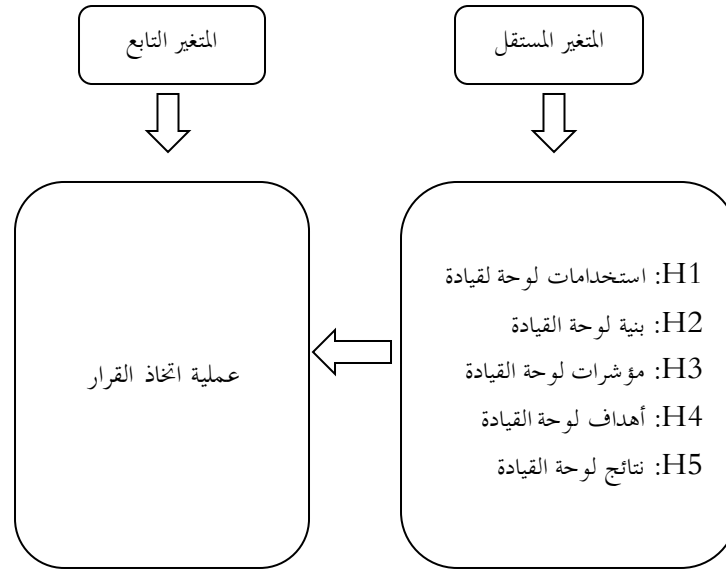
>> من أجل تحديد أي من المتغيرين هو المتغير المستقل، وأيها يعتبر المتغير التابع، فإن المنطق هو الطريقة التي يتم على أساسها هذا التحديد، وعند تعذر التفريق بين المتغير المستقل والتابع يعتبر المتغير الذي يسبق حدوثه زمنياً متغيراً مستقلاً والآخر تابع، وإن صادف حدوث المتغيرين في آن واحد فإن للباحث الخيار في ذلك << (بن صديق، 2022، صفحة 952) من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية لها فإن متغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي:

المتغير المستقل: لوحة القيادة

المتغير التابع: اتخاذ القرار

والرسم التوضيحي التالي يبرز العلاقة بين متغيرات الدراسة

الشكل 6: العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

أولاً: عرض نتائج المقابلات

في الجدول التالي سنقوم بعرض اجابات المسؤولين الأربعة على الأسئلة المتعلقة بالمقابلات وبعدها سنقوم بتحليل موضوعي لكل سؤال على حدة، وسنعمد على الترميز التالي لإبراز إجابة كل مسؤول:

ج.1: نائب المدير العام للشركة

ج.2: رئيس مصلحة الموارد البشرية

ج.3: رئيس قسم الاستثمار

ج.4: المدير العام لقسم المشتريات والمناولات

جدول 7: إجابات المسؤولين على أسئلة المقابلة

السؤال	الإجابة
لوحة القيادة	
تعريف لوحة القيادة	ج.1: هي صورة، وأداة للإرشاد والتوجيه نحو استراتيجيات وأهداف الشركة واتخاذ القرارات.
	ج.2: هي المنبه والأرقام الخاصة للشركة وكذلك المؤشرات التي تساعد على إيضاح أهداف الشركة.
	ج.3: هي أداة تحتوي على مجموعة من المعطيات تساعد على الوصول الى نتيجة العمل في الشهر، وهي أداة لتحليل الأداء في الشركة.

ج.4: هو ملف رقمي وأداة تحتوي على كل ما يتم تنفيذه في المديرية ويعكس النشاط الأساسي للشركة وهو أداة لتقييم كفاءة وفعالية العمل.	
ج.1: متابعة الأداء العام للشركة ومن أجل الوصول الى الأهداف التي تم تسطيرها من طرف الشركة. توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية بناءً على تحليل الأداء والاتجاهات في مختلف أقسام الشركة، فمثلا في قسم الأساسات الخاصة يتم استعمال لوحة القيادة في مراقبة نسبة تأخير في إنجاز الأعمال، نسبة معالجة شكاوى العملاء ونسبة نجاح الاستشارات. ج.2: من أجل متابعة مختلف المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية مثل التكوين، نسبة غياب العمال، دوران العمالة. ج.3: متابعة عدد المناقصات التي تم ايداعها مقارنة بعدد الأشخاص الذين شاركوا. في المناقصات وتقييم الموردين على حسب المواد التي تم شراؤها وكذلك احترام عقد الشراء. ج.4: تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها من طرف المديرية والتحسين المستمر للأداء. تزويد المدير بالبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن الاستثمارات وعمليات الشراء.	الأغراض الرئيسية لاستخدام لوحات القيادة في الشركة
ج.1: تحليل مدى جودة مساعدة لوحة القيادة للمستخدمين على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، تقييم قابلية استخدام لوحة القيادة، بما في ذلك سهولة التنقل، وإمكانية قراءة البيانات ج.2: ملائمة لوحات القيادة لأهداف الشركة. ج.3: بالنظر الى لوحة القيادة في قدرتها إلى خفض تكاليف الشراء أو تحسين جودة المنتجات والخدمات. ج.4: يتم قياس كفاءة لوحة القيادة بسهولة الاستخدام واتخاذ القرارات من خلال مراقبة مدى تنفيذ عمليات الشراء والتوريد بالشكل المناسب، مع التركيز على الوقت المستغرق لاستكمال الطلبات والتكلفة المرتبطة بها.	كيف يتم قياس فعالية لوحات القيادة في الشركة
ج. 1،2،3،4 : برنامج Excel	البرامج التي يتم استخدامها لإنشاء لوحات القيادة
مؤشرات لوحة القيادة	
ج.1: يتم اقتراح المؤشرات من طرف المسؤولين بعدها يتم عمل اجتماع مع المدير العام للشركة لاختيار المؤشرات التي تتوافق مع أهداف واستراتيجيات الشركة ج.2: على حسب مهام الإدارة وأهدافها تختار مديرية الموارد البشرية مؤشرات لوحة	كيف يتم اختيار مؤشرات لوحة القيادة

القيادة بعناية باللغة وفقاً لعدة معايير علمية وعملية. أولاً يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي ترتبط بأداء الموارد البشرية بشكل مباشر. ثم، يتم تحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء العام للموارد البشرية، مثل التوظيف، والتكوين، والاستقرار الوظيفي ونسبة مقدمي الخدمات. بناءً على هذه العوامل، يتم تحديد مجموعة من المؤشرات التي تعكس بدقة أداء الموارد البشرية وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. علاوة على ذلك، يتم اختيار المؤشرات بناءً على قابلية القياس والموضوعية. ج.3: تحديد أولويات وأهداف قسم الاستثمار عبر دراسة لاحتياجات الشركة واستراتيجيتها المستقبلية وبعدها يتم عمل اجتماع لتقييم المؤشرات المختارة بناءً على معايير دقيقة مثل القابلية للقياس، والتوافق مع أهداف الشركة، والقدرة على توفير رؤية استراتيجية مفيدة. ج.4: أولاً تحديد الأهداف الاستراتيجية لقسم المشتريات، مثل تقليل التكاليف، وتحسين جودة قطع الغيار المستوردة، وضمان توافر المواد في الوقت المناسب. ثم يتم تحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء قسم المشتريات، مثل معدل الاستجابة للطلبات، ومستوى الرضا لدى الموردين، وفعالية عمليات الشراء. باستخدام هذه المعلومات، يتم تحديد مجموعة من المؤشرات التي تعكس بدقة أداء قسم المشتريات وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يجب أن تكون المؤشرات قابلة للقياس بدقة وموضوعية، ومتوافقة مع استراتيجيات الشركة واحتياجاتها. باختيار المؤشرات المناسبة، يمكن لمدير المشتريات مراقبة وتقييم أداء قسم المشتريات بشكل فعال واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة للتحسين.	
ج.1: قابلة للقياس - موثوقة - سهلة الفهم - لها صلة بأهداف الشركة ج.2: المؤشرات التي تضمن رؤية شاملة ومتكاملة على أداء الموظفين في الشركة كمعدل التكوينات ونسبة مشاركة الموظفين في التكوينات ومعدل الغياب ودوران العمالة.. ج.3: المؤشرات التي تعكس النشاط الأساسي لشركة وتكون ذا كفاءة وفعالية وتساعد على الوصول الى اهداف الشركة ج.4: المؤشرات التي تتوافق مع أهداف الشركة وتكون قابلة للتنفيذ والتحقيق	ماهي معايير اختيار مؤشرات لوحة القيادة لكي تكون فعالة
ج.1: على حسب نشاطات وأهداف الشركة فلا يمكن اختيار 10 مؤشرات مثلاً لكن قد تكون غير فعالة ولا تعكس الأداء الرئيسي للشركة ج.2: بين 7 و 15 مؤشر ج.3: لا يهم عدد المؤشرات بقدر أهمية فعاليتها في تحقيق أهداف الشركة ج.4: عدد المؤشرات في لوحة القيادة يجب أن يكون محدوداً بحيث يبقى التركيز على	كم عدد المؤشرات التي يجب ان تكون في لوحة القيادة

	أهم الجوانب التي تؤثر على أداء الشركة
لوحة القيادة واتخاذ القرار	
هل تعتمد على لوحة القيادة في اتخاذ القرار	ج. 1، 2، 3، 4: نعم
كيف يتم اتخاذ القرارات بناء على لوحة القيادة ؟	ج. 1: بناءً على التقييم والتحليل المستمر للبيانات الموجودة في لوحة القيادة يتم أخذ القرارات ج. 2: تحليل البيانات والأهداف - التقييم الزمني للمؤشرات - تقييم الفجوات التي تظهر بين النتائج المرجوة والنتائج المحققة ثم اتخاذ قرارات تصحيحية ج. 3: تحليل الفجوات التي تظهر بين الأهداف التي نريد تحقيقها والأهداف المحققة وبعدها اتخاذ القرارات اما التصحيحية او التحسين فيها. ج. 4: بالاعتماد على المعلومات الموجودة في لوحة القيادة يمكن التنبؤ أو اتخاذ القرارات بشأن الموردين الأفضل، وتحديد الاستثمارات الأفضل والتخطيط للنشاطات المستقبلية.
ما هي التحديات التي تواجهها الشركة في استخدام لوحات القيادة لاتخاذ القرار؟	ج. 1: - عدم إجراء التحليل اللازم للبيانات المتاحة في لوحة القيادة؛ لأنه في العادة يتم استخدام لوحات القيادة لفهم البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على التحليل المنطقي لهذه البيانات. ومع ذلك، في بعض الحالات، قد يتم تجاهل التحليل أو عدم القيام به بشكل صحيح، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير فعالة أو غير دقيقة. ج. 2: - قلة التواصل بين أقسام المديرية - عدم توافر البيانات الكافية او توفرها في اللحظات الأخيرة من اتخاذ القرار وهذا ما يجعل المسؤول يقع في التسرع لاتخاذ القرارات. - عدم التكامل مع لوحات القيادة الأخرى الموجودة على مستوى ورشات العمل ج. 3: في بعض الأحيان هناك عدم التوافق في اختيار المؤشرات بين المسؤولين ومدير الشركة أو تكون هناك قرارات بإدخال مؤشرات جديدة على لوحة القيادة. ج. 4: صعوبة في دمج جميع البيانات في نظام موحد وهذا ما يصعب من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. - مع وجود العديد من المؤشرات المتاحة، يصعب اختيار المؤشرات الرئيسية التي تعكس أداء قسم المشتريات بشكل حقيقي. نعمل على تحديد أهم المؤشرات التي تصب في أهداف الشركة الاستراتيجية.

ج.1: قرارات استراتيجية وتنفيذية والمتعلقة بإدارة المشاريع ج.2: كل القرارات المتعلقة بتحسين بيئة العمل وتكوين العمال ج.3: قرارات استراتيجية ج.4: قرارات استثمارية تهدف إلى تحقيق التوازن المالي وزيادة الاستثمارات في الشركة	ما هي أنواع القرارات التي تتخذونها بشكل أساسي اعتماداً على بيانات لوحة القيادة
---	---

المصدر: من إعداد الطالب بناء على إجابات المسؤولين

ثانياً: طريقة تحليل البيانات

التحليل الموضوعي للبيانات المجمعة من المقابلات هو أحد الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات النوعية، حيث يقوم الباحث بتنظيم وتجميع البيانات في موضوعات أو فئات محددة، ثم يقوم بتفسيرها وتحليلها بشكل تفصيلي للعثور على إجابة لأسئلته البحثية. يتم التركيز في التحليل الموضوعي على القضايا المشتركة بين البيانات، ومع ذلك، قد لا يكون الموضوع الشائع أو المتكرر ذو أهمية أو معنى بالضرورة في حد ذاته. يُعتبر التحليل الموضوعي طريقة مرنة لتحليل البيانات البحثية، حيث لا يتطلب الالتزام بنظرية معينة أو إطار محدد. يمكن تطبيق التحليل الموضوعي ضمن مجموعة متنوعة من الأطر النظرية، ويركز على تحديد الأنماط والمواضيع التي يمكن تحديدها من خلال البيانات (Boutera, 2018، صفحة 231) وهذا ما طبقناه في بحثنا هذا لتحليل البيانات التي تحصلنا عليها من المقابلات التي تم إجراؤها.

1) التحليل الموضوعي لنتائج المقابلات:

المحور الأول: لوحة القيادة

• مفهوم لوحة القيادة

حسب إجابة نائب المدير العام >> لوحة القيادة هي صورة، وأداة للإرشاد والتوجيه نحو استراتيجيات وأهداف الشركة <<. ومنه يمكن القول بأن لوحة القيادة هي الصورة الشاملة والأداة التي توجه نحو استراتيجيات أهداف الشركة واتخاذ القرارات، أما رئيس مصلحة الموارد البشرية فيعتبرها >> المنبه والأرقام والمؤشرات << إذ هي تقدم مؤشرات رئيسية وأرقام توضح أداء الشركة وتساعد في فهم وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

ويمكن القول أيضاً بأنها >> أداة لتحليل الأداء وتقييم فعالية العمل في الشركة << حسب إجابة رئيس قسم الاستثمار اذن يمكن القول بأن لوحة القيادة تعد أداة تحليل الأداء وتقييم فعالية العمل في الشركة، بحيث تقدم معلومات مهمة تساعد في فهم الأداء الحالي واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات الرقمية المقدمة.

• الأغراض الرئيسية لاستخدام لوحات القيادة في الشركة

تختلف مجالات استخدام لوحة القيادة في الشركة حسب مهام وأهداف كل مديرية فحسب نائب مدير الشركة >> اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على تحليل النتائج في مختلف أقسام الشركة <<، فمثلاً في قسم الأساسات الخاصة يتم استعمال لوحة القيادة في >> مراقبة نسبة تأخير في إنجاز الأعمال << فإن كلمة "المراقبة" هنا يعني تتبع وتحليل البيانات المتعلقة بمواعيد إنجاز الأعمال المختلفة مقارنة بالمواعيد المحددة مسبقاً. هذا يسمح للشركة بتحديد المشكلات والتحديات التي تؤدي

إلى التأخير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الكفاءة الزمنية والالتزام بالمواعيد المحددة، وبالتالي تعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر. وحسب رئيس مصلحة الموارد البشرية >>تستخدم لوحات القيادة لمتابعة مؤشرات الموارد البشرية مثل التدريب وكفاءته ونسبة الغياب ودوران العمالة، مما يساعد في تحسين إدارة الموارد البشرية بشكل فعال>>، وفي مديرية الاستثمار والمشتريات حسب رئيس الاستثمار >> متابعة عدد المناقصات وتقييم الموردين على حسب المواد التي تم شراؤها>>. ومنه نرى ان كل هذه المساهمات من لوحة القيادة تجعل منها أداة تساهم في التحسين من أداء الشركة بصفة عامة وتوفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

• قياس فعالية لوحات القيادة في الشركة

حسب رئيس قسم الموارد البشرية، >>يجب أن تكون لوحة القيادة ملائمة لأهداف الشركة>>، ومن هذا المنطلق يمكننا القول ان فعالية لوحات القيادة تُقاس بمدى تناسبها وملاءمتها لأهداف الشركة واحتياجاتها الفعلية. وحسب مدير قسم المشتريات، يتم قياس فعالية لوحة القيادة من خلال >>الاستخدام واتخاذ القرار>>، حيث نحلل ذلك بناءً على مبدأ أن سهولة قراءة معطيات لوحة القيادة وسهولة العمل بها يساهمان في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات.

• البرامج التي يتم استخدامها لإنشاء لوحات القيادة

أجمع جميع المسؤولين على استعمال برنامج الايكسل (Excel) لعمل لوحات القيادة في الشركة وهذا لسهولة الوصول اليه عند مختلف العاملين بالشركة، ولتعدد مهامه وللميزات التي يقدمها للمستخدمين، لكن هذا لا يعكس تقبل الجميع له بالشركة، وهذا ما تم ملاحظته لأنه لا يقدم ميزة تشارك البيانات لجميع لوحات القيادة في نفس الوقت، وهذا لا يساهم في القدرة الجيدة للتواصل في الشركة ومنه عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

برنامج Excel: هو تطبيق جداول بيانات من عائلة مايكروسوفت أوفيس، يُستخدم لتنظيم البيانات وتحليلها وعرضها وهو أداة شائعة للأفراد والشركات من جميع الأحجام لمعالجة البيانات وإنشاء التقارير والميزانيات والرسوم البيانية.

المحور الثاني: مؤشرات لوحة القيادة

• اختيار مؤشرات لوحة القيادة

بالنسبة لاختيار مؤشرات لوحة القيادة في الشركة تم ابراز بأنهم يقومون >>باقتراح المؤشرات من طرف المسؤولين>> حسب إجابة نائب المدير، وهذا يعني أن المسؤولين ذوي الخبرة والمعرفة الواسعة بمتطلبات وأهداف الشركة هم الذين يقترحون المؤشرات الأساسية التي يجب أن تتضمنها لوحة القيادة، وأشار مدير قسم المشتريات والمناولات الى ان تلك المؤشرات يجب ان تكون >>متوافقة مع الاستراتيجية>> حيث يجب أن يتم اختيار المؤشرات بعناية لضمان أنها توفر بيانات دقيقة وذات صلة تساعد في تقييم مدى التقدم نحو تحقيق الاستراتيجية العامة للشركة.

• معايير اختيار مؤشرات لوحة القيادة لكي تكون فعالة

من أهم المعايير التي تم ذكرها واستنتاجها من المقابلات هي >> قابلية القياس والموثوقية وسهولة الفهم وصلتها

بأهداف الشركة >> حسب إجابة نائب المدير، بالإضافة إلى المؤشرات التي توفر رؤية شاملة ومتكاملة عن أداء الموظفين، وتعكس النشاط الأساسي للشركة مع كفاءة وفعالية، وأيضاً تكون قابلة للتنفيذ والتحقيق داخل الشركة.

• عدد مؤشرات لوحة القيادة

أشار نائب المدير العام الى عدد المؤشرات في لوحة القيادة للشركة يجب أن يتم اختيارها >> بعناية وفقاً لنشاطات وأهداف الشركة>> ومن المهم ألا يزيد عدد المؤشرات المختارة عن الحاجة الفعلية بحيث تكون >>محدودة>> حسب إجابة رئيس قسم المشتريات والمناولات والتي تعكس الأداء الرئيسي للشركة. على سبيل المثال، قد يكون اختيار 10 مؤشرات قد يكون زائداً إذا كانت بعض هذه المؤشرات غير فعالة أو لا تعكس بدقة الأداء الفعلي للشركة.

المحور الثالث: اتخاذ القرار

• الاعتماد على لوحة القيادة في اتخاذ القرار

أجمع جميع المسؤولين على الاعتماد على لوحة القيادة في اتخاذ القرار، وهذا ما يدل على أهميتها ومساهمتها الكبيرة في تحسين والرفع من مستوى الأداء في الشركة، لكن أوضح نائب المدير أن هناك حاجة ماسة >>لتحسين عملية تحليل وتقييم البيانات المعروضة >> >>وضبط الفجوات بين الأهداف المرجوة والنتائج المحققة>> حسب ما افادنا به رئيس قسم الاستثمار لضمان تحقيق الأهداف بفعالية ودقة.

• اتخاذ القرارات بناء على لوحة القيادة

حسب إجابات المسؤولين، يتم اتخاذ القرارات بناءً على لوحة القيادة من خلال >>متابعة المؤشرات>> والمدة الزمنية التي يجب فيها الوصول الى الأهداف ام شهرياً، كل ثلاثة أشهر، أو سنوياً وهذا ما أكدته نائب المدير العام للشركة، وبعد الحصول على النتائج يتم مقارنتها مع النتائج المرجوة فإذا تم تحقيق الأهداف 100% في المدة الزمنية المطلوبة، يتم الرفع من مستوى تطلعات الأهداف في المرة المقبلة، أما إذا كانت هناك >>فجوات كبيرة بين الأهداف والنتائج>>، يتم اتخاذ قرارات تصحيحية وإجراءات لمعرفة الأسباب والقيام بتحسينها للوصول الى النتائج المطلوبة حسب ما افادنا به مدير قسم المشتريات والمناولات.

• التحديات التي تواجهها الشركة في استخدام لوحات القيادة لاتخاذ القرار

في سياق استخدام لوحات القيادة لاتخاذ القرارات، تظهر تحديات متعددة أمام مسؤولي شركة كوسيدار فقد تكون أول التحديات هي >>اختيار المؤشرات>>، فهناك مؤشرات يكون عليها الاجماع ومؤشرات أخرى لا يكون فيها توافق بين المسؤولين ومدير الشركة وهنا يكون الرأي الأخير للمدير، وعليه يكون المسؤولون ملزمون بالعمل بتلك المؤشرات ولو كانت لا تخدم نظرهم الاستراتيجية، وحسب رئيس مصلحة الموارد البشرية >>قلة التواصل بين المسؤولين>> من التحديات التي يواجهونها وهذا لعدم وجود نظام شامل لكل لوحات القيادة تسهل الوصول الى مختلف البيانات ما يؤثر سلباً على تداول المعلومات في ان واحد، وأخيراً، التوافر المتأخر للمعلومات الضرورية يجعل المسؤولين يتخذون القرارات بشكل متسرع دون إجراء التحليل العميق اللازم.

• أنواع القرارات التي يتم اتخاذها بشكل أساسي اعتماداً على بيانات لوحة القيادة

تشير الإجابات إلى تنوع القرارات التي يتخذها المسؤولون بناءً على لوحة القيادة، وفقاً لتلك الإجابات هناك القرارات الاستراتيجية التي تركز على التوجهات طويلة الأمد للشركة وتحديد الأهداف الكبرى، وهناك القرارات التنفيذية المتعلقة بإدارة المشاريع والتي تكون على مستوى ورشات العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة. من جهة أخرى، هناك قرارات متعلقة بالعمل وتطوير الموظفين، مما يعكس أهمية العنصر البشري في تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى القرارات الاستثمارية التي تهدف إلى تحقيق التوازن المالي وزيادة الاستثمارات.

(2) تحليل نتائج الاستبيان:

تم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 27 >> هو أحد التطبيقات الإحصائية المعروفة التي تعمل تحت مظلة نظام التشغيل ويندوز. وهو عبارة عن مجموعة من الأدوات والقوائم التي تمكن المستخدم من إدخال البيانات المتحصل عليها من خلال استبيانات أو مقابلات أو ملاحظات، ومن ثم تحليلها. يتميز البرنامج بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات الرقمية، ويُستخدم في جميع مناهج البحث العلمي >> (بلبكاي، 2018، صفحة 194).

أولاً: نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

- تعريف معامل ألفا كرونباخ:

>> هو مقياس لدرجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح بالموجب والسالب أي نفس معامل الارتباط البسيط، والقيمة العالية تدل على وجود ثبات عالي في المقياس، والقيمة المقبولة بحسب المصادر تبدأ من (0.70) >> (Mardan، 2017، صفحة 2) ويتم حسابه بالاعتماد على برنامج SPSS، والجدول التالي يوضح نتائج إحصاء الموثوقية للاستبيان الخاص بنا.

جدول 8: معامل ثبات الاستبانة

إحصاءات الموثوقية	
عدد الاسئلة	ألفا كرونباخ
23	0,815

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

$$0.815 = \text{ألفا كرونباخ}$$

هذه القيمة تعتبر مرتفعة نسبياً وتشير إلى مستوى جيد من الموثوقية. عادةً، تُعتبر القيم بين (0.70 و 0.95) مؤشراً على اتساق داخلي جيد لأداة الدراسة (الاستبيان) حسب (Mardan، 2017) وهكذا نتأكد بأنها تحقق الشرط المطلوب لاعتمادها كأداة للدراسة.

ثانياً: عرض المعلومات العامة لأفراد العينة

تساعد المعلومات العامة للمستجوبين الباحث في فهم خصائص وخلفيات أفراد العينة، وغالباً ما تستخدم كمؤشرات

لتحليل البيانات وفقاً لمتغيرات وأهداف الدراسة. لذلك، تكتسب هذه المعلومات أهمية كبيرة. بناءً على ذلك، تضمنت استمارة دراستنا قسمًا خاصًا بالبيانات الشخصية لموظفي المؤسسة المشاركين في العينة.

1) جنس عينة الدراسة

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس وعدد التكرارات والنسبة المئوية.

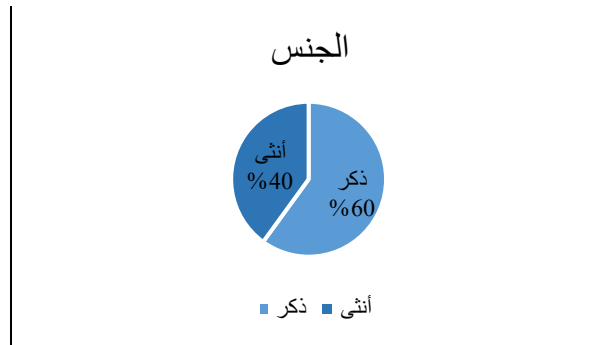
جدول 9: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	15	60
أنثى	10	40
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويوضح الشكل الموالي دائرة نسبوية لتوزيع نسب أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل 7: النسبة المئوية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

تُظهر البيانات أن الشركة لديها توزيع متوازن نسبيًا بين الجنسين، 60 % ذكور وهو ما يمثل خمسة عشر (15) فردًا من عينة الدراسة، و40 % من الإناث أي عشرة (10) أفراد من الدراسة، على الرغم من أن نسبة الذكور أعلى، فإن نسبة الإناث ليست بعيدة جدًا، مما يشير إلى وجود تنوع نسبي في القوى العاملة من حيث الجنس وأيضًا يعود تفوق نسبة الرجال على النساء على الرغم من أننا على مستوى الإدارة التي قد نجد نسبة النساء أكثر من الرجال وفي حالتنا يعود الأمر إلى طبيعة العمل التي تقوم به الشركة.

2) العمر

يوضح الجدول الموالي توزيع أعمار أفراد العينة ويظهر عدد التكرارات والنسبة المئوية

جدول 10: توزيع أعمار أفراد العينة

العمر	26	28	29	30	32	33	34	36	42	43	45	46	52	54	61	65	المجموع
التكرار	1	2	2	3	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	25
النسبة	4	8	8	12	4	4	4	4	8	12	8	8	4	4	4	4	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناء على مخرجات SPSS تم تقسيم متغير العمر الى فئات لتسهيل عملية التحليل وذلك باستخدام قانون ستورجس التالي:

$$K=1+3.322\log (n)$$

$$K= 1+3.322\log (25) = 5.643$$

$$(42-1) /5.643 = 7.269$$

اذن طول الفئة هو 7.

- التقسيم حسب الفئات:

جدول 11: توزيع أفراد العينة حسب الفئات

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
[31 – 25]	8	32%
[38 – 32]	4	16%
[45 – 39]	7	28%
[52 – 46]	3	12%
[59 – 53]	1	4%
[66 – 60]	2	8%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية من 25 إلى 31 عاماً هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 32%، تليها الفئة من 39 إلى 45 عاماً بنسبة 28%. يتضح أن هناك توازناً بين الموظفين الشباب وذوي الخبرة، مع نسبة كبيرة من الشباب مما يشير إلى اهتمام الشركة بتوظيف الشباب. الفئات العمرية الأكبر من 46 عاماً تشكل نسبة أقل، مما يعكس توجه الشركة نحو الفئات العمرية الأصغر. هذا التوزيع يعكس توازناً جيداً بين الحيوية والخبرة في القوى العاملة بالشركة، مما يعزز من قدرتها على التطور وتبادل الخبرات.

3) عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول الموالي توزيع عدد سنوات الخبرة لإفراد العينة مع التكرارات والنسبة المئوية.

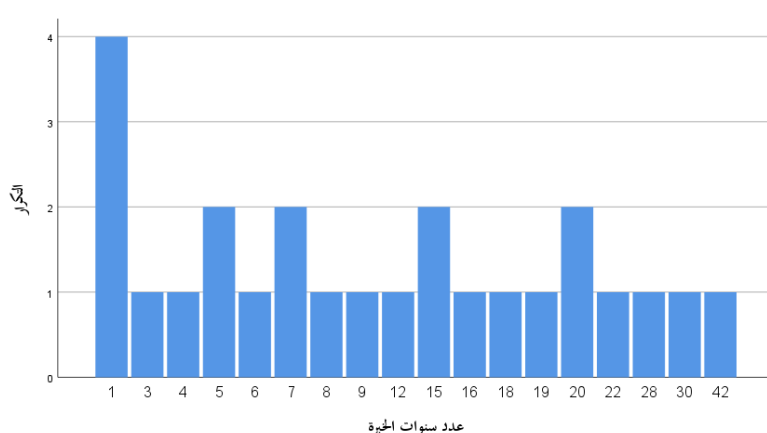
جدول 12: توزيع عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة

عدد السنوات	1	3	4	5	6	7	8	9	12	15	16	18	19	20	22	28	30	42
التكرار	4	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
النسبة %	16	4	4	8	4	8	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	4	4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويوضح الشكل الموالي أعمدة بيانية تبين عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

الشكل 8: أعمدة بيانية توضح عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والجدول الموالي يوضح تقسيم عدد سنوات الخبرة حسب الفئات مع التكرار والنسبة.

جدول 13: توزيع عدد سنوات الخبرة حسب الفئة

النسبة	التكرار	الفئة
44%	11	[7-1]
16%	4	[14 - 8]
16%	4	[21 -15]
8%	2	[28 - 22]
0%	0	[35 - 29]
4%	1	[42 - 36]
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

بناءً على الأعمدة البيانية نلاحظ بأن هناك تنوعاً واسعاً في مستويات الخبرة بين الموظفين. هذا التنوع قد يعكس

مجموعة متنوعة من الخبرات والمهارات التي تجلبها الأفراد إلى الشركة. على سبيل المثال، هناك نسبة عالية من العمال (8

عمال) الذين لديهم سنوات قليلة من الخبرة (من 1 إلى 5 سنوات)، وهذا يتناسب مع عدد الأشخاص الذين تقل أعمارهم

عن 30 سنة حسب توزيع الاعمار، في المقابل، هناك نسبة معينة من الموظفين الذين لديهم خبرة طويلة في الشركة (15 سنة أو أكثر) ولديهم دور هام في توجيه وتدريب الموظفين الجدد ودعمهم في النمو المهني وهم الذين يتقلدون المناصب العليا في الشركة. ويربط الفئة عمرية مع سنوات الخبرة، فإن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 31 عامًا يمكن أن يكون لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (1 و 7 سنوات)، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (60 و 66) عامًا قد يمتلكون خبرة تتجاوز الثلاثين سنة.

(4) المنصب

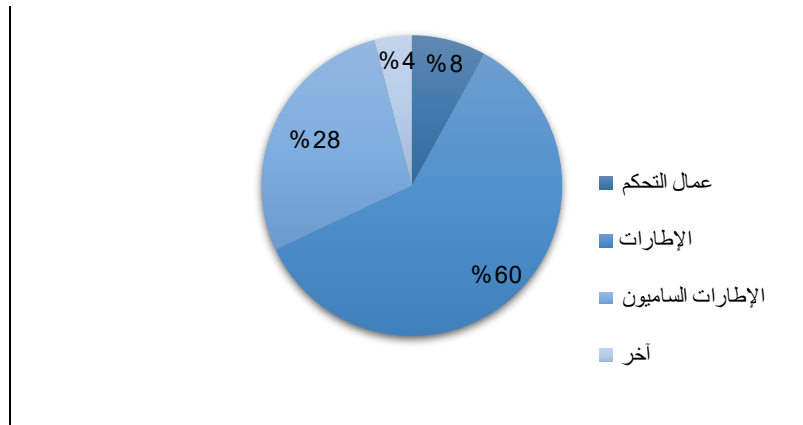
في الجدول التالي سنقوم بعرض توزيع افراد العينة حسب مناصبهم في الشركة.
جدول 14: توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة %
عمال التحكم	2	8
الإطارات	15	60
الإطارات الساميون	7	28
آخر	1	4
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والدائرة النسبية الموائية توضح أكثر نسب توزيع افراد العينة حسب المناصب.

الشكل 9: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يوضح الرسم البياني توزيع الرتب داخل الشركة بالنسبة للمديرية التي تم عمل الدراسة عليها حيث تشكل الإطارات الجزء الأكبر من القوى العاملة بنسبة 60%، وهذا ما يتوافق مع سن الخبرة إذ (16) فردا تقل سنوات خبرتهم عن (15) سنة، في حين يمثل الإطارات الساميون 28%، وتكون سنوات خبرتهم أكثر من (15) سنة، ويشكل عمال التحكم نسبة صغيرة تقدر بـ 8% وهذا لأن النسبة الأكبر من عمال التحكم يتواجدون في ورشات العمل وليس في الإدارة، و 4% هذه الفئة قد تشمل الموظفين الذين لا يناسبون التصنيفات التي تم ذكرها، ويذكر بأن جميعهم يستعملون لوحة القيادة في عملهم.

5) توزيع الأفراد حسب المديرية والقسم

يوضح الشكل الموالي توزيع أفراد العينة على حسب المديرية والقسم مع عدد التكرارات والنسبة المئوية

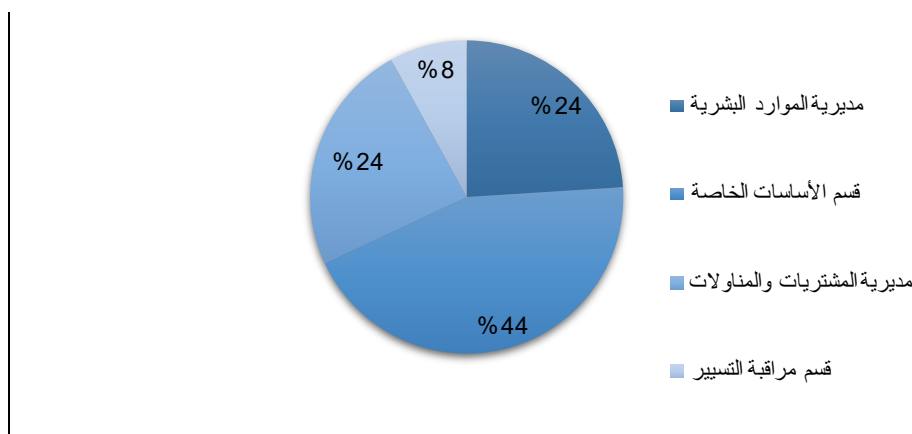
جدول 15: توزيع أفراد العينة حسب المديرية والقسم

النسبة %	التكرار	المديرية / القسم
24	6	مديرية الموارد البشرية
44	11	قسم الأساسات الخاصة
24	6	مديرية المشتريات والمناولات
8	2	قسم مراقبة التسيير
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والدائرة النسبية الموالية تبرز أكثر نسب التوزيع.

الشكل 10: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المديرية والقسم



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

تظهر النتائج بأن عدد الأفراد الأكثر إجابة على الاستبانة هم قسم الأساسات الخاصة ب 44% لأن طبيعة عملهم تعتمد كثيرا على لوحة القيادة، يليها قسم الموارد البشرية ومديرية المشتريات والمناولات ب 24%، وأخيرا قسم مراقبة التسيير ب 8%.

6) الراتب الشهري

يمثل الجدول الموالي عدد تكرارات الراتب الشهري مع النسبة المئوية لأفراد العينة.

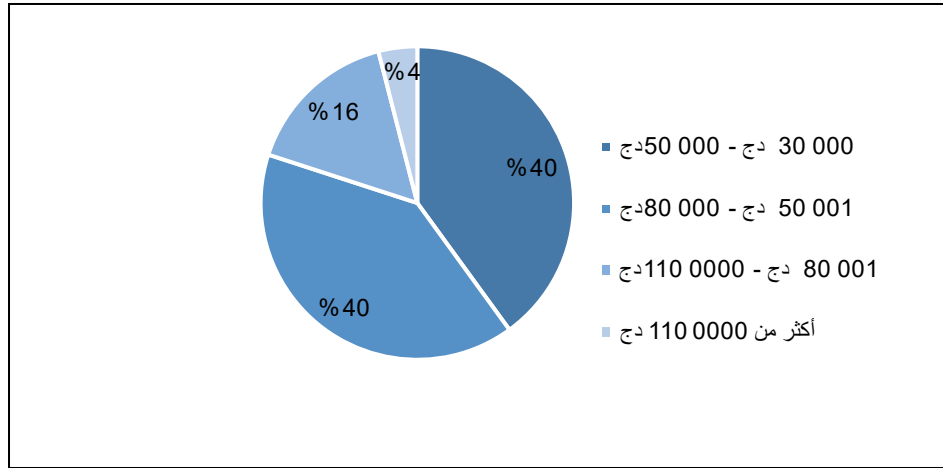
جدول 16: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة %
30 000 دج - 50 000 دج	10	40
50 001 دج - 80 000 دج	10	40
80 001 دج - 110 000 دج	4	16
أكثر من 110 000 دج	1	4
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والدائرة النسبية المئوية تظهر توزيع الراتب حسب النسبة المئوية.

الشكل 11: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

تظهر نتائج الراتب الشهري الى ان نسبة 40 % من العمال يتقاضون ما بين (30 000 دج و 50 000 دج) وهذا يتوافق مع عدد سنوات الخبرة التي تم استنتاجها مسبقا مقارنة أيضا مع المناصب التي يتقلدها وكذا نسبة العمال الذين يتقاضون ما بين (50 001 دج و 80 000 دج) فهم يمثلون نسبة الإطارات السامية بالشركة أما باقي النسب فيمثلون رؤساء الأقسام الذين تختلف أجورهم بحسب سنوات الخبرة.

7) المستوى الدراسي

يبرز الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي مع ابراز لعدد التكرارات والنسبة المئوية.

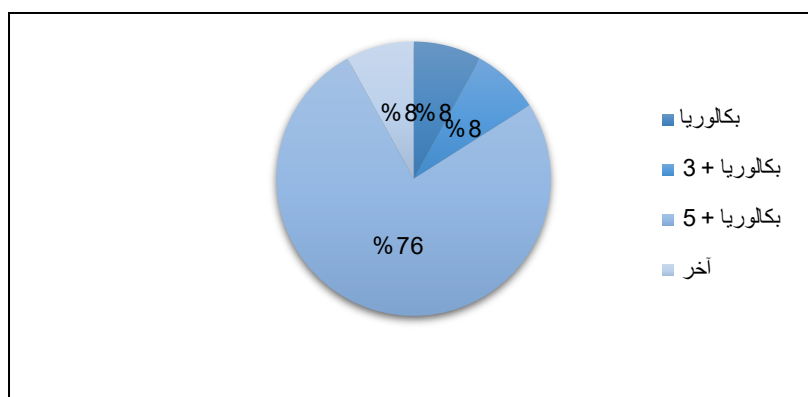
جدول 17: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
بكالوريا	1	4
بكالوريا + 3	2	8
بكالوريا + 5	19	76
آخر	3	12
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPS

والدائرة النسبية المالية تظهر أكثر توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

الشكل 12: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

نلاحظ ان نسبة 76% من عمال الشركة الذين شملتهم الدراسة متحصلون على شهادة ماستر 2 (بكالوريا + 5) وهذه تعتبر نسبة كبيرة وهو ما يفسر استراتيجية التوظيف للشركة التي تفضل العمال ذوي المؤهلات العليا، مما يعكس على الرغبة في جلب الكفاءات المتميزة لدعم أهداف الشركة ونموها. أما نسبة 24 % المتبقية فهي موزعة بنسب متساوية (8%) بين المتحصلون على شهادة البكالوريا والليسانس (بكالوريا + 3) والمتحصلون على شهادة تقني سامي ، مما يشير إلى وجود فئة محدودة تمتلك مؤهلات جامعية أقل من الدرجة العليا، ويتم توظيفهم في الوظائف التي تتطلب مستوى أقل من شهادة الماستر .

ثالثا: محور لوحة القيادة

1) استخدام لوحة القيادة

يظهر الشكل الموالي فترات استخدام لوحة القيادة في الشركة مع عدد التكرارات والنسبة المئوية.

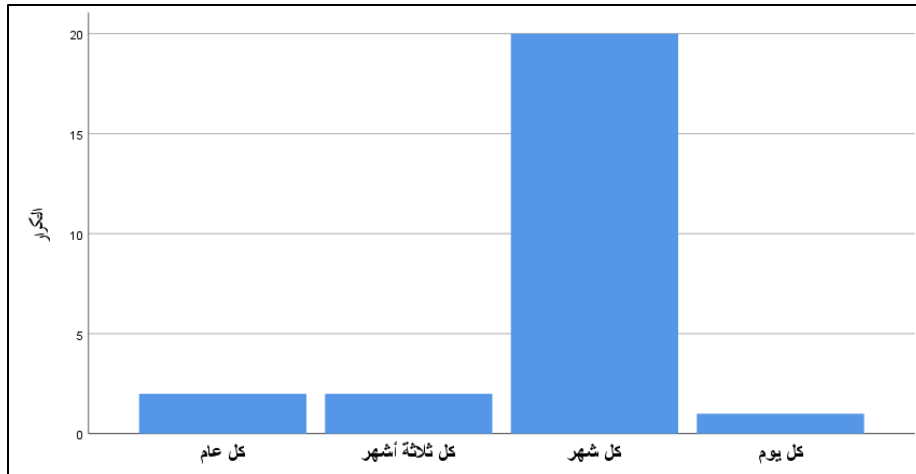
جدول 18: استخدام لوحة القيادة

النسبة %	التكرار	الاستخدام
8	2	كل عام
8	2	كل ثلاثة أشهر
80	20	كل شهر
4	1	كل يوم
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والأعمدة البيانية التالية تبرز أكثر عدد التكرارات لاستخدام لوحة القيادة.

الشكل 13: أعمدة بيانية توضح فترات استخدام لوحة القيادة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

تظهر الأعمدة البيانية فترات استخدام لوحة القيادة في الشركة. فالخوار الأفقي يعرض الفترات الزمنية المختلفة للاستخدام، والمحور العمودي يعرض عدد الاجابات (التكرار)، اذ نلاحظ وبأنه بشكل كبير (20 إجابة) أي بنسبة 80% يكون استخدام لوحة القيادة كل شهر، هذا الاستخدام الشهري يعكس الحاجة لتقييم الأهداف قصيرة المدى، وتحديث البيانات بشكل دوري، مما يساعد في تحسين العمليات وزيادة الكفاءة في المشاريع باتخاذ قرارات صحيحة. اما باقي النسبة فهي موزعة بين الاستخدام كل عام، كل ثلاثة أشهر وكل يوم.

1) أهمية استخدام لوحة القيادة في الشركة

يبرز الجدول التالي مدى أهمية استخدام لوحة القيادة في الشركة مع هدد التكرارات والنسبة المئوية.

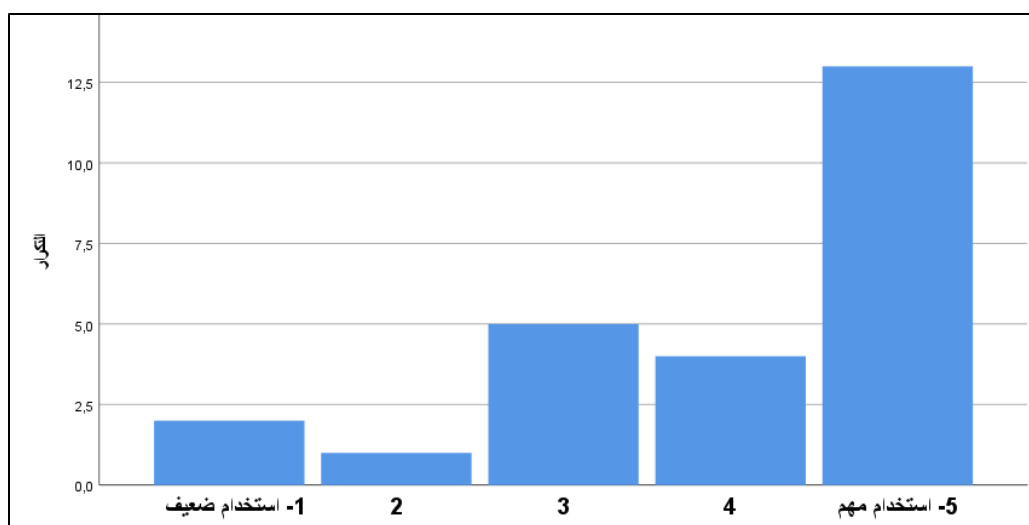
جدول 19: أهمية استخدام لوحة القيادة لعينة الدراسة

أهمية الاستخدام	التكرار	النسبة %
1- استخدام ضعيف	2	8
2	1	4
3	5	20
4	4	16
5- استخدام مهم	13	52
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بينما يظهر الشكل الموالي أعمدة بيانية لأهمية استخدام لوحة القيادة عند افراد الشركة.

الشكل 14: أعمدة بيانية توضح أهمية لوحة القيادة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

تظهر الأعمدة البيانية بان الشركة تهتم كثيرا باستخدام لوحة القيادة في الشركة ما بين الاستخدام المتوسط والاستخدام المهم بنسبة 88 % وهذا لأنها توفر نظرة شاملة على أداء الشركة، مما يساعد الإدارة على متابعة الأهداف والاستراتيجيات المحددة، وتحليل وتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات المختلفة، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والفعالية.

(2) تفسير لوحة القيادة

الجدول الموالي يبرز مدى تفسير لوحة القيادة لأفراد العينة مع عدد التكرارات والنسبة المئوية.

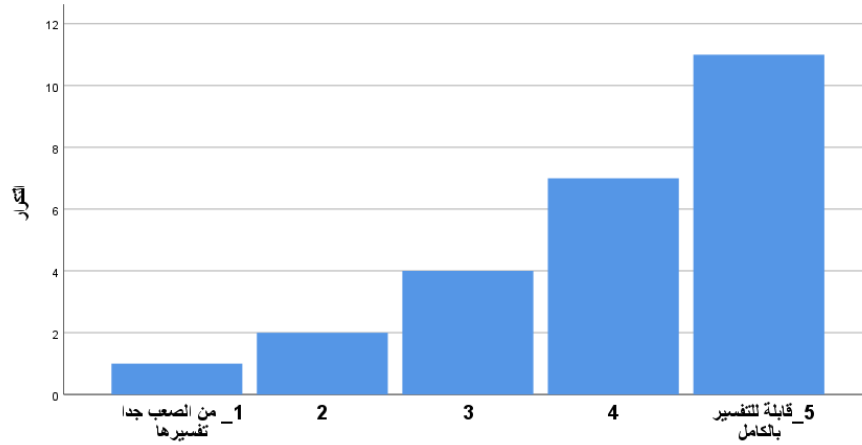
جدول 20: مدى تفسير لوحة القيادة لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	تفسير لوحة القيادة
4	1	1- من الصعب جدا تفسيرها
8	2	2
16	4	3
28	7	4
44	11	5- قابلة للتفسير بالكامل
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والشكل الموالي يمثل أعمدة بيانية تبين مدى تفسير لوحة القيادة.

الشكل 15: مدى تفسير لوحة القيادة في الشركة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الأعمدة البيانية نلاحظ بان هناك تدرج واضح في مدى تفسير لوحة القيادة لدى عينة البحث، مما يعكس وجود اختلافات فردية في القدرة على تفسير البيانات، ولكنها تميل بالإجمال إلى الإيجابية، وقد نفسر ذلك بأن الأشخاص ذوي الخبرة القصيرة (سنة واحدة): من المحتمل أن يكونوا هم من يجدون صعوبة أكبر في تفسير البيانات (أربعة أشخاص) وهذا يترك مجالا للتحسين في تقديم البيانات بطريقة أكثر وضوحاً وتفسيراً.

والأشخاص ذوي الخبرة الطويلة يميلون إلى إيجاد البيانات أكثر وضوحاً وسهولة في التفسير. فمثلاً، الأشخاص الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، غالباً ما يكونون ضمن الذين قيموا قابلية التفسير بدرجات عالية (4 أو 5). (بحسب الإحصاءات التي أجريناه مسبقاً على الخبرة)، وبهذا نفسر بأن الخبرة في الشركة تلعب دوراً هاماً في القدرة على تفسير البيانات بشكل فعال.

رابعاً: قياس الارتباط

1) مقياس ليكرت

هو مقياس يعتمد على خمس درجات للتعبير عن مدى الاتفاق أو الاختلاف مع بيان معين، وتتراوح هذه الدرجات من "موافق بشدة" إلى "معارض بشدة". هذا المقياس يُعتبر ترتيبياً لأنه يعبر عن ترتيب لكن المسافات بين الدرجات ليست بالضرورة متساوية. (Twisk، 2016)

ويعتمد هذا الأسلوب على القياس الرتي للاتجاهات حيث يقدم للفرد قائمة تشتمل على عبارات أو فقرات ويطلب منه إبداء موافقته أو عدم موافقته بدرجات متفاوتة تعكس شدة اتجاهه. (النفيعي، 2020، صفحة 16) وتم الاعتماد على مقياس ليكرت (likert) الخماسي في الاستبيان والذي يتضمن عبارات: معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة.

جدول 21: درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: (النفيعي، 2020، صفحة 16)

والجدول الموالي يبين اتجاه إجابات أفراد العينة والوسط الحسابي المرجح

جدول 22: يبين اتجاه إجابة أفراد العينة بناء على الوسط الحسابي المرجح - مقياس ليكرت الخماسي -

المستوى (اتجاه الإجابة)	الوسط الحسابي المرجح
غير موافق إطلاقاً	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: (حسن عبد السلام، 2020، صفحة 6)

1 عرض نتائج البيانات الخاصة بمحاور الدراسة:

1.1 عبارات استخدام لوحة القيادة

جدول 23: نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات استخدام لوحة القيادة

الرقم	العبارات	التكرار	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	درجة	الرتبة	
		النسبة						الحسابي	المعياري	التوافق		
1	الأدوات والبرامج المستخدمة لإنشاء لوحات القيادة مناسبة وفعالة	التكرار	1	2	8	10	4	2,8	0.65	محايد	3	
		النسبة %	4	8	32	40	16					
2	يؤدي استخدام لوحة القيادة إلى تسهيل فهم المعلومات واستخدامها	التكرار	0	0	3	14	8	4	1,29	موافق	1	
		النسبة %	0	0	12	56	32					
3	يتعامل المسؤولون مع لوحة القيادة بكل أريحية وبدون تدمير	التكرار	0	4	13	4	4	4	1,15	موافق	1	
		النسبة %	0	16	52	16	16					
4	يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لديكم في الاجتماعات الدورية.	التكرار	0	0	8	12	5	3,52	2,50	موافق	2	
		النسبة %	0	0	32	48	20					
		مجموع المتوسطات							3,58		موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يوضح الجدول (25) المبين أعلاه إجابات أفراد العينة لبعده عبارات استخدام لوحة القيادة حيث نلاحظ ان معظم إجابات افراد العينة كانت بالموافق بمتوسط حسابي قدره (3.58)، كما يوضح الجدول ترتيب الفقرات (الأسئلة) لدى المستجوبين ليكون السؤال الثاني والثالث ذو أهمية لدى هذه الفئة بمتوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري ما بين (1.15-1.29) ليرز هذا ان لوحة القيادة تسهم من فهم البيانات المدرجة فيه، يليه السؤال الرابع بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري (2.50) بينما السؤال الأول يأتي في الترتيب الأخير من حيث الأهمية لدى عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره

(2,8) وانحراف معياري (0,65) ومرتبة (3) أي "محايد" هذا يعني أنهم لم يظهروا اتجاهًا واضحًا نحو الموافقة أو الرفض بشأن هذه العبارة وبعدهم وجود تجربة كافية أو معرفة دقيقة بالأدوات والبرامج المستخدمة لإنشاء لوحات القيادة. العبارة الرابعة

2.1 عبارات بنية لوحة القيادة

جدول 24 : نتائج إجابات عينة الدراسة حول بنية لوحة القيادة

الرقم	العبارات	التكرار	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الرتبة	
		النسبة									
1	تحتوي لوحة القيادة لديكم على منحنيات ورسومات بيانية.	التكرار	4	6	5	6	4	1,68	0,95	غير موافق	1
		النسبة %	16	24	20	24	16				
2	تظهر لوحات القيادة في الشركة النتائج المحققة، والأهداف المخطط لها، والاختلافات بينهما.	التكرار	0	0	4	14	7	1,12	0,44	غير موافق	3
		النسبة %	0	0	16	56	28				
3	تحتوي لوحة القيادة لديكم على منبهات متحركة تعبر عن وضعية معينة	التكرار	7	2	8	6	2	1,4	0,58	غير موافق	2
		النسبة %	28	8	32	24	8				
		مجموع المتوسطات									
							1,4		غير موافق		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول (26) إجابات أفراد العينة لبعدهم بنية لوحة القيادة، حيث نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة كانت غير موافقة على الفقرات. بمتوسط حسابي قدره (1.4)، أي بدرجة غير موافق. كما يوضح الجدول ترتيب الفقرات (الأسئلة) لدى المستجوبين، ليكون السؤال الأول ذو أهمية لدى هذه الفئة بمتوسط حسابي قدره (1.68) وانحراف

معياري بلغ (0.95)، لكن بدرجة غير موافق وهذا الأمر يرجع الى كل فرد في الشركة كيف يمثل النتائج والفجوات التي تظهر له في لوحة القيادة.

بينما السؤال الثاني يأتي في الترتيب الأخير من حيث الأهمية لدى عينة الدراسة. بمتوسط حسابي قدره (1.12) وانحراف معياري (0.44)، اما كون لوحات القيادة تحتوي منبهات متحركة فهي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدره (1.4) وانحراف معياري يساوي (0.58) مما يعني أنهم لا يميلون بشكل واضح إلى كون المنبهات المتحركة مفيدة أو غير مفيدة في لوحة القيادة.

3.1 عبارات مؤشرات لوحة القيادة

جدول 25: نتائج إجابات عينة الدراسة حول مؤشرات لوحة القيادة

الرقم	العبارات	التكرار	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الرتبة
		النسبة									
1	مؤشرات لوحة القيادة ملائمة لمساعدتك في متابعة العمل	التكرار	0	1	3	12	9	3,56	1,00	موافق	3
		النسبة%	0	04	12	48	36				
2	عدد مؤشرات لوحة القيادة كافية للوصول الى الأهداف	التكرار	0	3	3	14	5	4,2	0,65	موافق بشدة	1
		النسبة%	0	12	12	56	20				
3	المؤشرات المختارة تتوافق مع الرؤية العامة للشركة	التكرار	0	1	2	15	7	3,32	0,95	محايد	4
		النسبة%	0	4	8	60	28				
4	المؤشرات الحالية بسيطة ومباشرة	التكرار	0	0	5	14	6	3,88	0,73	موافق	2
		النسبة%	0	0	20	56	24				
		مجموع المتوسطات							3,74	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يتضح من خلال الجدول يتضح لنا عبارات هذا المحور حازت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.32) - (4.2) حيث إن العبارة الثانية حول "عدد مؤشرات لوحة القيادة كافية للوصول إلى الأهداف" حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.2) مع أقل انحراف معياري (0.65)، مما يشير إلى توافق عالي بين أفراد العينة على كفاية

عدد المؤشرات.

العبرة الرابعة حول "مؤشرات لوحة القيادة بسيطة ومباشرة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري (0.73)، مما يشير إلى اتفاق كبير حول بساطة ووضوح المؤشرات بنسبة 80% اما نسبة 20% فهي محايدة في ذلك وقد يكون هذا راجع الى سنوات الخبرة القليلة عند هذه النسبة.

العبرة الأولى تبرز ملائمة المؤشرات للعمل جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (1.00)، مما يشير إلى توافق متوسط بين أفراد العينة حول ملائمة المؤشرات. العبرة الثالثة "المؤشرات المختارة تتوافق مع الرؤية العامة للشركة" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري (0.95)، مما يشير إلى توافق أقل بين أفراد العينة حول دور المؤشرات التوافق مع الرؤية العامة للشركة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أفراد العينة يعتبرون عدد مؤشرات لوحة القيادة كافية بشكل عام لتحقيق الأهداف، ويجدونها واضحة وبسيطة. ومع ذلك، هناك بعض التردد حول مدى ملائمتها للمساهمة في متابعة العمل وتوافقها مع الرؤية العامة للشركة.

4.1 عبارات أهداف لوحة القيادة

جدول 26: نتائج إجابات عينة الدراسة حول أهداف لوحة القيادة

الرقم	العبارات	التكرار النسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	المرتبة
1	الأهداف تحظى بدعم الأغلبية	التكرار	0	0	6	14	5	3,00	محايد	2
		النسبة %	0	0	24	56	20			
2	يتم تحديد الأهداف بالنسبة لاستراتيجية الشركة	التكرار	0	3	3	10	12	4,12	موافق	1
		النسبة %	0	12	12	40	48			
		مجموع المتوسطات						3,56	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يوضح الجدول المبين أعلاه إجابات أفراد العينة لبعد توافق الأهداف، حيث نلاحظ أن معظم إجابات المدراء كانوا موافقين على الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.56)، أي بدرجة موافق. كما يوضح الجدول ترتيب الفقرات (الأسئلة) لدى المستجوبين، ليكون السؤال الثاني ذو أهمية لدى هذه الفئة بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري (0.67)، مما يشير إلى توافق كبير بين أفراد العينة حول أهمية "توافق الأهداف مع استراتيجية الشركة". بينما السؤال الأول يأتي في الترتيب الأخير من حيث الأهمية لدى عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري (1.35). وهذا ما يدل على توافق متوسط بين أفراد العينة حول دعم الأغلبية للأهداف التي تم تسطيرها من الشركة. هذا التحليل يظهر كذلك

أن هناك تفهم واضح لأهمية توافق الأهداف بما يتماشى مع استراتيجية الشركة، إلا أن دعم الأغلبية للأهداف ليس بنفس القوة لاختلاف الرؤى بين فئات العينة.

1.1 عبارات لوحة القيادة

جدول 27: نتائج إجابات عينة الدراسة حول نتائج لوحة القيادة

الرقم	العبارات	التكرار النسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الرتبة
1	هناك علاقة متناسقة بين الأهداف والنتائج.	التكرار	0	0	5	14	2,76	1,33	محايد	2
		النسبة %	0	0	20	56				
2	يتم كتابة التقارير بناء على نتائج لوحة القيادة	التكرار	1	0	7	5	4,36	0,70	موافق بشدة	1
		النسبة %	4	0	28	20				
		مجموع المتوسطات					3,56		موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن عبارات هذا المحور حازت على متوسط حسابي يساوي (3.56)، حيث إن العبارة الثانية حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.36)، مع أقل انحراف معياري يساوي (0.70)، مما يشير إلى توافق عالي بين أفراد العينة على كتابة التقارير بناءً على نتائج لوحة القيادة. أما العبارة الأولى فجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (2.76) وانحراف معياري (1.33)، وهذا يدل على أنه هناك عوامل أخرى قد تؤثر على العلاقة بين الأهداف والنتائج.

6.1 عبارات اتخاذ القرار

جدول 28: نتائج إجابات عينة الدراسة حول اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	التكرار النسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الرتبة
1	توفر لوحة القيادة معلومات	التكرار	0	2	1	14	8	3,8	0,91	موافق	5
		النسبة %	0	8	4	56	32				

										كافية لاتخاذ القرارات .	
7	محايد	0,95	3,32	9	7	8	0	1	التكرار	أستخدم لوحة القيادة بانتظام لاتخاذ قرارات في عملي	2
				36	28	32	0	4	النسبة %		
1	موافق	0,83	4,12	4	14	6	1	0	التكرار	القرارات المبنية على لوحة القيادة هي قرارات صحيحة	3
				16	56	24	4	0	النسبة %		
3	موافق	1,04	3,92	8	14	5	1	0	التكرار	تؤدي قلة المعلومات في لوحة القيادة إلى صعوبة في عملية اتخاذ القرار.	4
				32	56	20	4	0	النسبة %		
4	موافق	0,75	3,84	4	8	11	2	0	التكرار	القرارات المتخذة في الشركة تعتمد على لوحة القيادة	5
				16	32	44	8	0	النسبة %		
1	موافق	0,83	4,12	5	16	3	1	0	التكرار	لوحة القيادة توفر معلومات دقيقة لاتخاذ القرار	6
				20	64	12	4	0	النسبة %		
6	موافق	0,87	3,56	5	10	9	1	0	التكرار	أتحلى بروح المسؤولية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار	7
				20	40	36	4	0	النسبة %		
2	موافق	0,71	4	11	10	3	1	0	التكرار	المهام التي تنفذ في غير وقتها تحد من اتخاذ القرار	8
				44	40	12	4	0	النسبة %		
	موافق		3.86	مجموع المتوسطات							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يظهر الجدول إجابات أفراد العينة لبعد عبارات اتخاذ القرار حيث نلاحظ ان معظم إجابات افراد العينة كانت بالموافق بمتوسط حسابي قدره (3.58)، كما يوضح الجدول ترتيب الفقرات (الأسئلة) لدى المستجوبين ليكون السؤال الثالث والسادس ذو أهمية لدى هذه الفئة بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري يساوي (0.83)، ويولي مباشرة هذه العبارات العبارة الثامنة التي تأتي لتبين ان تنفيذ المهام في غير وقتها يحد من اتخاذ القرار برتبة 2 أي (موافق) و بمتوسط حسابي يساوي (4) وانحراف معياري يقدر ب (0.71)، في المقابل العبارة الرابعة "تؤدي قلة المعلومات في لوحة القيادة إلى صعوبة في عملية اتخاذ القرار" والخامسة "القرارات المتخذة في الشركة تعتمد على لوحة القيادة" والأولى "توفر لوحة القيادة معلومات كافية لاتخاذ القرارات" قد حازت على متوسطات حسابية تقع ما بين (3.80 – 3.95) بمجموع رتب موافقة مما يشير هذا ان العينة يتفقون بشكل كبير على أهمية وتأثير لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات، و 88% من افراد العينة كانت اختيارهم ما بين الموافق والموافق بشدة على أن لوحة القيادة توفر معلومات كافية لاتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.8) وانحراف معياري بلغ (0.91). أما العبارة السابعة "أتحلى بروح المسؤولية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار" حصلت على متوسط حسابي قدره (3.56)، مع انحراف معياري يبلغ (0.87). وتظهر نسبة توافق بنسبة 60 % مع العبارة، حيث يقوم 36% بتقييمها بأنها محايدة، و 40% موافقة، و 20% موافق بشدة. وهذا يرجع الى ان الشركة لا تعتمد كثيرا على كل الافراد في اتخاذ القرار، فهناك مسؤول لكل مديرية وقسم وهم من يقومون باتخاذ القرارات وبعدها يرجع قرار التنفيذ الى مدير الشركة في الأخير.

2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

لتحديد مدى ملاءمة البيانات فقد تم استخدام اختبار كولجروف – سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) شايبرو – يلك (Shapiro-Wilk Test) وذلك لمعرفة اذا كانت اجابات افراد العينة على عبارات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، سنقوم باختبار خضوع البيانات الى التوزيع الطبيعي و يبين الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار .

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

جدول 29: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحاور	رقم العبارة	شاير ويلك	مستوى المعنوية	التوزيع
استخدامات لوحة القيادة	1	0,750	0,000	غير طبيعي
	2	0,802	0,015	غير طبيعي
	3	0,813	0,013	غير طبيعي
	4	0,712	0,149	طبيعي
بنية لوحة القيادة	5	0,885	0,063	طبيعي
	6	0,869	0,000	غير طبيعي
	7	0,750	0,000	غير طبيعي
مؤشرات لوحة القيادة	8	0,594	0,003	غير طبيعي
	9	0,756	0,000	غير طبيعي
	10	0,750	0,006	غير طبيعي
	11	0,769	0,018	غير طبيعي
أهداف لوحة القيادة	12	0,824	0,000	غير طبيعي
	13	0,750	0,045	غير طبيعي
نتائج لوحة القيادة	14	0,841	0,020	غير طبيعي
	15	0,828	0,000	غير طبيعي
اتخاذ القرار	16	0,750	0,012	غير طبيعي
	17	0,794	0,010	غير طبيعي
	18	0,802	0,000	غير طبيعي
	19	0,750	0,008	غير طبيعي
	20	0,781	0,010	غير طبيعي
	21	0,802	0,000	غير طبيعي
	22	0,750	0,000	غير طبيعي
	23	0,605	0,015	غير طبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول وعند مستوى دلالة 0,05 يتبين ان توزيع إجابات افراد العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا اثنتان حيث ان نسبة الاحتمالية كانت اقل من مستوى الدلالة. ومنة نقبل الفرضية البديلة H1 القائلة بان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية الصفرية H0 قائلة بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3) تعريف الارتباط

>> هو مؤشر إحصائي يكشف عن وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرين أو أكثر، وهو يعبر عن قوة اتجاه العلاقة بين المتغيرات. وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين القيمة الدنيا (-1) والقيمة العليا (1) وتدل إشارة معامل الارتباط على اتجاه العلاقة بينما تدل القيمة على قوة العلاقة>> (بوخلخال، 2022، صفحة 2016)

- تعريف اختبار بيرسون:

يعبر معامل الارتباط عن كمية ودرجة العلاقة، وقد تكون هذه الدرجة في اتجاه إيجابي أو سلبي وهو أحدث الطرق المستخدمة في البحوث العلمية ويعتبر معامل الارتباط بيرسون من أفضل الطرق المستخدمة في البحوث العلمية حالياً لقياس الترابط بين متغيرين وقد يكون الارتباط موجبا أو سالبا. (بوخلخال، 2022)

- تعريف اختبار سبيرمان

اختبار سبيرمان (Spearman's test) هو اختبار إحصائي غير معلمي يُستخدم لتقدير قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين ترتيبيين (ordinal) أو كميين (continuous). يقيس هذا الاختبار مدى ترابط الترتيب بين القيم المرتبطة بالمتغيرين، دون الحاجة إلى افتراضات محددة حول توزيع البيانات. يتراوح قيم اختبار سبيرمان بين -1 و+1، حيث تُعتبر القيم الموجبة تشير إلى ارتفاع المتغيرين معاً، في حين تشير القيم السلبية إلى انخفاضهما معاً، والقيمة صفر تعني عدم وجود علاقة.

قياس معامل ارتباط الرتب لسبيرمان يتم عادة باستخدام الصيغة الإحصائية المعروفة التي تقوم بحساب المعامل باستناد إلى الترتيبات النسبية للقيم. الصيغة الإحصائية لمعامل ارتباط الرتب لسبيرمان هي كالتالي:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2-1)}$$

حيث:

- هو معامل ارتباط الرتب لسبيرمان ρ .
- هو الفرق بين الترتيبات لكل زوج من القيم d .
- هو عدد الأزواج في العينة n .

هذه الصيغة تُقدم نتيجة تتراوح بين -1 و+1، حيث +1 تشير إلى ارتباط تصاعدي تام، و-1 تشير إلى ارتباط تنازلي تام، و0 تشير إلى عدم وجود علاقة. (Charles، 1904)

- سبب اختيار اختبار سبيرمان

عند تحليل البيانات الكمية، تبين لنا أنها لا تتبع التوزيع الطبيعي. لهذا السبب، تم اختيار اختبار سبيرمان (Spearman's rank correlation coefficient) لقياس الارتباط بين المتغيرات. يُعد هذا الاختبار مناسباً بشكل خاص لأنه لا يفترض أن تكون البيانات موزعة بشكل طبيعي، مما يجعله أكثر مرونة في التعامل مع البيانات غير الطبيعية. سبيرمان يعتمد على ترتيب القيم بدلاً من القيم الفعلية، وهذا يجعله قادراً على التعامل مع القيم المتطرفة والتوزيعات المنحرفة بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لسبيرمان قياس العلاقات غير الخطية بين المتغيرات طالما كانت العلاقة رتيبة. هذه المزايا تجعل اختبار سبيرمان الخيار الأمثل لضمان دقة وموثوقية النتائج في ظل غياب التوزيع الطبيعي للبيانات. (Field، 2017)

بما أن مقياس ليكرت هو مقياس كمي، فإن استخدام معامل ارتباط سبيرمان يكون الأنسب لأنه يتعامل مع البيانات الترتيبية بشكل فعال ويستطيع الكشف عن العلاقة بين المتغيرات حتى لو كانت هذه العلاقة غير خطية. استخدام اختبار سبيرمان في هذه الحالة هو الأنسب لأنه يعالج البيانات الترتيبية بشكل ملائم ويقدم لنا قياساً موثقاً لقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين المدروسين. (Cohen، 2003)

1.3 معامل الارتباط سبيرمان لعبارات لوحة القيادة مع اتخاذ القرار

جدول 30: نتائج معامل الارتباط سبيرمان لعبارات لوحة القيادة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	الأدوات والبرامج المستخدمة لإنشاء لوحات القيادة مناسبة وفعالة	0.555	0.793
2	يؤدي استخدام لوحة القيادة إلى تسهيل فهم المعلومات واستخدامها	0.430	0.324
3	يتعامل المسؤولون مع لوحة القيادة بكل أريحية وبدون تدمير	0.194	0.353
4	يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لديكم في الاجتماعات الدورية.	0.192	0.395

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

يعرض الجدول معامل الارتباط بين العبارات المتعلقة بلوحة القيادة وتأثيرها على اتخاذ القرار. يشمل الجدول أربع عبارات رئيسية، بالإضافة إلى القيم الاحتمالية (Sig) المصاحبة لهذه المعاملات.

العبارة الأولى: أظهرت معامل ارتباط قدره (0.555) مع اتخاذ القرار وقيمة احتمالية (Sig) تبلغ (0.793). يشير هذا إلى وجود ارتباط متوسط بين هذه العبارة واتخاذ القرار، لكن القيمة الاحتمالية العالية تعني أن هذا الارتباط ليس ذا دلالة إحصائية كبيرة.

العبارة الثانية: "مدى استخدام لوحة القيادة لتسهيل فهم المعلومات واستيعابها"، أظهرت معامل ارتباط قدره (0.430) وقيمة احتمالية (Sig) تبلغ (0.324). على الرغم من وجود علاقة معتدلة، إلا أن القيمة الاحتمالية لا تدعم دلالة إحصائية قوية لهذا الارتباط.

العبارة الثالثة: تبرز معامل ارتباط قدره (0.194) وقيمة احتمالية (Sig) تبلغ (0.353). يظهر هنا أن الارتباط ضعيف، والقيمة الاحتمالية تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية.

العبارة الرابعة: "تمثيل الانحرافات الفعلية في لوحة القيادة لمقاييس الاجتماعات الدورية"، أظهرت معامل ارتباط قدره (0.192) وقيمة احتمالية (Sig) تبلغ (0.395). كما في الحالة السابقة، يظهر أن الارتباط ضعيف، والقيمة الاحتمالية تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية. بشكل عام، يوضح الجدول أن هناك تفاوتاً في قوة الارتباط بين العبارات المختلفة المتعلقة بلوحة القيادة وتأثيرها على اتخاذ القرار.

2.3 معامل الارتباط سبيرمان لعبارات بنية لوحة القيادة مع اتخاذ القرار

جدول 31: نتائج معامل الارتباط سبيرمان لعبارات بنية لوحة القيادة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تحتوي لوحة القيادة لديكم على منحنيات ورسومات بيانية	0.545	0.05
2	تظهر لوحات القيادة في الشركة النتائج المحققة، والأهداف المخطط لها، والاختلافات بينهما.	0.542	0.05
3	تحتوي لوحة القيادة لديكم على منبهات متحركة تعبر عن وضعية معينة.	0.154	0.463

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

تظهر العبارة الأولى، التي تتعلق بالمنحنيات والرسومات البيانية في لوحة القيادة، والعبارة الثانية، التي تتعلق بالنتائج الفعلية والأهداف، معامل ارتباط متوسط إلى قوي (0.545 و 0.542) على التوالي مع اتخاذ القرار، مع دلالة إحصائية (Sig=0.05) مما يشير إلى تأثيرهما الكبير في عملية اتخاذ القرار ولهذا لأن الرسومات البيانية لها دور كبير في تبسيط الرؤية للنتائج والأهداف ومنها اتخاذ قرارات صحيحة.

العبارة الثالثة أظهرت معامل ارتباط قدره (0.154) وقيمة احتمالية (Sig) تبلغ (0.463). يشير هذا إلى أن هناك ارتباط ضعيف بين هذه العبارة واتخاذ القرار، والقيمة الاحتمالية العالية تدل على عدم وجود دلالة إحصائية، مما يعني أن هذه العبارة قد لا تكون مؤثرة بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار، ولأن لوحات قيادة الشركة لا تحتوي على هذه المنبهات بالفعل.

3.3 معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات مؤشرات لوحة القيادة مع اتخاذ القرار

3.4

جدول 32: نتائج معامل الارتباط سبيرمان لمؤشرات لوحة القيادة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	مؤشرات لوحة القيادة ملائمة لمساعدتك في متابعة العمل	0.531	0.006
2	عدد مؤشرات لوحة القيادة كافية للوصول إلى الأهداف	0.427	0.33
3	المؤشرات المختارة تتوافق مع الرؤية العامة للشركة	0.691	0.001
4	المؤشرات الحالية بسيطة ومباشرة	0.152	0.469

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة الأولى "مؤشرات لوحة القيادة ملائمة لمساعدتك في متابعة العمل" ارتباطاً متوسطاً قدره (0.531)، دون دلالة إحصائية قوية حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig 0.14) أما العبارة الثانية "عدد مؤشرات لوحة القيادة كافية للوصول إلى الأهداف" فقد أظهرت ارتباطاً معتدلاً قدره (0.427)، أيضاً بدون دلالة إحصائية قوية بقيمة احتمالية بلغت (0.33). من ناحية أخرى، كانت العبارة الثالثة الأكثر تأثيراً حيث أظهرت ارتباطاً قوياً قدره (0.691) ودلالة إحصائية عالية تساوي (0.001) وهذا لأن اختيار المؤشرات يجب ان يتوافق مع رؤية وأهداف الشركة قبل اختيارها. بالمقابل، أظهرت العبارة الرابعة "المؤشرات الحالية بسيطة ومباشرة" ارتباطاً ضعيفاً قدره (0.152) دون دلالة إحصائية معتبرة (Sig = 0.469) لأن نسبة أفراد العينة الذين كانت اجابتهم بين محايد ومعارض بشدة كانت بنسبة 45%.

4.3 معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات نتائج لوحة القيادة مع اتخاذ القرار

جدول 33: نتائج معامل الارتباط سبيرمان لنتائج لوحة القيادة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يتم مشاركة نتائج لوحة القيادة مع جميع المسؤولين	0.554	0.005
2	يتم كتابة التقارير بناءً على نتائج لوحة القيادة	0.214	0.304

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

نلاحظ أن قيمة الاحتمالية (Sig) للعبارة الأولى هي (0.005)، وهي أقل من مستوى الدلالة الشائع (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين. وبالمثل، يُلاحظ أن قيمة الاحتمالية للعبارة الثانية هي (0.304)، وهي أعلى من مستوى الدلالة الشائع، مما يشير إلى عدم وجود علاقة إحصائية بين كتابة التقارير ونتائج لوحة القيادة. بناءً على ذلك، يمكن القول إن مشاركة نتائج لوحة القيادة مع جميع المسؤولين تُعتبر عاملاً مهماً لتحقيق التفاهم واتخاذ القرارات الصحيحة، بينما لا يظهر أن كتابة التقارير بناءً على نتائج اللوحة له تأثير دال إحصائي على العملية.

1) تحليل الفرضيات:

تحليل الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرار

H0: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرار.

H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرار.

جدول 34: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين لوحة القيادة واتخاذ القرار

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
لوحة القيادة واتخاذ القرار	0.724	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

نلاحظ أن قيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) بقيمة (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين لوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار. وقيمة معامل الارتباط (0.724) تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية أيضاً وهذا يبين ارتباطاً قوياً وإيجابياً بين لوحة القيادة واتخاذ القرار، وأن هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية كبيرة. ومنه يمكن القول أن تحسين وتطوير لوحات القيادة يرتبط بشكل كبير وإيجابي بتحسين عملية اتخاذ القرار لدى العينة المدروسة.

أ) تحليل الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام لوحة القيادة واتخاذ القرار.

H0: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدامات لوحة القيادة واتخاذ القرار.

H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدامات لوحة القيادة واتخاذ القرار.

جدول 35: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين استخدامات لوحة القيادة واتخاذ القرار

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
استخدامات لوحة القيادة واتخاذ القرار	0.343	0.93

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل

على الرغم من وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين استخدامات لوحة القيادة واتخاذ القرار معامل الارتباط يساوي (0.343)، إلا أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية (Sig. = 0.93) وهذا يعني أن نتائج التحليل لا تدعم بقوة فكرة أن استخدامات لوحة القيادة تؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار في هذه العينة من الدراسة، وهذا لأن هناك آراء متباينة حول فعالية الأدوات والبرامج المستخدمة لإنشاء لوحات لقيادة بناء على النتائج السابقة (الجدول 23)

ب) تحليل الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار

H0: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار.

H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار.

جدول 36: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار	0.138	0,5120

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

معامل الارتباط بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار يبلغ 0.138، مما يشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين اتخاذ القرار

وبنية لوحة القيادة وقيمة الاحتمالية (Sig) " تبلغ 0.512، وهي أعلى من مستوى الاحتمالية المعتمد (0.05) .

بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أنه لا توجد دلالة إحصائية قوية على وجود علاقة بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار. وهذا لأن لوحة القيادة في الشركة لا تحتوي على منبهات متحركة تعبر عن وضعية معينة ولا يعتمدون كثيراً على المنحنيات البيانية، وبالعكس ذلك تظهر لوحة القيادة النتائج والأهداف المحققة للشركة وهذا بناءً على مخرجات SPSS.

(ت) تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار

H0: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار.

H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار.

جدول 37: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار

المتغير	معامل الارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig)
مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار	0.631	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

بناءً على النتائج التي حصلنا عليها، يبدو أن هناك ارتباطاً إيجابياً متوسطاً بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الارتباط 0.631، وهو قيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. كما أن القيمة الاحتمالية 0.001 تدل على أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية قوية، حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعتاد 0.05 وبالتالي، يمكن القول بأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار. يمكننا أن نفسر ذلك بأن هناك ارتباطاً يمكن أن يكون له تأثير كبير على قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بفعالية. وهذا يعني أن اتخاذ القرارات الصحيحة قد ترتبط بشكل كبير بمدى فهم الفرد لمؤشرات لوحة القيادة وقدرته على استخدامها بشكل صحيح.

(ث) تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهداف لوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

H0: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهداف لوحة القيادة واتخاذ القرار.

H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهداف لوحة القيادة واتخاذ القرار.

جدول 38: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين أهداف لوحة القيادة واتخاذ القرار

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الأهداف واتخاذ القرار	0.362	0.075

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

من خلال النتائج نلاحظ وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أهداف لوحة القيادة واتخاذ القرار في الشركة، حيث يبلغ

معامل الارتباط 0.362 وهذا يشير إلى أن هناك تأثيراً ملموساً لأهداف لوحة القيادة على عملية اتخاذ القرار. ومع ذلك، تبلغ القيمة الاحتمالية (Sig) لهذه العلاقة (0.075)، وهي أعلى قليلاً من المستوى التقليدي للدلالة الإحصائية (0.05) وهذا يبرز أنه عندما تكون الأهداف واضحة ومحددة، يكون اتخاذ القرار في المؤسسة أفضل وأكثر فعالية، والعكس صحيح. ولكن هذه العلاقة ليست قوية جداً، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار إلى جانب الأهداف.

ج) تحليل الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار

H0: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار.

H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار.

جدول 39: نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار	0,574	0.003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

من خلال النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار في الشركة، حيث يبلغ معامل الارتباط 0.574 والقيمة الاحتمالية (Sig) لهذه العلاقة هي (0.003)، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يعني أن العلاقة بين نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار ذات دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى أن نتائج لوحة القيادة تؤثر بشكل كبير وإيجابي على عملية اتخاذ القرار في الشركة. هذه النتيجة تدعم أهمية استخدام لوحات القيادة كأداة فعالة لتحسين جودة القرارات المتخذة، وتعزيز الأداء العام للشركة من خلال الاعتماد على بيانات دقيقة وموثوقة.

المطلب الثالث: معالجة ومناقشة النتائج

الهدف الرئيسي من الدراسة التي أجريناها في شركة كوسيدار جيو تقنية، هو فهم كيفية مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بالشركة ومعرفة مختلف الجوانب التي قد تعيق من عملية اتخاذ القرار، ولتحقيق هذا الهدف أجرينا مقابلات شبه موجهة مع مسؤولين بالشركة وتم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي وكذلك قمنا بتوزيع استبيان على أفراد العينة ولقد سمحت لنا هاتين الطريقتين بجمع بيانات متنوعة تثري موضوع البحث، والنتائج التي تم التوصل إليها جاءت على النحو التالي:

الجانب النظري:

- لوحة القيادة هي أداة توجيه تقدم لأفراد الشركة مجموعة من المعلومات التي تكون مبنية على المؤشرات للوصول الى الأهداف التي تم تسطيرها من طرف الشركة وهذا من أجل اتخاذ القرارات وتوجيهها بما يتناسب مع النتائج المحققة.
- هناك عدة أنواع من لوحات القيادة في الشركات، ولكن الميزة المشتركة بينها هي أنها توفر مجموعة من المعلومات الحيوية والمؤشرات الرئيسية.
- تساهم لوحة القيادة في تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة داخل الشركة، حيث تمكن الأفراد من فهم الأداء الحالي وتقديم التقارير والتحليلات اللازمة.
- اتخاذ القرار هو العملية التي يقوم فيها الفرد بتحليل الخيارات المتاحة وتقييمها، ثم اختيار الخيار الأمثل الذي يتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها أو المشكلة التي تحتاج إلى حل.
- لا يمكن اتخاذ قرار صحيح بدون وجود معلومات كافية حول الوضع المراد تحليله.
- فيما يتعلق بطبيعة القرار، يمكن تقسيمها إلى قرارات تنظيمية تؤثر مباشرة على هيكل التنظيم وسير العمل، وقرارات شخصية تتعلق بالأمور الشخصية والمسؤوليات الفردية.
- تتضمن عملية اتخاذ القرار عدة خطوات، بما في ذلك تحديد المشكلة أو الهدف، جمع المعلومات، تحليل الخيارات وأخيراً تنفيذ واتخاذ القرار.

الجانب التطبيقي: إثبات أو نفي الفرضيات

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات والنتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة، يمكننا الآن إثبات أو نفي فرضيات الدراسة على النحو التالي:

جدول 40: اثبات او نفي فرضيات الدراسة

الفرضيات	نتيجة التحليل	المناقشة	إثبات أو رفض الفرضية
الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرار داخل الشركة	معامل الارتباط سبيرمان = 0.724 القيمة الاحتمالية: (Sig) = 0.001 < 0.05	العلاقة بين المتغيرين قوية وتوجد دلالة إحصائية تدعم هذه العلاقة.	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة واتخاذ القرار داخل الشركة.
H0: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدامات لوحة القيادة واتخاذ القرار. H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدامات لوحة القيادة واتخاذ القرار.	معامل الارتباط سبيرمان = 0.343 القيمة الاحتمالية: (Sig) = 0.93 > 0.05	العلاقة ضعيفة ولا توجد دلالة إحصائية تدعم وجود علاقة بين استخدامات لوحة القيادة واتخاذ القرار.	لا توجد علاقة ارتباطية بين لوحة القيادة واتخاذ القرار.
H0: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار. H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار.	معامل الارتباط سبيرمان = 0.138، القيمة الاحتمالية: (Sig) = 0.512 > 0.05	العلاقة ضعيفة ولا توجد دلالة إحصائية قوية تدعم وجود علاقة بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار.	لا توجد علاقة ارتباطية بين بنية لوحة القيادة و واتخاذ القرار.
H0: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار. H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار.	معامل الارتباط سبيرمان = 0.631 القيمة الاحتمالية: (Sig) = 0.001 < 0.05	الارتباط الإيجابي المتوسط ذو دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى أن فهم واستخدام مؤشرات لوحة القيادة يحسن اتخاذ القرارات.	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار.
H0: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهداف لوحة القيادة واتخاذ القرار. H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهداف لوحة القيادة واتخاذ القرار.	معامل الارتباط سبيرمان = 0.362 القيمة الاحتمالية: (Sig) = 0.075 > 0.05	العلاقة ليست قوية جداً ولا توجد دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى أن الأهداف المحددة قد تؤثر ولكن ليس بشكل كبير.	لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهداف لوحة القيادة و اتخاذ القرار.
H0: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار. H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار.	معامل الارتباط سبيرمان = 0.574 القيمة الاحتمالية: (Sig) = 0.003 < 0.05	العلاقة بين المتغيرين ذات قوة متوسطة وتوجد دلالة إحصائية تؤكد هذه العلاقة.	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرار.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات

مقارنة بالدراسات السابقة وبداية بدراسة (مزغيش، 2023/2022) أكدت أن تصميم لوحة القيادة يعتمد على قدرة المؤسسة في إدراك دورها واستخدامها بشكل صحيح، حيث تعتمد كفاءة اللوحة على قدرة المؤشرات المتبناة على إعطاء صورة دقيقة عن الواقع وتحديد الانحرافات، أما دراسة (Boudjema, 2022) و التي سلطت الضوء على أن الخبرة المهنية والظروف التنظيمية تعتبر من العوامل الرئيسية في اتخاذ القرارات. وأكدت على أهمية نظام المعلومات المدعوم بأدوات دعم القرار والاجتماعات لترقية التواصل بين الأفراد. وهذا ما أكدته دراستنا بحيث ان جودة البيانات المقدمة من لوحة القيادة تلعب دورًا حاسمًا في جودة القرارات وأن التواصل الفعال بين أقسام الشركة ضروري لاتخاذ القرارات، وهذا ما تأكده أيضا دراسة (Omenazu, 2022)

دراسة (العكش، الدهدار ، و الطويل، 2022) أكدت على وجود علاقة بين دور لوحة القيادة ومكوناتها المتعددة في تعزيز عملية صنع القرارات الاستراتيجية، وأشارت إلى اختلافات في آراء المشاركين بناءً على خبرتهم العملية والمسميات الوظيفية وهذا ما تم التوصل اليه بعد تحليل الارتباط سبيرمان بين لوحة القيادة واتخاذ القرار، اما بخصوص اختلاف الآراء فتم ملاحظته في نتائج تحليل خبرة افراد العينة مقارنة بإجاباتهم .

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم استعراض الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تم التطرق في بداية المبحث الى التعريف بشركة كوسيدار بشكل عام وحيوتقنية بصفة خاصة مع التركيز على نشاطاتها ودورها في السوق وشرح للوحات القيادة الخاصة بها عد ذلك، بعدها في المبحث الثاني تم تقديم المنهج المستخدم في الدراسة والأدوات اللازمة لجمع وتحليل البيانات. وفي ختام الفصل، تم تقديم نظرة عامة على مجتمع الدراسة وعينة البحث، تليها عرض وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها، ومن خلال نتائج تحليل المقابلات واجابات افراد العينة نستنتج ان استخدام لوحة القيادة يلعب دوراً حيوياً في عملية اتخاذ القرار داخل الشركة. وتوضح الأرقام المتحصل عليها علاقة إيجابية قوية بين استخدام لوحة القيادة وجودة القرارات، حيث يؤدي الاعتماد على البيانات المقدمة عبر لوحة القيادة إلى تحسين النتائج ورفع مستوى الأداء الشركة. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أهمية وضوح الأهداف في تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث يعمل تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد على تحسين جودة القرارات.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر لوحات القيادة أداة استراتيجية تجمع بين البيانات المالية، والعمليات، والموارد البشرية، وغيرها من المجالات الأساسية للشركة. الهدف الرئيسي منها هو تسهيل عملية تحليل البيانات داخل الشركة من خلال تقديم صورة شاملة عن الأداء، ومساعدة الفرق الإدارية في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة.

أنواع لوحات القيادة تختلف باختلاف الأهداف والمتطلبات؛ فمنها ما يركز على الأداء المالي، وأخرى تركز على عمليات الإنتاج، أو رضا العملاء، أو الكفاءة التشغيلية. بغض النظر عن نوعها، فإن الميزة المشتركة بينها هي تقديم معلومات دقيقة ومحدثة تُساهم في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.

وفي الوقت الحالي، تلعب لوحة القيادة دورًا حاسمًا في عملية اتخاذ القرار داخل الشركات من خلال توفير معلومات دقيقة وفورية حول الأداء في مختلف المجالات مثل المالية والإنتاج ورضا العملاء. تتيح هذه المعلومات للقادة تحليل الأداء بشكل شامل باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، مما يساهم في اتخاذ قرارات وترفع من مستوى أداء الشركة، باعتبارها تحمل في طياتها مؤشرات تمكن متخذ القرار من مراقبة الانحرافات الواقعة في اللوحة والناتج التي تم الوصول إليها.

ومن خلال الدراسة التي أجريتها في شركة كوسيدار جيو تكنولوجي وبالاعتماد على المنهج المختلط أبرزنا كيف يمكن للوحة القيادة أن تكون أداة تساهم في اتخاذ القرارات، وبضرورة إشراك جميع الفاعلين في الشركة في عملية اختيار المؤشرات وتحديد الأهداف التي يجب أن تتماشى مع استراتيجية الشركة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. بالإضافة إلى ذلك، تبرز الدراسة أهمية تحسين جودة البيانات المقدمة من خلال لوحة القيادة، حيث أن جودة المؤشرات الدقيقة والشاملة تؤثر بشكل مباشر على فعالية القرارات المتخذة، فعندما نحرص على وجود مؤشرات دقيقة ولوحة قيادة متناسقة وتفاعلية، نصل إلى القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وبأقل جهد ممكن.

وعلى الرغم من أن هذه الدراسة تقدم رؤى مثيرة للاهتمام، إلا أنها تحتوي على بعض القيود التي يجب أخذها في الاعتبار. أولاً، الحجم الصغير لعينة الدراسة قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع. ثانياً، لم تتناول الدراسة التأثيرات الخارجية التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار. ثالثاً، التركيز على شركة واحدة فقط قد لا يعكس الوضع في الشركات الأخرى، مما يقلل من القدرة على تطبيق النتائج بشكل عام.

ومن أجل التطوير من عملية اتخاذ القرار بناءً على لوحة القيادة نقترح التوصيات التالية:

- اعتماد تصميم مرن وسهل يمكن تخصيصه وفقاً لاحتياجات المستخدمين.
- إجراء عمليات تدقيق دورية للتحقق من صحة البيانات وتحديثها بانتظام.
- يجب أن يكون هناك توافق واضح بين مؤشرات لوحة القيادة وأهداف الشركة وأن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس وذات صلة بالأداء العام للشركة.
- ينبغي على الشركة تعزيز التواصل والتفاعل بين جميع المسؤولين وأقسام الشركة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء آليات لمشاركة البيانات والمعلومات بين الأقسام المختلفة بشكل فعال.
- توفير الوقت الكافي للتحليل واتخاذ القرار بيانات لوحة القيادة، وعدم التسرع في اتخاذ القرارات بناءً على معلومات غير كافية.

- تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعكس أهداف واستراتيجيات الشركة.

تنوع البرمجيات المستخدمة : على الرغم من أن Excel هو أداة شائعة، إلا أنه هناك برامج أخرى توفر مميزات أفضل لإدارة وتحليل البيانات وتقديمها بشكل أكثر فعالية. مثل برنامج تخطيط موارد المؤسسة "ERP" برنامج "Power BI" الذي يمكن من خلالهم التعامل مع البيانات بسهولة ومن ثم عرض النتائج على شكل رسومات بيانية أو تطوير برنامج خاص بالشركة يلائم بياناتها.

من خلال ما تم ذكره سابقاً يمكن للدراسات المستقبلية ان تتناول عدة جوانب، حيث يمكن اعتبار هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق لمزيد من الأبحاث في مجال لوحات القيادة واتخاذ القرار من خلال زيادة حجم عينة الدراسة لتشمل عدداً أكبر من الشركات والصناعات المختلفة، مما يسمح بتحليل أكثر دقة وشمولية. ودراسة التأثيرات الخارجية على اتخاذ القرار، بهذه الطريقة، يمكن للأبحاث المستقبلية تقديم رؤى أكثر شمولية وموثوقة، مما يساعد في تحسين الأداء الإداري واتخاذ القرارات في مختلف الشركات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. آل مفتاح، ف، الخريّف، إ. (2024). أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، الصفحات 67-86.
2. إلهام بن عيسى. (2021). إعداد وتصميم لوحة القيادة. مجلة الاقتصاديات المالي البنكي وإدارة الأعمال، الصفحات 54-68.
3. البركاني يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences، الصفحات 64-88.
4. بلبكاي، ج. (2018). تطبيقات SPSS في البحوث العلمية. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع - جامعة حجيل، الصفحات 187-194.
5. بن حروة، ح &، ضيف، ح. (2018). الدور الاستراتيجي للوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي للإدارة التسويقية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة. مجلة الريادة في اقتصاديات الأعمال، الصفحات 125-145.
6. بن صديق، ز. (2022). تحليل الارتباط في البحوث والدراسات الاجتماعية باستخدام SPSS. مجلة قيس للدراسات الانسانية والاجتماعية، الصفحات 971-949.
7. بوخلخال، ع. (2022). استخدامات المقاييس الإحصائية في البحوث الاجتماعية. مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، الصفحات 2006-2026.
8. التاج مزيان، وعمار درويش. (2013). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة. مجلة الاستراتيجية والتنمية. الصفحات 39 - 58.
9. سعد النفيعي. (2020). أساليب التقويم (الاستبانة - اسلوب ليكرث). - Amazon web services -
10. عبد الحليم مزغيش. (2023/2022). أثر تصميم لوحة القيادة على تقييم الأداء المستدام. أطروحة دكتوراه - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3 - الصفحات 247.
11. علاء خليل العكش، مروان حمودة الدهدار، وعصام محمد الطويل. (2022). تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، الصفحات 7-53.
12. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي. دار الكتب. اليمن. الصفحات 302.
13. ميادة القاسم. (2021). الفوارق بين المناهج الكيفية والمناهج الكمية في البحوث الاجتماعية. المجلة العربية للنشر العلمي، الصفحات 2663 - 5798.
14. نادية مغني. (2008). دور المراجعة المالية الخارجية وفق المعايير المعمول بها في اتخاذ القرار. مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

- 15.Ahmad Nadaf IZaffar و ،Hassan Siddiqui Mujib. .(2015) Decision Making in Action: Variations and Styles. Aligarh Muslim University Aligarh.
- 16.Alain Fernandez. .(2008) l'essentiel de tableau de bord Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel. Eyrolles.
- 17.ALAZARD Claude و ، SÉPARI Sabine . .(2001) Contrôle de gestion. Dunod.
- 18.Allouche, José & Schmidt, Géraldine. (1998). Les constructeurs : Igor ANSOFF. French journal Revue Francaise de Gestion. n°117. 57–71.
- 19.Andy Field. (2017). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. Sage Publication Ltd.p 68.
- 20.Arnold John و ،Laura. .(2019) Principles of Management. OpenStax Rice University.p 673.
- 21.Benlakhdar, M. l., & Yagoub, a. (2021). Dashboard And Performance Of The Economic Company, Which Relationship. Knowledge of Aggregates Magazine, p 18-31.
- 22.Best, J., & Kahn, W. (1986). Research In Education. Prentice Hall.p 433.
- 23.Bouacha, M. (2021). L'effet de La stabilite de la prise de decision. Revue des sciences administratives et financières, p. 530-548.
- 24.Boudjema, M. (2022). La perception de la prise de decision chez les managers algeriens dans les filiales multinationales. Revue des sciences commerciales, p 22-41.
- 25.Brigitte Doriath. .(2008) Contrôle de gestion. Dunod.p 160.
- 26.christian Morel. .(2002) la price de décision. Paris: Editions d'Organisation.
- 27.Cohen, J. C. (2003). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (3rd ed.). . Routledge.p 734.
- 28.CR Kothari. (2004). Research–Methodology. New Age international limited, publishers.p 418.
- 29.D. Varalakshmi, T. Pullaiah, K.R.S. Sambasiva Rao P.S. Narayana. (2018). Research Methodology In Zoology. Scientific Publishers.p 426.

30. E Spearman Charles. .(1904) The Proof and Measurement of Association between Two Things. American Journal of Psychology p172 – 72.
31. El batmi, J., Azenag, L., & Akrich, S. (2022). Tableau de bord et performance organisationnelle : une approche. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, p 165-178 .
32. Frédéric Juglaret. .(2012) Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail. Gestion et management. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris Français. p 226.
33. Hansson, S. O. (1994). Decision Theory A Brief Introduction . Stockholm : Royal Institute of Technology. p 84.
34. Hélène Löning. .(2008) Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques. France: Dunod. p 388.
35. Herbert Alexander Simon. .(1960) The new science of management decision. New York, Harper. p 287.
36. Ines Dabbebi. .(2019) Conception et génération dynamique de tableaux de. Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain. Le Mans Université, .Français. p 188.
37. J. Edward Russo. .(2014) decision-making. Researchgate
38. Julien Godefroy. .(2023) Méthode OVAR : un véritable atout pour piloter l'entreprise p 95
39. Lancaster Wade , Lancaster Jeanette. .(1982) Rational Decision Making: Managing Uncertainty. The Journal of Nursing Administration, p 23-28.
40. Mardan, O. (2017). SPSS–Scale–Reliability analysis (Alpha Cronbach's) .researchgate,
41. Maria bey Boumezrag. .(2022) The Importance of Literature Review in Research: An overview and. The journal of El-Ryssala for studies. p 47.
42. Maurin Pierre. .(2021) le tableau de bord .(france: Ellipses).
43. Mohamed Abd-elfattah , Amer Eslam , Alghamdi Turki. .(2014) dashboard technology based solution to decision making. International Journal of Computer Science Engineering, p 59-70.
44. Noirot Philippe , walter Jacques .(2010) Le contrôle interne. AFNOR. p 349.

- 45.Nwoye, J. (2022). DECISION-MAKING STRATEGIES. Ibadan: Spectrum Books Limited.p 203.
- 46.Omenazu, S. (2022). Strategic Management, Decision Making and Organizational. Journal of Positive School Psychology, p 6100-6113.
- 47.Ranjit Kumar. .(2011) Research Methodology a step-by-step guide for beginners. SAGE Publications Ltd.p 440.
- 48.Rezaul Islam M ,Baikady Rajendra , , Ahmed Khan Niaz . .(2022) Principles of Social Research Methodology. Springer Nature Singapore.p241.
- 49.Rherib, N., El amili, O., & El khourchi, B. (2021). Impact de la diversité des tableaux de bord sur la performance organisationnelle. Revue Internationale des Sciences de Gestion, p 405-423.
- 50.Twisk, J. (2016). Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences. Cambridge University Press.p 276.
- 51.Umesh Kuma, R., & D. P., K. (2022). Research Methodology Techniques and Trends. By CRC Press.p 312.
- 52.Zouhour Châari , Leclère Didier. .(2008) L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants. la comptabilite le contrôle et l'audit entre changement et stabilite.p 196.

الملاحق

الملحق رقم 01: لوحة القيادة لمديرية الموارد البشرية

N°	Processus	Pilote	Objectifs	Indicateur de mesure	Modalités de calcul / Application numérique	Fréquence d'analyse	Critère de performance ou Cible	Résultat de la période (Mois)		Analyse (Mettre un commentaire lorsque la cible n'est pas atteinte ou les difficultés rencontrées)	Décision/ Propositions d'amélioration
								Réalisé	Écart		
1	Gestion des Ressources Humaines	Direction de L'Administration et des Ressources Humaines	Développer les compétences et promouvoir la polyvalence	Taux de réalisation du plan de formation	[Nb formation réalisées / Nb formation planifiées] * 100% [38/51] * 100%	Semestrielle	≥ 75%	75%			
2				Taux de participation des travailleurs à la formation	[Nb de participants/Nbre de personnes inscrites] * 100 [309/367] * 100%	Semestrielle	≥ 95%	84%	-13%	la non atteinte des objectifs est lié au: 1- Formations communes (interfiliales) non réalisées par les chefs de fils désignés par la société mère voir courrier n 459/SG/2023 du 30/11/2023 portant sur échéance d'exécution des formations communes. 2- Formations métiers reportées pour 2024 faute de non disponibilité du personnel voir courrier 282/DFH/2023 du 05/12/2023 nouveau planning dressé	Note d'information DG 182 du 15/10/2023
3				Taux budget du plan de formation	[Dépense formation /Budget prévisionnel] * 100 [7.747.712,10/7.965.000,00] * 100%	Semestrielle	90%	97%			
4				Taux d'efficacité des formations	[Nb de formation jugée efficace /Nb total de formation réalisée] * 100 [34/35] * 100	Annuelle	70%	97%			
5				Taux d'évaluation des prestataires	[Total point obtenu / taux de satisfaction] * 100 [100/100] * 100%	Annuelle	65%	100	35%		
6			Assurer l'état de santé des travailleurs au poste de travail	Taux de visite médicale	[Nb de visites effectuées / Nb de visites prévues] * 100% [406 / 468] * 100%	Annuelle	100%	87%	-13%	Personnel en maladie, en récupération ou en déplacement, néanmoins ce personnel est programmé dans l'exercice 2024	
7			Assurer la disponibilité des ressources humaines	Turn over	[Nb de départ + Nb d'arrivée pour le mois N / 2 / effectif physique moyen payé au 30 du mois N-1] * 100 [10+17/2/491] * 100%	Mensuelle	≤ 3,85%	2,75%	-1%		
8				Taux d'absentéisme	[Nb d'heures d'absence/Nbre d'heures de travail] * 100 (7137,39/272648,09)*100	Trimestrielle	≤ 4,85%	2,62%	(-1,1)%		
9				Taux de personnel de production	[Effectif de production/Total effectif] * 100 [257/512] * 100	Semestrielle	≥ 50%	50,19%	0,2%		
#				Taux de personnel d'encadrement	[Effectif de cadre/Total effectif] * 100 [131/514] * 100	Semestrielle	≤ 30%	25,48%	-4,5%		

الملحق رقم 02: لوحة القيادة لمديرية الأساسات الخاصة

N°	Processus	Pilote	Objectifs	Indicateur de mesure	Modalités de calcul / Application numérique	Fréquence d'analyse	Critère de performance ou Cible	Résultat de la période (Mois)		Analyse (Mettre un commentaire lorsque la cible n'est pas atteinte ou les difficultés rencontrées)
								Résultat	Ecart	
1	Réaliser les projets	Division Fondations spéciales	Prévenir les réserves et les réclamations clients	Taux de prise en charge des réclamations clients	[Nombre de réclamations traitées / Nombre total des réclamations] * 100 [3/4]*100	Trimestrielle	≥ 70%	75%		02 Reclamation traitées : 01 Cosider Canalisation H41 02 STE SONELGAZ EL MILIA 01 COSIDER TP SIDI ABDELLAH
2				Taux de satisfaction clients	[Nombre de clients satisfaits / Nombre total des clients] * 100 [5/6]*100	Semestrielle	≥ 90%	83%	(-7)%	DTP Constantine GRTE SONELGAZ : reclamation Cosider Travaux public Cosider Canalisation
3			Optimiser les ressources	Taux de réalisation des prévisions en termes d'activité	[Activité réalisée / Activité prévüe] *100 [1785314/2033930]*100	Trimestrielle	100%	88%	(-12)%	
4				Taux de délais de réalisation des travaux	[Délai réalisé / Délai contractuel] *100 [19/19]*100	Annuelle	≤ 100%	100%		2022 : 14 projets 2023: 05 projets
5	Réaliser les études		Veiller à l'adéquation et la pertinence des études de réalisation des forages	Taux d'approbation des études	[Nombre de prestation approuvées/Nombre de prestation réalisés (approbation par le client final et organisme de contrôle)] *100 [02/03]*100	Semestrielle	100%	67%	(-33)%	Aucune étude n'a été entamé durant le deuxième semestre , néanmoins deux sont approuvées durant l'année, STE sonelgaz conformément el milia Cosider canalisation H41 STE Sonelgaz rehaussement des pieux -tafourah (en cours)
6				Nombre de Non- Conformité liées aux études	[Nombre total des Non- Conformité / Nombre de études réalisées] * 100 [0]*100	Semestrielle	0			aucune non-conformité (une réserve signalé par le BCS SETS qui ne dépend pas de BET)
7	Commercialiser / Contractualiser		Assurer un plan de charge	Taux de réussites des soumissions	[Nombre de contrats obtenus / Nombre des soumissions déposées] *100 [0]*100	Trimestrielle	≥ N-1			Aucune soumissions
8				Taux de réussite des consultations en inter filiale	[Nombre de contrats obtenus / Nombre des consultations déposées] *100 []*100	Trimestrielle	≥ N-1			Aucune consultations
9				Taux de réussite des gré à gré	[Nombre de contrats en gré à gré obtenus / Nombre total des contrats] *100 [5/5]*100	Trimestrielle	≥ N-1	100%		Contrat : Réalisation des pieux diamètre 1200 EL ACHOUR Contrat: Réalisation des pieux diamètre 1200DJELFA Contrat: Réalisation des Pieux sidi abdellah Contrat: traitement des cavité 218 logts ain benian Contrat: Réalisation des piézomètres 05 juillet
10				Développer le portefeuille client	Part de marché	[Plan de charge de la division / Plan de charge de l'entreprise]*100% [3434454 / 3810313]*100	Semestrielle	≥ N-1	90%	(-7) %

الملحق رقم 03: لوحة القيادة لمديرية المشتريات والمناولات

N°	Processus	Pilote	Objectifs	Indicateur de mesure	Modalités de calcul / Application numérique	Fréquence d'analyse	Critère de performance ou Cible	Resultat de la période (Mois)		Analyse (Mettre un commentaire lorsque la cible n'est pas atteinte ou les difficultés rencontrées)	Décision/ Propositions d'amélioration
								Resultat	Ecart		
1	Maitrise des prestataires externes	Direction des Achats & S/Traitance	Maitriser les achats pour le compte de l'entreprise	Taux de satisfaction du budget d'investissement	[Budget d'investissement approuvé réalisé / budget d'investissement approuvé prévu] * 100 [582 990 355,53/ 679 862 040,00] * 100%	Semestrielle	88%	86%	-2%	* Attente de validation de fiches techniques pour la fourniture d'appareil de diagraphie et stations topographiques. * Trois demandes d'accord de publication sont en cours. * Autorisation d'accord pour importation en attente ; * Non disponibilité de certains équipements au niveau national	
2				Evolution des investissements (In)	(Investissements réalisés N - Investissement réalisé N-1) / Investissement réalisé N-1 [582,99MDA - 203,63MDA] / 203,63MDA	Annuelle	≥ 88%	186%		Le dépassement des prévisions est dû à la réalisation du reste à réaliser de l'an N-1 durant cette année	Indicateur non pertinent un indicateur sera proposé pour la revue de direction
3			Maitriser les approvisionne- ments	Taux de satisfaction des demandes d'approvisionnement	[Demande d'approvisionnement satisfaite / Demande d'approvisionnement reçues] * 100 [07/07] * 100%	Mensuelle	100%	100%			
4			Prévenir les non- conformités	Qualité des prestations fournies	Nombre total des non conformités 0	Mensuelle	≤ 02	0		Aucune Non-conformité	Avec l'augmentation de l'activité, et celles des prestataires le risque de non-conformité est plus élevé Propose taux cible ≤ 05
5			des produits achetés	Nombre de non- conformités liées aux achats	Nombre total des non conformités 0	Mensuelle	≤ 02	0		Aucune Non-conformité	

دليل المقابلة

دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار دراسة حالة شركة كوسيدار جيو تقنية

المعلومات الشخصية

1. هل يمكنك التعريف بنفسك؟
2. ما هو دورك ومسؤولياتك في شركة كوسيدار؟
3. كم عدد سنوات العمل الخبرة؟
- المحور الأول: لوحة القيادة
4. ما هو تعريفك للوحة القيادة؟
5. ما هي الأغراض الرئيسية لاستخدام لوحات القيادة في الشركة؟
6. كيف يتم قياس فعالية لوحات القيادة في الشركة؟
7. ما هي البرامج التي يتم استخدامها لإنشاء لوحات القيادة؟
- المحور الثاني: مؤشرات لوحة القيادة
8. كيف يتم اختيار مؤشرات لوحة القيادة؟
9. ماهي معايير اختيار مؤشرات لوحة القيادة لكي تكون فعالة؟
10. كم عدد المؤشرات التي يجب ان تكون في لوحة القيادة
- المحور الثالث: لوحة القيادة واتخاذ القرار
11. هل تعتمد على لوحة القيادة في اتخاذ القرار؟
12. كيف يتم اتخاذ القرارات بناء على لوحة القيادة؟
13. ما هي التحديات التي تواجهها الشركة في استخدام لوحات القيادة لاتخاذ القرار؟
14. ما هي أنواع القرارات التي تتخذونها بشكل أساسي اعتماداً على البيانات من لوحة القيادة؟

الملحق رقم 05: الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

في إطار الدراسة التي نحن بصدد القيام بها والموسومة بـ: دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار - دراسة حالة شركة كوسيدار جيو تكنولوجية - والتي تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص المقاولاتية وإدارة المشاريع بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت (القطب الجامعي القليعة - تيبازة -). وبهدف جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، يسرني ان اضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة.

نأمل من حضراتكم التفضل بالإجابة بدقة وموضوعية، لأن إجاباتكم وآرائكم تعتبر مصدرا موثوقا من مصادر بحثنا هذا، كما سيكون لها الأثر الكبير في صحة النتائج التي سنتوصل إليها وأحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدم سوف تعامل بشكل سري، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

FICHE SIGNALÉTIQUE

Votre Direction :

Direction administration et des ressources humaine ☐

Direction achats & S/ Traitante ☐

Division fondation spéciale ☐

Sexe : Homme ☐ Femme ☐

Age :

Catégorie socioprofessionnelle :

Maitrisant ☐ Exécutant Maitrisant ☐ Cadre ☐ Cadre Supérieur ☐

Votre Expérience (Le nombre d'années) :

Votre diplôme :

Baccalauréat général ☐ Bac + 3 ☐ Bac + 5 ☐

Votre salaire entre :

30 000 DA – 50 000 DA ☐ 50 001DA – 80 000 DA ☐ 80 001DA – 110 000 DA ☐

Plus de 110000DA ☐

Le premier axe : le tableau de bord

المحور الأول: متعلق بلوحة القيادة

Caractéristiques		Les questions	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
Utilisations du tableau de bord	1	Les outils et logiciels utilisés pour générer les tableaux de bord sont adaptés et efficaces. الأدوات والبرامج المستخدمة لإنشاء لوحات القيادة مناسبة وفعالة.					
	2	L'utilisation de tableau de bord facilite la compréhension et l'exploitation des informations يؤدي استخدام لوحة القيادة إلى تسهيل فهم المعلومات واستخدامها.					
	3	Les responsables utilisent les tableaux de bord avec plaisir sans ressentiment يتعامل المسؤولون مع لوحة القيادة بكل أريحية وبدون تنمر					
	4	L'analyse des écarts importants se fait durant les réunions périodiques. يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لديكم في الاجتماعات الدورية.					
Structure du tableau de bord	5	Les tableaux de bord de l'entreprise contiennent des graphes تحتوي لوحة القيادة لديكم على منحنيات ورسومات بيانية					
	6	Les tableaux de bord de l'entreprise comportent des cases de résultats obtenus, des objectifs prévus et écarts entre eux تظهر لوحات القيادة في الشركة النتائج المحققة، والأهداف المخطط لها، والاختلافات بينهما.					
	7	Les tableaux de bord de l'entreprise contiennent des clignotants mobiles selon la situation.					

		تحتوي لوحة القيادة لديكم على منبهات متحركة تعبر عن وضعية معينة.					
Les indicateurs	8	Les indicateurs du tableau de bord sont pratiques pour vous aider à suivre le travail مؤشرات لوحة القيادة ملائمة لمساعدتك في متابعة العمل					
	9	Le nombre d'indicateurs du tableau de bord est suffisant pour atteindre les objectifs. عدد مؤشرات لوحة القيادة كافية للوصول الى الأهداف					
	10	Les indicateurs choisis sont en harmonie avec la vision globale de l'entreprise المؤشرات المختارة تتوافق مع الرؤية العامة للشركة					
	11	Les indicateurs actuels sont simples et directs المؤشرات الحالية بسيطة ومباشرة					
Les objectifs	12	Les objectifs recueillent l'adhésion de la majorité. الأهداف تحظى بدعم الأغلبية .					
	13	Les objectifs sont fixés avec la stratégie de l'entreprise يتم تحديد الأهداف بالنسبة لاستراتيجية الشركة					
Les résultats	14	Les résultats du tableau de bord sont partagés avec tous les responsables يتم مشاركة نتائج لوحة القيادة مع جميع المسؤولين.					
	15	Les rapports sont rédigés en fonction des résultats du tableau de bord. يتم كتابة التقارير بناء على نتائج لوحة القيادة .					

تستخدم لوحة القيادة في		16 -Vous consultez et utilisez les tableaux de bord ?
كل عام		Tous les ans
كل ثلاثة أشهر		Tous les trimesters
كل شهر		Tous les mois
كل الأيام		Tous les jours

17– Dans quelle mesure utilisez–vous les tableaux de bord pour ?

إلى أي مدى تستخدمون لوحة القيادة

استخدام ضعيف		استخدام مهم		
Utilisation faible		Utilisation importante		
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

18 – Dans quelle mesure considérez–vous que les données de vos tableaux de bord sont compréhensibles ?

إلى أي درجة تعتبر أن البيانات الموجودة في لوحات القيادة سهلة الفهم؟

من الصعب جدا فهمها	مفهومة قليلا	مفهومة الى حد ما	أغلبيتها مفهومة	مفهومة تماما
Très difficilement compréhensibles	Peu compréhensibles	Moyennement compréhensibles	compréhensibles pour majeure	Totalement compréhensibles
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

19– Dans quelle mesure considérez–vous que les données de vos tableaux de bord sont interprétables ?

إلى أي مدى تعتبر أن بيانات لوحات القيادة يمكن تفسيرها؟

من الصعب جدا تفسيرها	قابلة للتفسير قليلا	قابلة للتفسير الى حد ما	قابلة للتفسير لمعظمها	قابلة للتفسير بالكامل
Très difficilement Interprétables	Peu interprétables	Moyennement interprétables	interprétables pour majeure partie	Totalement interprétables
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Le deuxième axe : le tableau de bord comme outil de prise de décision.

المحور الثاني : لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار

	Les questions	Tout à fait d'accord موافق بشدة	Plutôt d'accord موافق	Neutre محايد	Plutôt pas d'accord معارض	Pas du tout d'accord معارض بشدة
20	Le tableau de bord fournit des informations suffisantes pour prendre des décisions. توفر لوحة القيادة معلومات كافية لاتخاذ القرارات .					
21	J'utilise régulièrement le tableau de bord pour prendre des décisions dans mon travail. أستخدم لوحة القيادة بانتظام لاتخاذ قرارات في عملي					
22	Les décisions basées sur le tableau de bord sont des décisions justes. القرارات المبنية على لوحة القيادة هي قرارات صحيحة.					
23	Le manque d'informations dans le tableau de bord complique le processus de prise de décision. تؤدي قلة المعلومات في لوحة القيادة إلى صعوبة في عملية اتخاذ القرار.					
24	Les décisions prises dans l'entreprise sont basées sur le tableau de bord. تعتمد القرارات المتخذة في الشركة على لوحة القيادة					
25	Le tableau de bord fournit des informations précises pour la prise de décision. لوحة القيادة توفر معلومات دقيقة لاتخاذ القرار					
26	Je fais preuve d'un esprit de responsabilité et de participation dans la prise de décision. أتحلى بروح المسؤولية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار .					
27	Les tâches effectuées dans un mauvais délai limite la prise de décision. المهام التي تنفذ في غير وقتها تحد من اتخاذ القرار					

1. نتائج معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	23

2. : نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين لوحة القيادة واتخاذ القرار

Correlations

		ind	Décision
Spearman's rho	ind	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	25
	Décision	Correlation Coefficient	,724**
		Sig. (2-tailed)	<,001
		N	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين استخدامات لوحة القيادة واتخاذ القرار

Correlations

		Utilisations_d u_tableau_de _bord	Décision
Spearman's rho	Tableau_de_bord	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	25
	Décision	Correlation Coefficient	.343
		Sig. (2-tailed)	.093
		N	25

4. نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين بنية لوحة القيادة واتخاذ القرار

Correlations

		Structure	Décision
Spearman's rho	Structure	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	25
	Décision	Correlation Coefficient	.138
		Sig. (2-tailed)	.512
		N	25

5. نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين مؤشرات لوحة القيادة واتخاذ القرار

Correlations

		Les_indicateurs	Décision
Spearman's rho	Les_indicateurs	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	25
	Décision	Correlation Coefficient	.631**
		Sig. (2-tailed)	<.001
		N	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6. نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين أهداف لوحة القيادة واتخاذ القرار

Correlations

		Les_objectifs	Décision
Spearman's rho	Les_objectifs	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	25
	Décision	Correlation Coefficient	.362
		Sig. (2-tailed)	.075
		N	25

7. نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين نتائج لوحة القيادة لوحة القيادة واتخاذ القرار

Correlations

			Les_résultats	Décision
Spearman's rho	Les_résultats	Correlation Coefficient	1.000	.574**
		Sig. (2-tailed)	.	.003
		N	25	25
	Décision	Correlation Coefficient	.574**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.003	.
		N	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).