

لوحة القيادة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء ومسؤولي الشعب والعاملين في شركة (IQ) للاتصالات والإنترنت

م. عمر مصطفى محمد م. م. مصطفى عثمان الصايغ م. م. عبدالله ابراهيم عزيز
جامعة بوليتكنيك السلبيانية جامعة جيهان / سلبيانية جامعة بوليتكنيك السلبيانية
معهد دوكان التقني قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة التقنية

Understanding the correlation between management dashboards and performance improvement

IQ company employees and managers as case study

Omer M. Mohammed Mustafa O. Alsaigh Abdulla I. Aziz
Sulaimany Polytechnic University Cihan University Sulaimany Polytechnic University
Dokan Technicall Institute Business Administration Dept. Technical Administration College
omar. 78mstafa@gmail.com _

تاريخ استلام البحث 2019/ 1 / 22 تاريخ قبول النشر 2019/2 / 22 تاريخ النشر 2019/ 12 / 25

المستخلص

يسعى هذا البحث إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط وعلاقة الأثر الذي تحدثه لوحة القيادة بتحسين الأداء لدى قيادات والمدراء والعاملين في شركة (IQ) في مدينة السلبيانية. فهم العلاقة والتأثير مهمة للغاية كون إدارة بلوحات قيادة موضوعاً مهماً وجديداً، ويساعد الفهم شركات في العراق ومختلف البلدان.

ويتناول هذا البحث أسلوب إداري حديث في التطبيق بممارساتها الإدارية في الوقت الحاضر، وفي هذا البحث اعتمد الباحثون على (اللوحة القيادة) متغيراً رئيسياً مستقلاً والمتغير الرئيسي المستجيب (تحسين الأداء) والتي تضمن ثلاثة أبعاد متمثلة بـ (تحسين الوظيفة، تحسين أداء الموظف، تبسيط الإجراءات). فقد اختار الباحثون شركة (IQ) كشركة اتصالية في مجال الشبكات والإنترنت والتي زادت الاهتمام بهم من قبل المشتريين وزادت عددهم.

لتحقيق أهداف البحث المعلن، اعتمد الباحثون على أسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي إحدى الأساليب الإحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث الملائمة وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع. وفي ضوء هذا وزعت عدد (50) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع أو وجود استبانة غير صالحة، بالنهاية بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (35) استبانة. ثم وضعت البيانات المستوحاة من الاستبانات لبعض اختبارات إحصائية كالانحدار والارتباط، والارتباط بسيط، ومعامل تحديد (r square)، وقيمة احتمالية.

تؤشر النتائج لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ببيان متغيرات المدروسة، مما يعني أن تطبيق هذه اللوحات يساعد المؤسسات في تحسين أدائهم وأداء موظفيهم وتبسيط إجراءاتهم الإدارية.

تتقسم البحث إلى أربعة أجزاء مختلفة، فيركز الجزء الأول على المنهجية، بينما يضع الجزء الثاني الأساس لفهم الإطار النظري ويتبع ذلك الجانب العملي الذي يوضح ويفسر مختلف الاختبارات الإحصائية التي تم إجراؤها. وأخيراً يختتم البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة التي يمكن الاستفادة منها من قبل الباحثين في المستقبل، والمنظمة المعنية والمؤسسات المشابهة في بيئات العمل المتشابهة.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، الاداء الوظيفي، شركة IQ

Abstract

The objective of this research is to understand the correlation and causation of applying management dashboards on improving the performance of the employees, the managers and the organization as whole. The topic of management dashboards is a relatively new field of study and understanding this relationship can help companies like IQ in Iraq and elsewhere. IQ company in Sulaimanya was chosen as a case study, for the fact that it is a well-known and expanding internet provider in Iraq.

For the purpose of this research, dashboard management has been named the independent variable, while the dependent variable is performance improvement. The dependent variable is further divided into three sub variables namely job enhancement, employee performance improvement and simplification of administrative procedures. To achieve its objectives, 50 questioners were distributed among the employees and managers from various levels at IQ. Then, the data mined from 35 healthy, returned questioners was put to correlation and significance tests.

The current study proves that there is a statistically significant relationship between the independent variable and all the sub variables, meaning that applying management dashboards can help organizations improve the performance of their employees, enhance the jobs performed and simplify the administrative procedures they follow.

The research paper is organized into four different parts. Part one focuses on the methodology, while part two lays the ground for understanding the theoretical framework. This is followed by the practical aspect, which shows the various statistical tests performed and their interpretations. Finally, the research ends on some conclusions from the research and some recommendations for both the industry and further research.

Key words: dashboard, job performance, IQ company

المقدمة

التطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكاراً إدارية وتنظيمية جديدة في الإدارة خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم لوحة القيادة في الإدارة، وأصبح الاهتمام بها في إدارة الأعمال ضرورياً لتحقيق أداء الأعمال، وظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة في إدارة المنظمات، وزاد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على مفهوم الاهتمام بتحسين الأداء ومهام الموظفين والمؤسسات.

وتهدف استراتيجية وبرامج لوحة القيادة في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم الثقافة الإدارية الحديثة لتركز على استناد إلى استراتيجيات جديدة لتحسين أداء أعمالهم، كما تساعد للمواجهة والاستجابة للتحديات، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس. والشركات التي تملك أفكار وطرق الحديثة في العمل وقوة عمل ناجحة تستطيع تطور سمعة العامة لتكون مكانة عظيمة وجذاباً للعمل، حيث تبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين.

وتأتي التجارب الإدارية الحديثة في نظام الإداري المتطور، لتؤكد أن تحقيق التميز في الإنتاج ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد حتى تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال، بل تعداه إلى العمل بشكل استراتيجي إلى زيادة استناد إلى الطرق والوسائل الحديثة في الإدارة والعمل.

تعتبر لوحة القيادة من استراتيجيات والطريقة التي تستند عليها المنظمات خاصا المنظمات والشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا والإلكترونية كالعنصر من العناصر تطوير وتحسين الأداء العاملين وتحسين كيفية الأداء واجباتهم.

الفصل الأول/ منهجية البحث

1- مشكلة البحث

يعتبر المورد البشري هو الأساس الحقيقي لأية منظمة الأعمال بالإضافة الى الموارد الأخرى فالعامل بما يملكه من مهارات والمواهب ووجود الرغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وأن مشكلة الغياب و عدم وجود الاستراتيجيات واضحة في إدارة الأعمال وعدم بناء لوحات الأعمال و القيادية هي من المشاكل الإدارية الشائعة التي تعاني منها الكثير من المنظمات الحكومية أو غير الحكومية، مما يتطلب من التنظيم الإداري الاهتمام وتسخير كافة الإمكانيات ببناء الأسس استراتيجيات العملية المسندة بالأسس الإدارية الحديثة لإدارة الأعمال و المواقف اليومية من خلال لوحة القيادة لكي تحصل على تحسين أداء العاملين . ضمن هذا الإطار تبلورت فكرة البحث والأسئلة التي تطرح كإشكالية رئيسية: -

1- ما هي نوعية ومستوى علاقة الارتباط بين لوحة القيادة وتحسين الأداء لدى قيادات والعاملين في المنظمة المبحوثة؟

2- ما طبيعة ومستوى علاقة الأثر الذي تحدثه لوحة القيادة على تحسين الأداء العاملين في المنظمة المبحوثة؟

3- ماهي مستوى وجود لوحة القيادة لدى المنظمة المبحوثة؟

4- ما مستوى تأثير لوحة القيادة لها تأثير أكثر على متغيرات الفرعية في تحسين الأداء العاملين؟

2- أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية متغيراته، إذ يعد موضوع لوحة القيادة وتحسين الأداء من المواضيع التي لاقت كثيرا من الاهتمام في أدبيات الإدارة ومدى تأثيرهم على الشركات و المنظمات، كذلك أن البحث يحاول أن يوضح لوحة القيادة بغية رسم مسار واضح للمنظمة المبحوثة في إنجاز أعمالها اليومية ، عموماً تجاه بناء نظام إداري كفوء لدى القيادات بأبعاده المختلفة، وأيضاً بناء استراتيجيات علمية إدارية لدى القيادات والمدراء والعاملين بأبعاده المختلفة لإدارة المواقف بشكل احسن بالمقارنة مع منظمات الأخرى كما تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث فيما يمثله من إضافة للتراكم المعرفي في هذا المجال بالتحديد في بيئة شركات التكنولوجيا، حيث أن الباحثين، وخلال دراسة نقدية للأفكار الموجة لاقوا قلة البحوث العلمية الرصينة التي تهتم بتأثير لوحات القيادة على أداء المؤسسة بصورة عامة وأداء العاملين فيها بشكل خاص.

3- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين استراتيجيات لوحة القيادة وتحسين الأداء في المنظمة المبحوثة.

2- بيان طبيعة علاقة الأثر الذي تحدث بين لوحة القيادة وتحسين الأداء في المنظمة المبحوثة.

- 3- تشخيص مستوى استخدام لوحة القيادة لدى المدراء والقيادات في المنظمات المبحوثة.
- 4- التعرف على مستوى تأثير أبعاد لوحة القيادة على تحسين الأداء والمتغيرات الفرعية.
- 5- التعرف على مدى اهتمام المنظمة بتحسين أداء العاملين.

4- فرضية البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين لوحة القيادة وتحسين الأداء في المنظمة المبحوثة"

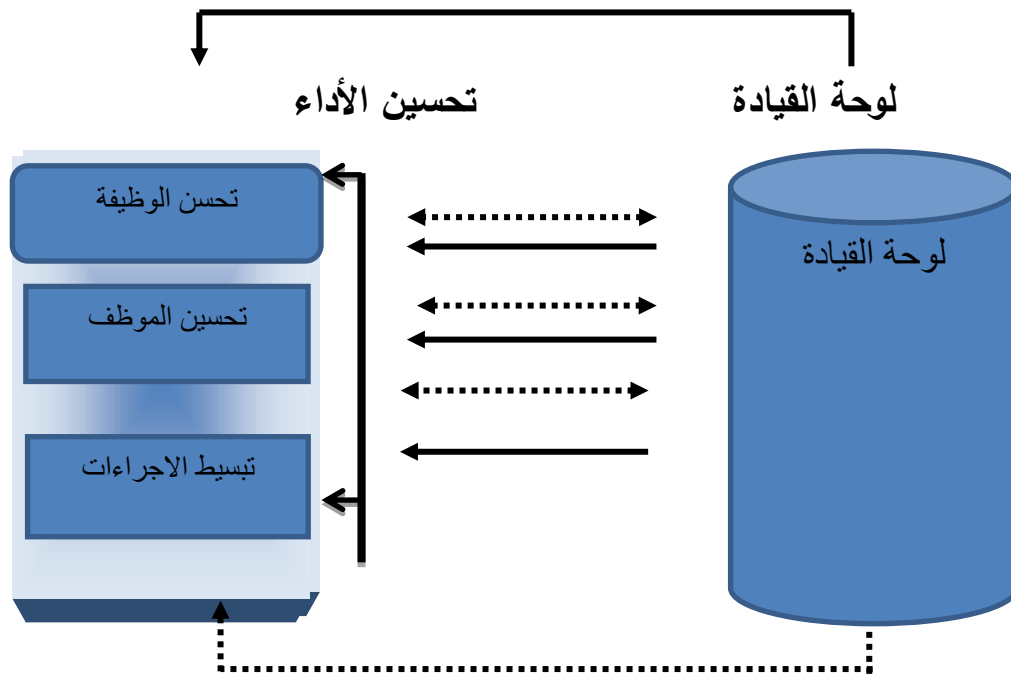
الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين لوحة القيادة وتحسين الأداء في المنظمة المبحوثة"

5 - منهج البحث:

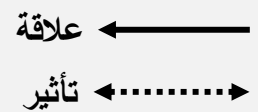
اعتمد البحث منهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة وتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع الآراء بالاعتماد على الاستبيان، لذا فهو يعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً إلى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية.

6- مخطط الدراسة:

بالاستناد إلى الإطار الفكري للمتغير لوحة القيادة وتحسين الأداء وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، قام الباحثون بوضع مخطط فرضي وهو يجسد مخططاً يبين علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي



7- مجتمع البحث:

يعد تحديد موقع البحث أمراً في غاية الأهمية، واختبار فرضيات البحث عملياً، فقد اختار الباحثون شركة (IQ) التي تعمل في مج الإلكترونيات وشبكات الأنترنت في مدينة السليمانية وبما أن هدف البحث الحالي هو معرفة علاقة الارتباط وال تأثير بين لوحة القيادة وتحسين الأداء العاملين. واعتمد الباحثون على أسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي احدى الأساليب الإحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث الملائمة وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع. وفي ضوء هذا العدد تم توزيع (50) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض النسبة الاسترجاع أو وجود استبانات غير صالحة، كذلك بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (35) استبانة.

الفصل الثاني / الجانب النظري للدراسة

تعد مفهوم استخدام لوحات القيادة في إدارة الأعمال جديدة نسبياً، فأول تقرير موثوق على استخدام تلك اللوحات ترجع الى سنة ٢٠٠٤. في ذلك الوقت كانت الشركات الغربية قد بدئت حديثاً بتركيب وتطبيق اللوحات القيادة في إدارة جوانب مهمة من أعمالهم (Eckerson, 2006).

لكن على الرغم من حداثة الموضوع نالت اهتماماً كبيراً من جانب الباحثين، على الرغم من أن معظم الأبحاث تهتم بالجوانب التقنية فقط (Kawamoto and Mathers, 2007) ولا تطرق بشكل كبير الى موضوع تأثير لوحة القيادة على المؤسسات المعنية.

فمثلاً باولز وزملائه في بحثهم يركزون على الأسباب المؤدية إلى اعتماد المؤسسات على لوحة القيادة وكيفية عمل هذه اللوحات في مجال التسويق وسبل استغلالهم في تحسين التقنية، كما أن البحث يدرس مستوي العرض والطلب على التقنية الجديدة في وقتها (Pauwels et al. 2009). وإن الباحثون يشيدون على ضرورة دراسة عميقة لتأثير لوحة القيادة في مجال الإدارة وكيفية الاستفادة منها.

من جهتهم موتيان وزملائه يبحثون في استخدام التكنولوجيا في مجال إدارة الجامعات (Muntean et al. 2011) وكذلك غازيسعيدى وزملائه يبحثون في استخدامها في المستشفيات (Ghazisaeidi et al., 2015)، من ضمنها كيفية استخدام لوحة القيادة فيهما، ولكن الباحثين لايتطرقان الى دراسة تأثير هذه اللوحات على أداء الجامعات او المستشفيات على الرغم من ان كلا الباحثين يشران الى ضرورة دراسته.

على نحو مماثل، يركز بحث يجيدبايوكلو وفيلكو على تصميم وتنفيذ اللوحات القيادة، ويؤشر الباحثون الى زيادة استخدام اللوحات (Yigitbasioglu and Velcu, 2012a)، للتوقع بأن تعمل لوحة القيادة على تحسين عملية صنع القرار.

ومن ثم، ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة باللوحات القيادة (Abdelfattah, 2013)، وواحد من اهم توصيات الباحثين في هذا المجال تكمن في ضرورة دراسة تأثير هذه اللوحات على مؤشرات اخرى مهمة في الإدارة مثل أداء الموظفين. لربما أول من درس دور اللوحات القيادة في إدارة الأداء هم نفس الباحثان يجيدبايوكلو وفيلكو في بحث آخر في نفس السنة (Yigitbasioglu and Velcu, 2012b) حيث قام الباحثان بدراسة استخدام اللوحات في فنلندا، وعن طريق دراستهم استنتجوا إمكانية استخدام لوحات القيادة (أو كما سمّتهم الباحثان لوحات إدارة الأداء) ليس فقط لرصد أداء الفرد نفسه بل من أجل رصد وإدارة أداء الآخرين في المنظمة وتحسين الاتصال بين مكونات المؤسسة، على الرغم من ذلك، البحث المذكور يقلل أهمية استخدام هذه التقنية في إدارة التسويق والمبيعات فقط.

كما تبين من الدراسات السابقة، الباحثون من أنحاء العالم يفهمون أهمية استخدام اللوحات القيادية في تحسين القرارات الإدارية، ولكن نفس النهج يستمر في عدم التركيز علي قياس تأثير هذه التقنية علي تحسين أداء المؤسسة وتحسين الأداء العاملين فيها من الموظفين والمسؤولين، فمن هذا المنطلق، تهتم هذا البحث بجانب تأثير اللوحات القيادية علي تحسين مستوي المنضّمات والشركات التي تستخدم لوحة القيادة في إدارة مؤسساتها، فتبحث في مجال تأثير اللوحات القيادية في تحسين كلا من الوظيفة وأداء العمال المؤدين لهذه الوظيفة، كما تبحث في تأثير استخدام تقنية لوحات الأداء علي إدارة تسيير المنظمة.

أولاً: مفهوم لوحة القيادة

لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات عادة تكن رقمية وحية مستوحاة من قاعدة البيانات المنظمة المعنية وترتب بكيفية تهرة لفريق العمل أو المدير نظرة سريعة ودقيقة عن المؤشرات الهمة لأداء المنظمة لكي تساعدهم في اتخاذ القرار المنطقي المستتير (Yigitbasioglu and Velcu, 2012). المؤشرات تضمن الأداء المالي والإنتاجي والبشري وغيرها من مؤشرات مهمة للشركة، هي إقظا أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط لإدارة و تسيير وظيفته و تحسين أدائها.

لوحات القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة، هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح.

مستعملو اللوحة القيادية

إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين: مدراء الإدارات ومسؤولو الأقسام ومدراء المشاريع وأمناء المخازن وغيرهم.

لذلك هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة به ويرتبط محتواه وفقاً لطبيعة وظيفته وأهدافها ويستعمل (أي يوضع تحت تصرف) كل المرؤوسين الخاضعين لسلطة هذا المسؤول، حيث يجب أن يطلعهم على محتواه ويشركهم في إعداداته ليكون أداة عملية حقيقية (Eckerson, 2006). في المؤسسة قد نجد: لوحة قيادة عامة للمدير العام، لوحة قيادة لوظيفة التسويق، لوحة قيادة لوظيفة الإنتاج، لوحة قيادة اجتماعي والى آخره بالإضافة إلى لوحات قيادة فرعية قد توضع اللوحات حسب الوظائف الإدارية، مثلاً لوحة قيادة رئيس ورشة إنتاج منتج "س"، أو لوحة قيادة رجل البيع "س"، أو لوحة قيادة أمين المخزن "س" (Salkhan, 2013)، أن وفق الهيكل التنظيمي، حجم وثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل أو أكثر انتشاراً، غير أنها تفرض وجودها بقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها، بالإضافة إلى كونها على مستوى الإدارة العامة تلعب دوراً هاماً في المساعدة على القيادة من خلال تركيزها على كل ما هو مهم وضروري في مج التسيير، وتقل ضرورتها كلما ابتعدنا عن الميدان (المستوى التنفيذي) لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الاتصال مباشر.

أهمية لوحة القيادة في المؤسسة

حسب آراء الباحثين السابقين، تعتبر لوحة القيادة:

جزء من النظام الرقابي في المؤسسة التي قد تمكن المؤسسة من تغيير دور مراقبة الأداء الى الأفضل. يزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط (Yigitbasioglu and Velcu, 2012).

أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي. وهي تعتبر وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة بشكل يؤدي الى تشجيع افضل الممارسات وتحقيق اقصى قدر ممكن من الشفافة والحوكمة (عادل ومليكة، ٢٠١٨).

ثانيا: مفاهيم حول مراقبة التسيير

كانت المؤسسات الاقتصادية في القرن 17م تسيير بطرق بسيطة تقتصر على صاحب المؤسسة وعلى الجانب المحاسبي فقط، ولكن مع نمو المؤسسات وتطورها تغير مفهوم مراقبة التسيير من مجرد مفهوم محاسبي إلى مفهوم يشمل كل المعايير والأدوات المحاسبية وغير المحاسبية التي من شأنها تدعيم عملية التسيير داخل المؤسسة والتي لها القدرة على تقييم الأداء بكل أنواعها.

وردت لمراقبة التسيير تعريف عديدة اشتقت من خلال رؤية معينة لها في إطار مراقبة المؤسسة حيث اختلف العديد من الباحثين في تفسيرهم لمعنى مراقبة التسيير باختلاف وجهات نظرهم، والزمن الذي صيغ فيه التعريف، ولربما يكون التعريفين الأكثر قربا من مفهوم البحث هذا هما؛ أولا تعريف لاوزيل والذي عرف التسيير كمجموعة الإجراءات المتخذة من أجل إعطاء المسيرين ومختلف المسؤولين معطيات رقمية لفترات معينة، مميزة لمسار المؤسسة ومقارنتها بالمعطيات السابقة مما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الموافقة للحالات اللازمة بسرعة (Lauzel, 1997) وثانيا تعريف ليوري بأنها نظام المعلومات والاتصال ذي بواسطة إجراءاته، طرقه، وثائقه يساعد المسيرين في كل المستويات على تحديد الأهداف المترابطة والمتطابقة للسياسة المنتهجة للمؤسسة وقيادة تحقيقها (Leory, 2001).

من خل التعاريف السابقة يتبين أن مراقبة التسيير هي مجموعة الإجراءات والأدوات التي تسمح بإعطاء معلومات دورية للمسؤولين على مستوى أدائهم ومدى التحكم في التسيير من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مع التأكيد على الاستعمال عقلاني والرشيد للموارد المتاحة، واستخراج الفروقات ثم استنتاج الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة، وتتركز مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاثة مفاهيم أساسية:

أ. الفعالية، وهي مقارنة الأهداف بالنتائج المحققة.

ب. الكفاءة، وهي مقارنة النتائج بالوسائل المتاحة.

ج. الملائمة، وهي تعظيم تخطيط الأهداف الملائمة للوسائل المتاحة.

ثالثا: مفهوم الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء أيضا، حيث عرف (أندرو) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (باجابر، 1416هـ، ص24)، كما عرف (هاينز) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الماضي، 1417هـ، ص13).

عناصر الأداء الوظيفي

للأداء مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكرها درة (2003):

أ- كفاءات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: المنظمة وهيكلها وأهدافها ومواردها ومركزها الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيها، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د. محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها (درة، 2003م، ص96).

تقويم الأداء الوظيفي

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، 2007م، ص167).

إدارة الأداء

من التعاريف التي أوردها الباحثون في هذا الشأن هي تعريف ارمسترونغ وبارون بأنه "منهج استراتيجي ومتكامل لزيادة فعالية الشركات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها وتطوير قدرات الفرق والمساهمين الفرديين (Armstrong & Baron, 1998)، وكذلك اجنيس عرف إدارة الأداء بعملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير الأداء في المنظمات من خلال ربط أداء كل فرد وأهدافه بالمهمة والأهداف العامة للمنظم (Aguinis, 2013)، ومن خلال هذا نستنتج أن إدارة الأداء هي منهج متكامل مندمج فيه المفاهيم تحديد الأهداف، قديم الأداء وتطويرها سواء على المستوى الجزئي أو الكلي.

أهمية إدارة الأداء

يمكن القول ومن خلال ما كتبه الباحثون وما نتج عن الدراسات الميدانية في هذا الشأن بأن أهمية عملية إدارة الأداء تتبع من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية :

أ. أنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمنهج إدارة الجودة الشاملة، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.

ب. تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والاتصالات والإشراف وغيرها (عادل ومليكة، ٢٠١٨).

ج. تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقديم الأداء وتطوير العاملين، إنها أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية.

د. كذلك تساهم عملية إدارة الأداء في تسهيل وتحسين التغيير التنظيمي في مستويات الوسطى خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة التغيير.

مكونات إدارة الأداء

يرى ارمسترونغ وبارون بان يجب أن يشمل نظام إدارة الأداء المكونات الخمسة التالية حرصا على الفعالية:

- خطة التطوير والأداء
- مراجعة الأداء وتقييمه
- التدريب والتغذية الراجعة
- المكافآت والاعتراف
- تطوير الموظفين وتعليمهم (Armstrong & Baron, 1998).

يعتبر تخطيط التطوير والأداء جهدا تعاونيا بين الموظفين والمشرفين بما أنهم مسئولون عن النتائج النهائية. تدرج خطة التطوير الأداء لائحة بأهداف التطوير الأداء لكل مرحلة وتوضح التوقعات وتضع المعايير من أجل تحقيق النتائج واكتساب المعرفة والمهارات أو تحسينها. مراجعة وتقييم الأداء يليه مقارنة الأداء الفعلي بالأداء الخطط له. إضافة الى ذلك، التغذية الراجعة لمعلومات المنظمة يقدمها شخص ما إلى شخص آخر حول واقع أعماله، أو سلوكياته (Aguinis, 2013). نستطيع القول بان التغذية الراجعة هي عملية نقل ما تختبره وتراقبه وتفكر فيه وتشعر به إزاء بعض أوجه أداء الموظف، وفي هذه العملية يلزم معطي التغذية الراجعة ومتلقيها بعضهما البعض. التغذية الراجعة عملية لا بد منه لتأكد من نجاح إدارة الأداء، كما تشمل منافع العملية تعزيز الأداء، وتطوير وتحسن العلاقات وبيئة العمل وتزايد رضا الموظفين، وذلك من المتوقع ان تؤدي الى تحسن الاحتفاظ بالموظفين. والخطوة التالية قد تكون تدريب الموظف، وأخيرا يتم تصميم برنامج مكافآت من أجل الاعتراف بنتائج أدائهم كأفراد وضمن مجموعات وهو يهدف إلى مكافأة الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم الاستثنائية خدمة لوحدهم وللمنظمة وفق مهمة المنظمة وقيمتها.

رابعا: تبسيط الإجراءات الإدارية

لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريف محدد جامع لتبسيط إجراءات العمل، يرجع ذلك لعدة أسباب منها تعقد وتداخل مكوناتها واتساع وتنوع أنشطتها، كذلك أن محاولة وضع ذلك التعريف يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة. على الرغم من هذا، فإن البحث الحالي أعتمد على تعريف هاشم (١٩٧٣، ص ١٣٣) الذي عرفها بعملية إزالة التعقيد والتكرار والتداخل والتبذير في الوقت والجهد والمال وعادة تتم عملية تبسيط الإجراءات من خلال دراسة علمية لمحاولة تشخيص وتحليل مشاكل العمل ومحاولة الوصول إلى الحلول المناسبة لها بقصد الوصول إلى أحسن الطرق المؤدية إلى تحقيق الأهداف بالفعالية والكفاية الممكنة وذلك في ظل الإمكانيات المتاحة.

يتم التبسيط وفقاً لما يلي:

- دمج بعض الخطوات في خطوة واحدة، أو
- إعادة ترتيب بعض الخطوات لضمان التسلسل المنطقي للخطوات السابقة، أو
- حذف بعض الخطوات غير الضرورية.

يجب الإشارة بان تبسيط الإجراءات هو عبارة عن سلسلة من الخطوات التي يتم إتباعها للوصول إلى أفضل الطرق لأداء العمل بحيث تكون أسهل الطرق وأدقها وأقلها في الوقت والجهد واقتصادي من حيث التكلفة. يهدف التبسيط الى الوصول الى الإجراء الأمثل لتحقيق متطلبات العمل من اجل توفير الوقت والجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين ورفع روحهم المعنوية وتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها الإدارة للمستفيدين من تلك الخدمات.

آلية ومنهجية تنفيذ التبسيط

تتم آلية التنفيذ وفقا إلى ما يلي حسب رأي سنية وفضل الله وعلي (٢٠١٣):

١. دراسة كافة الإجراءات وتوثيقها تمهيدا لعملها في خرائط تدفق متكاملة لتلك الخطوات لتحليل الإجراءات.
٢. الاطلاع على شكاوى المراجعين وكذلك ملاحظات العاملين في الإدارات ذات العلاقة.
٣. قياس الوقت والجهد المبذول في أداء الإجراءات ومدى تناسبه مع الحاجة الفعلية لتسلسل خطوات الإجراءات.
٤. تحليل خرائط الإجراءات باستخدام الحاسب الآلي للتعرف على المشكلات والاختصاصات والوقت المبذول لكل إجراء.
٥. التوصل إلى مقترحات محددة ب ال نسبة لتبسيط إجراءات العمل بأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الفعالية المطلوبة في الإجراءات لاختصار الوقت والجهد المبذولين.
٦. مناقشة المقترحات والآراء مع الجهات المعنية واخذ ملاحظاتهم حول التوصيات اللازمة لتعديل وتبسيط تلك الإجراءات التي تحتاج إلى دراسة وتحليل ومعالجة فعلية.
٧. التعرف على المقترحات والمشكلات التي تواجه تنفيذ الإجراءات أثناء العمل ومناقشتها وتحليلها مع الإدارات المختصة.
٨. التعرف على الجوانب القانونية واللوائح والنظم لأخذها بالحسبان عن إجراء عملية التبسيط لكل إجراء أو خطوة من خطوات الدورة المستندية على حده.
٩. إعداد الإجراءات المبسطة بشكلها النهائي واعتمادها وتجريب تنفيذها في الواقع العملي لمدة زمنية محددة.
١٠. تدريب الأفراد على طريقة استخدام وتطبيق الإجراءات والنماذج الجديدة بشكل علمي سليم لضمان سلامة التنفيذ.
١١. تطوير الجوانب المصاحبة للإجراءات لنظام الاستعلام الآلي والهاتفي والتوزيع السكني للعاملين واللوحات الإرشادية والتوعية الإعلامية وغيرها من متطلبات تطوير إجراءات العمل.
١٢. وضع نظام للمتابعة والتطوير المستمر لإجراءات العمل ويتم هذا الأمر كل فترة زمنية ويفضل ستة شهور للتأكد من سلامة التنفيذ.

الفصل الثالث / الجانب الميداني للدراسة

ثم وضعت البيانات التي تمت جمعها لبعض اختبارات إحصائية كما هو معروض فيما يلي، تم اختيار هذه الاختبارات الإحصائية لتناسبهم مع أسلوب البحث الحالي. الاختبارات شملت انحدار وارتباط، وارتباط بسيط، ومعامل تحديد (r square)، وقيمة احتمالية.

نتائج الاختبارات مناقشتهم معروض فيما يلي.

الجزء الأول: وصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث

جدول رقم (1)

يبين الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث حسب (الجنس)

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	30	85.7
أنثى	5	14.3
المجموع الكلي	35	100.0

من خلال البيانات الظاهرة في الجدول رقم (1) والتي تبين متغير الجنس أن ما نسبته (85.7%) أفراد عينة من الجنس الذكر بينما كان ما نسبته (14.3%) هم من الجنس الأنثى. ويعزى ذلك لأسباب عدة منها طبيعة العمل والتي تأثر في عملية الاختيار وتعين الأفراد أو مدة دوام تحتاج إلى طول فترات الدوام التي تصل أحيانا الى اربع وعشرون ساعة لغرض الإشراف.

جدول رقم (2)

يبين الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث حسب (العمر)

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	18	51.4
من 31 - 40 سنة	17	48.6
من 41 - 50 سنة	0	0
أكثر من 51 سنة	0	0
مجموع الكلي	35	100.0

من خلال البيانات الظاهرة في الجدول رقم (2) يبين متغير العمر، أن ما نسبته 51.4% من عينة الدراسة هم من أعمار أقل من 30 سنة، أن ما نسبته 48.6% من عينة الدراسة من أعمار من 31 - 40 سنة، أما من عينة الدراسة لا توجد فئات العمرية بين 41 - 50 سنة، وكما لا توجد فئات عمرية من عينة الدراسة أعمار فأكثر من 51 سنة يمكن السبب ترجع للحدثة العمل وطبيعة العمل.

جدول رقم (3)

يبين الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الخدمة

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من سنة	3	8.6
من 1 - 5 سنة	18	51.4
من 6 - 10 سنة	9	25.7
من 11 - 15 سنة	5	14.3
المجموع الكلي	35	100.0

يشير الجدول رقم (3) أن النسبة (8.6%) من الأفراد المبحوثين تراوحت مدة خدمتهم في المنظمة أقل من سنة وأن النسبة (51.4%) من الأفراد المبحوثين تراوحت مدة خدمتهم في المنظمة من (1-5) سنة وهم الأكثر في

مجتمع البحث، أما الأفراد الذين كانت مدة خدمتهم (6 - 10) سنة فقد كانت نسبتهم (25.7%)، وأن نسبة (14.3%) منهم تراوحت مدة خدمتهم بين (11- 15) سنة، يلاحظ من النسب أنفاً بأن أغلب مجتمع البحث هم من أصحاب الخدمة الوظيفية القليلة، وهذا ما يشير إلى أن مج ال عمل في شركة المبحوثة حديثة نسبياً.

جدول رقم (4)

يبين الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث حسب تحصيل الدراسي

المتغيرات	التكرارات	ال نسبة المئوية %
الإعدادية	0	0
الدبلوم المهني	4	11.4
البكالوريوس	29	82.9
الشهادات العليا	2	5.7
المجموع الكلي	35	100.0

يتضح من جدول رقم (4) أن معظم عينة البحث من حملة شهادة بكالوريوس ونسبتهم 82.9%، وأن 11.4% هم من حملة شهادة دبلوم المهني، وأن 5.7% هم من حملة شهادة الشهادات العليا، وألا توجد حملة شهادة الإعدادية، وهذا يدل على أن الأعمال في المنظمة المبحوثة يحتاج إلى شهادات عليا بسبب التعقيد التقني.

جدول رقم (5)

يبين الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث حسب عدد الدورات التدريبية

المتغيرات	التكرارات	ال نسبة المئوية %
لم أشارك	17	48.6
دورة تدريبية واحدة	12	34.3
ثلاث دورات فأكثر	6	17.1
المجموع الكلي	35	100.0

في الجدول رقم (5) يبين متغير عدد الدورات التدريبية في المجال إدارة، أن ما نسبته 48.6% من عينة الدراسة لما شاركت في أي دورة تدريبية، وهذا قد ينعكس على قلة الكفاءة والمهارة لشاغلي العمل في الشركة، وأن ما نسبته 34.3% من عينة الدراسة شاركت في دورة تدريبية واحدة، ونجد أن ما نسبته 17.1% فقط من عينة الدراسة شاركت في ثلاث دورات أو أكثر.

الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بالمتغيرات الدراسة (لوحة القيادة وتحسين الأداء)

أولاً: المتغير المستقل (لوحة القيادة) جدول رقم (6)

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة	اتفق	أحادي	لا اتفق	لا اتفق بشدة	العبارات
81.71%	18.17%	0.742	4.09	10	19	5	1	0	تكرارات
				28.6%	54.3%	14.3%	2.9%	0.0%	النسبة المئوية
84.57%	12.93%	0.547	4.23	10	23	2	0	0	تكرارات
				28.6%	65.7%	5.7%	0.0%	0.0%	النسبة المئوية
84.57%	21.53%	0.910	4.23	17	11	5	2	0	تكرارات
				48.6%	31.4%	14.3%	5.7%	0.0%	النسبة المئوية
80.57%	21.27%	0.857	4.03	11	16	6	2	0	تكرارات

بالإرشادات اللازمة من خلال لوحات المعلوماتية	النسبة المنوية	0.0%	5.7%	17.1%	45.7%	31.4%				
هناك لوحات المعلوماتية والقيادية لتقليل الأخطاء وتصحيح الانحرافات	تكرارات	1	4	7	14	9	3.74	1.067	28.50%	74.86%
	النسبة المنوية	2.9%	11.4%	20.0%	40.0%	25.7%				
تهتم المنظمة بتعليق اللوحات الإرشادية لتبسيط الإجراءات و تقليل حلقات الروتين الإداري	تكرارات	0	6	7	15	7	3.66	0.998	27.30%	73.14%
	النسبة المنوية	0.0%	17.1%	20.0%	42.9%	20.0%				
هناك اهتمام من قبل المنظمة بتوحيد الإرشادات لتحديد التوجه المستقبلي	تكرارات	0	3	8	14	10	3.89	0.932	23.99%	77.71%
	النسبة المنوية	0.0%	8.6%	22.9%	40.0%	28.6%				
هناك مؤشرات معلنة في لوحة الإعلانات تحكم في سير الأعمال اليومية	تكرارات	0	4	11	10	10	3.74	1.010	26.99%	74.86%
	النسبة المنوية	0.0%	11.4%	31.4%	28.6%	28.6%				
المنظمة تعمل لزيادة الإنتاجية من خلال زيادة المعلومات وقدرات العاملين	تكرارات	0	4	6	13	12	3.94	0.998	25.32%	78.86%
	النسبة المنوية	0.0%	11.4%	17.1%	37.1%	34.3%				
من خلال معلومات المالية الموجودة في لوحات القيادية يمكن أن تخفض التكاليف	تكرارات	0	1	13	19	2	3.63	0.646	17.79%	72.57%
	النسبة المنوية	0.0%	2.9%	37.1%	54.3%	5.7%				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.92	0.87	22.38%	78.34%

المصدر: من اعداد الباحثون بناءً على النتائج الالكترونية

يبين الجدول رقم (6) معلومات تفصيلية عن آراء المستجوبين حول متغير المستقل لوحة القيادة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.63-4.23)، فيما كان المتوسط الحسابي العام (3.92). في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.547-1.010)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام (0.87) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة. ورغم الأهمية النسبية الكبيرة التي أعطاها أفراد العينة المستطلعة آراءهم لهذا المحور (78.34%)، إلا إن الباحثون يرون إن في كل المنظمات من الأحسن يركزون على استراتيجية بناء لوحات القيادية المتطورة.

فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "في كافة الأقسام الإدارية والفنية هناك توجيهات المعلنة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23).

ثانياً: - متغير معتمد تحسين الأداء، متغير فرعي (تحسين الوظيفة) جدول رقم (7)

العبارة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	أحادي	اتفق	اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
تصميم الوظائف في المنظمة بني على الأسس العلمية	تكرارات	2	3	9	8	13	3.77	1.215	32.21%
	النسبة المنوية	5.7%	8.6%	25.7%	22.9%	37.1%			
هناك تنسيق وانسجام كبير بين الوظائف الموجودة في المنظمة	تكرارات	0	2	7	20	6	3.86	0.772	20.03%
	النسبة المنوية	0.0%	5.7%	20.0%	57.1%	17.1%			
في تصميم الوظائف توجد الانسبانية لكي تؤدي إلى التبسيط الإجراءات الإدارية	تكرارات	0	2	7	19	7	3.89	0.796	20.49%
	النسبة المنوية	0.0%	5.7%	20.0%	54.3%	20.0%			
هناك علاقات متينة بين تصميم الوظائف وكيفية أداء الوظائف	تكرارات	0	6	3	18	8	3.80	0.994	26.16%
	النسبة المنوية	0.0%	17.1%	8.6%	51.4%	22.9%			
هناك محاولة مستمرة لإعادة تصميم الوظائف للتكيف مع التغيرات البيئية	تكرارات	1	2	3	17	12	4.06	0.968	23.87%
	النسبة	2.9%	5.7%	8.6%	48.6%	34.3%			

	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.87	0.95	24.55%	77.49%
--	--	------	------	--------	--------

المصدر: من اعداد الباحثون بناءً على النتائج الالكترونية

يبين الجدول رقم (7) معلومات تفصيلية عن آراء المستجوبين حول متغير المعتمد تحسن الوظيفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.77-4.06)، فيما كان المتوسط الحسابي العام (3.87). في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.772-1.215)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام (0.95) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة. ورغم الأهمية النسبية الكبيرة التي أعطاها أفراد العينة المستطلعة آراءهم لهذا المحور (77.49%) فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "هناك محاولة مستمرة لإعادة تصميم الوظائف للتكيف مع التغيرات البيئية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06).

ثانياً: - متغير معتمد تحسين الأداء، متغير فرعي (تحسين الوظيفة) جدول رقم (8)

العبارات		لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	أحادي	اتفاق	اتفاق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
هناك اهتمام خاص في المنظمة بافتتاح الدورات التدريبية لزيادة القدرات والمهارات	تكرارات	3	1	12	12	7	3.54	1.120	31.63%	70.86%
	النسبة المئوية	8.6%	2.9%	34.3%	34.3%	20.0%				
المنظمة تهتم بتزويد العاملين بالمعلومات وتصحيح السلوكيات الغير صحيحة وتنسيقها مع أداء العاملين	تكرارات	2	0	5	19	9	3.94	0.968	24.56%	78.86%
	النسبة المئوية	5.7%	0.0%	14.3%	54.3%	25.7%				
هناك نظام الحوافز والدوافع لتطوير الذاتي من قبل الموظفين	تكرارات	3	3	5	14	10	3.71	1.226	33.02%	74.29%
	النسبة المئوية	8.6%	8.6%	14.3%	40.0%	28.6%				
هناك استراتيجيات متنوعة وحديثة لزيادة القدرات والمهارات	تكرارات	2	1	10	13	9	3.74	1.067	28.50%	74.86%
	النسبة المئوية	5.7%	2.9%	28.6%	37.1%	25.7%				
هناك استيعاب قوي من قبل العاملين لقبول الإرشادات والتوجيهات	تكرارات	2	0	6	11	16	4.11	1.078	26.21%	82.29%
	النسبة المئوية	5.7%	0.0%	17.1%	31.4%	45.7%				
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام							3.81	1.09	28.78%	76.23%

المصدر: من اعداد الباحثون بناءً على النتائج الالكترونية

المستجيبين حول متغير المعتمد تحسن الموظف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (-3.54-4.11)، فيما كان المتوسط الحسابي العام (3.81). في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (-0.968-1.226)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام (1.09) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة. ورغم الأهمية النسبية الكبيرة التي أعطاها أفراد العينة المستطلعة آراءهم لهذا المحور (76.23).

فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "هناك استيعاب قوي من قبل العاملين لقبول الإرشادات و التوجيهات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11).

ثانياً: - متغير معتمد تحسين الأداء، متغير فرعي (تبسيط الإجراءات) جدول رقم (9)

العبارة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	أحادي	اتفق	اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
البنية الإدارية في المنظمة فيها مرونة كافية للتغيرات الإدارية و تبسيط الإجراءات	تكرارات	2	0	1	23	9	4.06	0.906	22.32%
	النسبة المئوية	5.7%	0.0%	2.9%	65.7%	25.7%			
هناك محاولات المستمرة في المنظمة لملائمة الإجراءات مع متطلبات البيئة	تكرارات	0	2	2	19	12	4.17	0.785	18.83%
	النسبة المئوية	0.0%	5.7%	5.7%	54.3%	34.3%			
هناك إرشادات وتوجيهات من الإدارة العليا لتبسيط الإجراءات في الإدارة الوسطى و الدنيا	تكرارات	0	0	7	16	12	4.14	0.733	17.70%
	النسبة المئوية	0.0%	0.0%	20.0%	45.7%	34.3%			
في المنظمة توجد تكنولوجيا متقدمة لتبسيط الإجراءات الإدارية	تكرارات	2	0	6	13	14	4.06	1.056	26.02%
	النسبة المئوية	5.7%	0.0%	17.1%	37.1%	40.0%			
المنظمة تستخدم الإدارة الإلكترونية لتقليل حلقات الروتين الإداري	تكرارات	0	2	4	11	18	4.29	0.893	20.85%
	النسبة المئوية	0.0%	5.7%	11.4%	31.4%	51.4%			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						4.14	0.87	21.14%	82.86%

المصدر: من اعداد الباحثون بناءً على النتائج الالكترونية

يبين الجدول رقم (9) معلومات تفصيلية عن آراء المستجيبين حول متغير المعتمد تبسيط الإجراءات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.06-4.29)، فيما كان المتوسط الحسابي العام (4.14). في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.733-1.056)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام (0.87) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة. ورغم الأهمية النسبية الكبيرة التي أعطاها أفراد العينة المستطلعة آراءهم لهذا المحور (82.86). فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "المنظمة تستخدم الإدارة الإلكترونية لتقليل حلقات الروتين الإداري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29).

الجزء الثالث: اختبار الفرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين لوحة القيادة تجسين الأداء في المنظمة المبحوثة"

الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين لوحة القيادة وتحسين الأداء في المنظمة المبحوثة"

جدول رقم (10)

يبين النموذج الانحدار الخطي البسيط وعلاقة بين

(لوحة القيادة ودورها في تحسن أداء العاملين لعبارة الخاصة (تحسين الوظيفة)

المتغير تابع تحسين الأداء لعبارة الخاصة (تحسين الوظيفة)							
المتغير المستقل	الارتباط	R-square	F	Sig.	Beta	t	Sig.
لوحة القيادة	0.745	0.555	34.242	0.000	0.932	5.438	0.000

المصدر: من اعداد الباحثون بناءً على النتائج الالكترونية

النتائج المعروضة في جدول رقم (10) يبين إن العلاقة بين محورين علاقة قوية وطرديّة وقيمتها تساوي 0.745، وقيمة معامل تحديد يساوي 0.555 وهي قيمة متوسطة معنى هناك متغيرات أخرى غير مدروسة وعند النظر إلى قيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.000 للاختبار F مقارنة مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05) تكون معنوية

وهذا يرجع إلى قيمة خط ميل الانحدار الخطي وهي معنوي أيضا مقارنة مع قيمة الاحتمالية (sig.) التي تساوي 0.000 للاختبار t مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05).

جدول رقم (11)

يبين النموذج الانحدار الخطي البسيط وعلاقة بين

(لوحة القيادة ودورها في تحسن أداء العاملين لعبارات الخاصة (تحسين أداء الموظف)

المتغير التابع تحسين الأداء لعبارات الخاصة (تحسين أداء الموظف)							
المتغير المستقل	الارتباط	R-square	F	Sig.	Beta	t	Sig.
لوحة القيادة	0.756	0.572	10.082	0.010	0.711	4061	0.010

المصدر: من اعداد الباحثون بناءً على النتائج الالكترونية

تبين النتائج أن العلاقة بين محورين علاقة قوية وطردية وقيمتها تساوي 0.756، وقيمة معامل تحديد يساوي 0.572 وهي قيمة متوسطة معنى هناك متغيرات أخرى غير مدروسة وعند نظر إلى قيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.010 للاختبار F مقارنة مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05) تكون معنوية وهذا معنوي يرجع إلى قيمة خط ميل الانحدار الخطي وهي معنوي أيضا مقارنة مع قيمة الاحتمالية (sig) يساوي 0.010 للاختبار t مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05).

جدول رقم (12)

يبين النموذج الانحدار الخطي البسيط وعلاقة بين

(لوحة القيادة ودورها في تحسن أداء العاملين لعبارات الخاصة (تبسيط الإجراءات الإدارية))

المتغير التابع تحسين الأداء لعبارات الخاصة (تبسيط الإجراءات الإدارية)							
المتغير المستقل	الارتباط	R-square	F	Sig.	Beta	T	Sig.
لوحة القيادة	0.699	0.4	7.654	0.017	0.534	4.314	0.017

المصدر: من اعداد الباحثون بناءً على النتائج الالكترونية

إن العلاقة بين محورين علاقة متوسط وطردية وقيمتها تساوي 0.699، وقيمة معامل تحديد يساوي 0.400 وهي قيمة قليلة معنى هناك متغيرات أخرى غير مدروسة وعند نظر إلى قيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.017 للاختبار F مقارنة مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05) تكون معنوية وهذا معنوي يرجع إلى قيمة خط ميل الانحدار الخطي وهي معنوي أيضا مقارنة مع قيمة الاحتمالية (sig) يساوي 0.017 للاختبار t مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05).

جدول رقم (13) يبين النموذج الانحدار الخطي البسيط وعلاقة بين

(لوحة القيادة ودورها في تحسن أداء العاملين)

المتغير التابع تحسين الأداء							
المتغير المستقل	الارتباط	R-square	F	Sig.	Beta	t	Sig.
لوحة القيادة	0.798	0.637	15.145	0.002	0.783	5.517	0.002

المصدر: من اعداد الباحثون بناءً على النتائج الالكترونية

إن العلاقة بين محورين علاقة قوية وطردية وقيمتها تساوي 0.798، وقيمة معامل تحديد يساوي 0.637 وهي قيمة متوسطة معنى هناك متغيرات أخرى غير مدروسة وعند نظر إلى قيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.002 للاختبار F مقارنة مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05) تكون معنوية وهذا معنوي يرجع إلى قيمة خط ميل الانحدار الخطي وهي معنوي أيضا مقارنة مع قيمة الاحتمالية (sig.) يساوي 0.002 للاختبار t مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05).

الفصل الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- استناداً إلى البيانات التي تم جمعها والتحليل الذي ظهر في الفصل السابق، توصل البحث إلى الاستنتاجات التالية:
- 1- هناك اهتمام كبير في المنظمة المبحوثة بنشر و توزيع اللوحات القيادية و المعلوماتية المتعلقة بسير الاعمال اليومية .
 2. استنتج الباحثون أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية مرتبطة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء في المنظمة وذلك يبين أهمية استخدام هذه التقنية من قبل المؤسسات المماثلة.
 3. استنتج الباحثون أن هناك تأثير بين لوحة القيادة وتحسين الأداء في المنظمة، أي كلما زاد استخدام اللوحات القيادة بشكل سليم، كلما كان تأثيره إيجابياً.
 4. أن هناك علاقة قوية وطردية وقيمتها تساوي 0.745 بين لوحة القيادة كمتغير مستقل وتحسن الوظيفة كمتغير تابع.
 5. أن هناك علاقة قوية وطردية وقيمتها تساوي 0.756 بين لوحة القيادة كمتغير مستقل وتحسن الأداء الموظف كمتغير تابع.
 6. أن هناك علاقة قوية وطردية وقيمتها تساوي 0.699 بين لوحة القيادة كمتغير مستقل وتبسيط الإجراءات الإدارية كمتغير تابع.
 7. أن هناك علاقة قوية وطردية وقيمتها تساوي 0.798 بين لوحة القيادة كمتغير مستقل وتحسين الأداء العاملين كمتغير تابع.

التوصيات

- مبنيًا على الاستنتاجات المذكورة أعلاه؛
١. يوصي الباحثون الشركة بالاهتمام في المتغيرات المذكورة في البحث باعتبارها مهمة وتؤدي إلى نجاحات أكثر وذلك من خلال اهتمام الموظفين بها وتأثيرها عليهم من ناحية الأداء.
 - 2- كما يوصي الباحثون متابعة هذا الموضوع بتفاصيل أكثر للباحثين المستقبليين باعتباره موضوع ذات أهمية من خلال نتائج البحث والفرضيات التي قام بها الباحثون.
 - 3- ضرورة بناء اللوحات القيادية و المعلوماتية الضرورية لتعزيز سير عمل في المنظمة المبحوثة و المنظمات الاخرى .
 - 4- العمل على اعداد و بناء البرامج الكترونية و التكنولوجية المتعلقة بتوجه العاملين عى الاعمالهم اليومية .

المصادر

المصادر الأجنبية

- Abdelfattah, M. (2013). A Comparison of Several Performance Dashboards Architectures. *Intelligent Information Management*, 05(02), 35-41. doi: 10.4236/iim.2013.52005
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. Harlow: Pearson.
- Armstrong, M and Baron, A (1998) *Performance Management: The new realities*. London: Institute of Personnel and Development
- Eckerson, W.W. (2006): *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business*, John Wiley & Sons, Inc.; Hoboken, New Jersey
- Ghazisaeidi, M., Safdari, R., Torabi, M., Mirzaee, M., Farzi, J., & Goodini, A. (2015). Development of Performance Dashboards in Healthcare Sector: Key Practical Issues. *Acta Informatica Medica*, 23(5), 317. doi: 10.5455/aim.2015.23.317-321
- Kawamoto, T.; Mathers, B. (2007): "Key Success Factors for a Performance Dashboard", *DM Review*: 20-21
- Lauzel, P., Teller, R. « le contrôle de gestion et budget » Edition Sirey 1997, P 14. 3 –
- Muntean, M.; Bologa, A.; Bologa, R.; Florea, A. (2011): The use of multidimensional models to increase the efficiency of management support systems, *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, vol. 5 No 8: 1334-1344.
- Pauwels, K.; Ambler, T.; Bruce, H. C.; Lapointe, P.; Reibstein D.; Skiera, B.; Wierenga, B.; Wiesel, T. (2009): "Dashboards as a Service: Why, What, How, and What Research Is Needed?" *Journal of Service Research*, vol. 12, n. 2: 175-189. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670509344213>
- Salkhan, N. (2013). *Management dashboarda and its effect on controlling emoloyee performance, the case of Sunelgas*. MSc. Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria.
- Yigitbasioglu, O., & Velcu, O. (2012a). A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. *International Journal Of Accounting Information Systems*, 13(1), 41-59. doi: 10.1016/j.accinf.2011.08.002
- Yigitbasioglu, O., & Velcu-Laitinen, O. (2012b). The Use of Dashboards in Performance Management: Evidence from Sales Managers. *The International Journal Of Digital Accounting Research*, 12, 36-58. doi: 10.4192/1577-8517-v12_2

المصادر العربية

- الماضي، مساعد، 1417هـ. "معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- المغربي، عبد الحميد، 2007م: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

- باجابر، عادل، 1416هـ: "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية" رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- درة، عبد الباري، 2003م: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
- زكي محمود هاشم ، ١٩٧٣ الإجراءات ، أساليب تبسيط ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية العدد ١٣٣ .القاهرة،
- عادل، ق. و. مليكة، ز. (2018). دور لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير لتفعيل حوكمة المؤسسة .مجلة ميلاف للبحوث والدراسات،،(428-407)4
- سنية عبد الحي محمود فضل الله و الطاهر احمد محمد على، ٢٠١٣، دور تبسيط الإجراءات المكتبية في رفع كفاءة المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية- جامعة دقلا.