**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة غرداية**

**كلية: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم: علوم التسيير**

**تخصص : إدارة الأعمال**

**مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي**

**ميدان العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير**

**من إعداد الطالب :** عوبيدة عبد الحاكم

**بعنوان :**

دور التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تطبيق لوحة القيادة

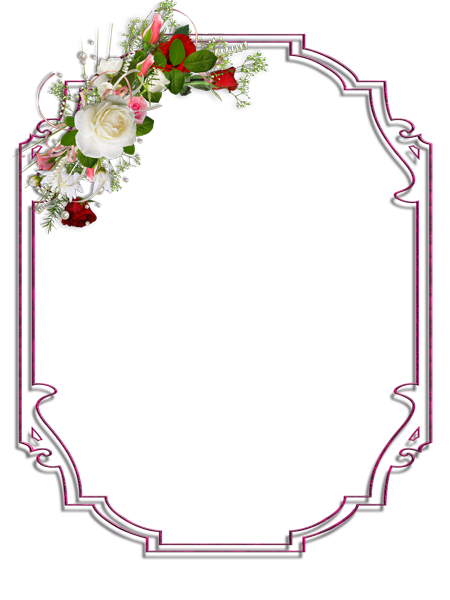
**(نوقشت و أجيزة بتاريخ 20/10/2020)**

أمام اللجنة المكونة من :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| رئيسا | جامعة غرداية | د .طالب احمد نور الدين |
| مشرفا و مقررا | جامعة غرداية | د. عمي سعيد حمزة |
| مناقشا | جامعة غرداية | د. هتهات المهدي |

**السنة الجامعية : (1441-1442 ه/2019-2020م)**



**الإهداء**

**قال تعالى:** ﴿**فبهديهم إقتده**﴾صدق الله العظيم .

الحمد لله عدد ماكان

الحمد لله عدد ما يكون

الحمد لله عدد الحركات والسكون

والصلاة والسلام على حبيبي و قرة عيني محمد

صل الله عليه وسلم.

أهدي جهدي المتواضع وثمرة عنقود في بستان فؤادي

إلى زهرتي حياتي وقنديلي في ظلم شديدات الوهاد **أمي** و **وأبي**

والى جميع اخوتي .

واخص بالذكر جميع الأساتذة الذين كان لهم الدور في جميع مراحل دراستي

وإلى كل من يتبنى فكرة ويدعمها ويوصلها لتكون بيتا واقفا بعماد

إلى من لم يخطهم قلمي لكنهم في القلب قطرة بمداد.

**إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب.**

**عبد الحاكم عوبيدة**

**شكر وتقدير**

**الحمد لله رب العالمين. الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات. والحمد لله رب الأرض والسماوات ، والشكر لله دائما ما نبت زرع وما هطل المطر من الرحمات**

**وصل اللهم على الحبيب محمد سيد الطيبين والطيبات.**

يا بديع السموات والأرض إني \*\*\* من حيائي خواطري في شتـــــــــــــــــــات

حمدنـــــــــا وثناؤنــــــــا ليس إلا \*\*\* هبة منك يا عظيم الهبــــــــات

عبارات كثيرة تسكن الخيال، ولو أردنا كتابتها لأحتجنا إلى قافلة من جمال، فلا يسعني إلا أن أقول اللهم بارك في الجميع في صحتهم والأهل

الذين جمعتنا بهم رابطة العلم... فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخط خطوتنا الأولى

في غمار الحيـــــــــــاة؛ ونخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا

وإلى من وقف وأعطى من قريحة فكره لينير طريقنا

إلى كل الأساتذة الأفاضل ونخص بالذكر دكتور:**عمي السعيد حمزة**

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث وإرشادي إلى كل سبيل يُبتغى به علم فجزاه الله عنا كل خير وله مني كامل التقدير والإحترام.

كما أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الأفاضل الأجلاء وبالخصوص أساتذة قسم علوم التسيير.

**عبد الحاكم عوبيدة**

قائمة المحتويات

|  |  |
| --- | --- |
| الصفحة | العنوان |
| اهداء | |
| شكر وعرفان | |
| قائمة المحتويات | |
| قائمة الأشكال | |
| قائمة الجداول | |
| قائمة الملاحق | |
| ملخص | |
| أ - ج | **مقدمة** |
| 06 | **الدراسة النظرية** |
| 06 | **الفصل الأول : عموميات حول لوحة القيادة والتكنولوجيا الحديثة** |
| 06 | **تمهيد** |
| 07 | المبحث الاول :الادبيات النظرية والتطبيقية |
| 07 | المطلب الاول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال |
| 07 | الفرع الاول : تكنولوجيا المعلومات والاتصال |
| 07 | الفرع الثاني :أهمية تكنولوجيا المعلومات |
| 08 | الفرع الثالث :فوائد تكنولوجيا المعلومات ومكوناتها |
| 08 | الفرع الرابع : مـكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال |
| 09 | المطلب التاني: لوحة القيادة |
| 09 | الفرع الأول : مفهوم لوحة القيادة |
| 11 | الفرع الثاني : أنواع لوحة القيادة |
| 12 | الفرع الثالث: أهداف لوحة القيادة |
| 13 | المطلب الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطبيق لوحة القيادة |
| 13 | الفرع الاول : دور لوحة القيادة في المؤسسة |
| 15 | الفرع الثاني :دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة |
| 16 | الفرع الثالث : اثر التكنولوجيا علي تطبيق لوحة القيادة |
| 17 | المبحث الثاني :الدراسات السابقة |
| 17 | الفرع الاول: الدراسات العربية |
| 18 | الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية |
| 21 | **خـــلاصة الفـــــــصل** |
| 23 | **الدراسة التطبيقية : دراسة حالة شركة سونلغاز** |
| 23 | المبحث الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز |
| 23 | المطلب الأول : نشأة وتطور شركة سونلغاز |
| 23 | الفرع الأول : لمحة تاريخية عن الشركة |
| 23 | الفرع الثاني : مراحل تطوير شركة سونلغاز |
| 26 | المطلب الثاني : وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي |
| 28 | المطلب الثالث : أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز |
| 30 | المبحث الثاني : تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة(الوكالة التجارية المنيعة / غرداية) |
| 30 | المطلب الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز |
| 31 | المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي ووظائف كل قسم لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية فرع المنيعة |
| 33 | المبحث الثالث : تحليل الاستبيان |
| 33 | المطلب الأول : بيانات خاصة بالعمال والمؤسسة |
| 36 | المطلب الثاني : التكنولوجيا الحديثة |
| 40 | المطلب الثالث : لوحة القيادة |
| 47 | **خاتمة** |
| قائمة المراجع | |
| ملاحق | |

**قائمة الأشكال**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الصفحة | العنوان | الرقم |
| 32 | الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز | 01 |

**قائمة الجداول**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الصفحة | العنوان | الرقم |
| 33 | تصنيف العمال حسب الفرع | 01 |
| 33 | تصنيف العمال حسب الجنس | 02 |
| 34 | تصنيف العمال حسب السن | 03 |
| 34 | تصنيف العمال حسب المستوى الدراسي | 04 |
| 35 | تصنيف العمال حسب التصنيف المهني | 05 |
| 35 | تصنيف العمال حسب الأقدمية في المؤسسة | 06 |
| 36 | تصنيف العمال حسب وضعية العمل | 07 |
| 36 | استخدام المؤسسة للتكنولوجيا حديثة في عملها | 08 |
| 37 | معرفة العمال باستخدامه للتكنولوجيا الحديثة | 09 |
| 38 | وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة | 10 |
| 39 | صعوبات استخدام التكنولوجيا الحديثة | 11 |
| 39 | التحكم في استخدام التكنولوجيا الحديثة | 12 |
| 40 | اتخاذ القرار الذي تتخذه المؤسسة | 13 |
| 40 | لوحة القيادة بالنسبة لكل قائد | 14 |
| 41 | دور التكنولوجيا في تسهيل عملية القيادة | 15 |
| 41 | دور التكنولوجيا في تطوير الخدمة | 16 |
| 42 | دور التكنولوجيا في اتخاذ القرار بالنسبة للقائد | 17 |
| 42 | إمكانية استعمال التكنولوجيا الحديثة في التحليل | 18 |
| 43 | دور التكنولوجيا في حفظ ذاكرة الشركة | 19 |
| 43 | زيادة هامش قيمة النشاط عند استعمال التكنولوجيا الحديثة | 20 |
| 44 | دور التكنولوجيا في الابداع | 21 |
| 44 | ارتباط التكنولوجيا الحديثة بمحيط المؤسسة | 22 |
| 45 | دور التكنولوجيا تحسين روابط الشركة | 23 |

**قائمة الملاحق**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الصفحة | العنوان | الرقم |
|  | استبيان | 01 |

**ملخص:**

قد أصبح مهما عند الباحثين والمسيرين محاولة التعرف الدقيق على استخدامات تكنولوجياالمعلومات والاتصالات في المؤسسات ودرجة كثافتها، وربطها مع الأثر الذي تتركه على مستويات تطبيق لوحة القيادة لهذه المؤسسات.

وهذا نظرا لما نراه اليوم من المنافسة والاحصائية والدراسات التي تبين التطور الكبير الذي يشهده قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومن خلال هذه فإننا حاولنا في هذه الدراسة تقييم كثافة وطرق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالأخص التكنولوجيا المرتبطة بالأنترنت من قبل المؤسسات ومعرفة أثر هذه التكنولوجيات على مستويات تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات المعنية من خلال عدة مؤشرات.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الانترنت الأعمال الإلكترونية، تسيير، لوحة القيادة ,تطبيق.

**Summary:**

It has become important for researchers and managers to try to accurately identify the uses of information and communication technology in institutions and the degree of their intensity, and link them with the impact they have on the levels of application of the dashboard for these institutions.

This is due to the competition, statistics and studies that we see today that show the great development that the ICT sector is witnessing.

Through this, we tried in this study to assess the intensity and methods of using information and communication technology, especially the technology associated with the Internet, by institutions, and to know the impact of these technologies on the levels of application of the dashboard in the concerned institutions through several indicators.

**Keywords**: institutions, information and communication technology, internet, e-business, management, dashboard, application**.**

**مـقـدمـــة:**

أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتعددة إلى تراجع كبير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، مما جعل الأساليب الإدارية الحديثة أكثر ديناميكية وفاعلية على العموم، وتتم بلوجستيك عالية الجودة.

لقد أصبح انتاج المعلومات والمعارف وتداولها وتوزيعها من أهم الأنشطة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والإداري، وطالت استخدامات تقنية معلوماتية ومعرفية، أو ما يسمى بـ" عصر المعلومات" إذ يتم انتاج كم هائل من المعارف والعلوم باستخدام الحواسيب الالكترونية التي لا يكاد يخلو منها ميدان، فتأثرت بذلك المنظمات المعاصرة وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية، سعيا لإنجاز تعاملاتها، متعدية حدود الزمان والمكان، وصولا إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة والمشاركة، متزامنة مع شدة المنافسة وتسح الموارد، مما يفرض على الإدارة اعتماد وسائل جديدة لتحقيق الأهداف، وضمان الاستمرار، عبر تغيير المفاهيم السائدة عن العمل الإداري، فبدلا من الاقتصار على الأهداف التقليدية مثل زيادة الانتاجية والأرباح،

وباعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة، وتحسين الأداء، وذلك عن طريق وسائل وأدوات معينة منها لوحة القيادة والتي تمثل محور موضوع البحث.

حيث تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات، وهذا بهدف تحسي الأداء في المؤسسة.

**أولا: إشكالية البحث:**

* سؤال رئيسي: هل يمكن أن تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات؟
* سؤال فرعي:
* ما مدى فعالية لوحة القيادة في الرفع من مستويات الاقتصادية؟
* إلى أي مدى يتم الاعتماد على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات ؟
* هل تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر على لوحة القيادة في المؤسسات؟

**ثانيا:**

* **الفرضية**: إجابة مبدئية على الأسئلة المطروحة وذلك بصياغة عدة فرضيات:
* يعد الأداء في المؤسسات دور هاما في تحقيق النمو
* يتناسب حجم المؤسسة طرديا مع درجة امتلاك المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
* إن لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر فعال في تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات.

للإجابة عن هذه الإشكالية سوف نقوم بدراسة تحليلية لوضعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى تأثيرها على لوحة القيادة وذلك بعد التعرض لمختلف هذه التكنولوجيا والتعرض إلى مفهوم لوحة القيادة .

**ثالثا: أهمية البحث:**

تأتي أهمية البحث من خلال أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في المؤسسات عبر استحداث تطبيقاتها وتحسين أساليب العمل، فضلا عن انتشار تطبيقاتها في قطاعات واسعة كالتعليم، الصحة، والخدمات والصناعة.

**رابعا: أهداف البحث:**

التعرف على مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى مساهمتها و تطبيقها في المؤسسات واثرها على تطبيق لوحة القيادة ، من خلال قياس أثرها على التكاليف، جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وزيادة مبيعاتها.

**خامسا: أسباب اختيار الموضوع:**

وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:

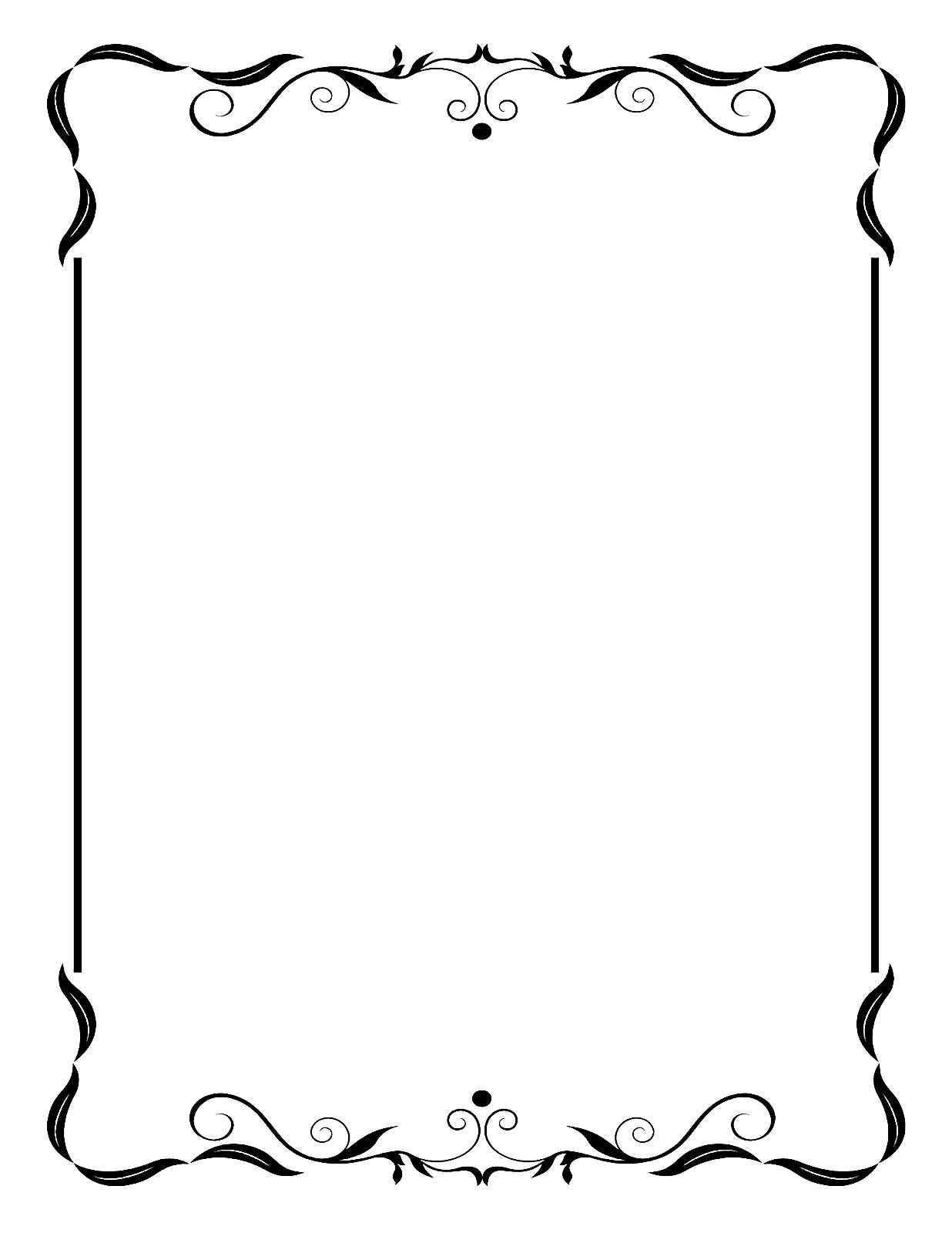
* حداثية الموضوع حيث مازال يدور الجدل حول تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على كفاءة وفعالية المؤسسات
* التعرف على مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأثار التي تتركها على مستوى أداء المؤسسات.

**سادسا: منهجية البحث**

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، وكذا اختبار فرضياتها المتبناة، ثم اختيار المنهج الوصفي، مستخدمين أسلوب دراسة حالة في شكل استبان .

**سابعا: هيكلة البحث**

الفصل الاول يتعلق بالجانب النظري أما الثاني فهو دراسة حالة، حيث تناولنا في الفصل الأول موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يعد أحد المحاور الأساسية في الموضوع فتطرقنا في مبحثه الأول: إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأشكالها، بينما في المبحث الثاني الدرسات السابقة



**الفصل الأول**

تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و لوحة

القيادة الادبيات النظرية والتطبيقية

**تـمـهــيـــد**

عرف العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى تغير لغة المنافسة العالمية و شكلت تحديات ضخمة على منظمات الأعمال..... وللانسجام مع هذه التغييرات تحولت المنظمات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية وابتكار مقاييس جديدة لأنشطة أعمالها بعد أحدثت الثورة التكنولوجية تأثيرات هائلة على أنماط الإنتاج والاستثمار والاستهلاك، فأخذت تتعامل مع الكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة في محاولة منها لخزنها واستعمالها ، من خلال مشاركتها مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لجعلها سهلة الاستعمال فيلوحة القيادة

وباعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة، وتحسين الأداء، وذلك عن طريق وسائل وأدوات معينة منها لوحة القيادة

حيث تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة وسوف نتطرق في هذا الفصل إلي مبحثين هما

**المبحث الاول** :الادبيات النظرية والتطبيقية

**المبحث الثاني** : دراسات السابقة

**المبحث الاول :مفاهيم حول التكنولوجيا المعلومات والاتصال**

**المطلب الاول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

**الفرع الاول : تكنولوجيا المعلومات والاتصال :**

تعرف التكنولوجيا علي انها مجموعة من النظم والقواعد التطبيقية وأساليب العمل التي تستقر لتطبيق المعطيات المستخدمة للبحوث ودراسات المبتكرة في مجال الإنتاج وبالتالي فهي مركب قوامه المعدات والمعرفة الإنسانية[[1]](#footnote-1) .

  لقد تعددت مفاهيم تكنولوجيا المعلومات وفقا لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا شاملا ولعل مرد ذلك يرجع لاختلاف مرجعياتهم العلمية ومنطلقاتهم الفكرية فمنهم من عرفها بأنها : مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى المخرجات[[2]](#footnote-2).

تعتبر المعلومات مورد اساسيا تحتاج اليه المؤسسة في كل مراحل سواء عند انشائها او عند مزاولة نشاطها وعليه تعرف المعلومات علي انها بيانات اوحقائق تم معالجتها[[3]](#footnote-3).

    حيث تتمثل مخرجات تكنولوجيا المعلومات في ظهور العديد من مجالات التطوير، كظهور البرامج المتطورة والتي تتضمن النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي وقواعد البيانات وأتمتة المكاتب والانترنت والانترانت والاكسترانت والبريد الالكتروني وتكنولوجيا الاتصالات البعيدة.

**الفرع الثاني :أهمية تكنولوجيا المعلومات :**تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات فيما يلي :[[4]](#footnote-4)

    - تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز.

    - تساعد المنظمات في إيجاد فرص جديدة للعمل.

    - تعتبر القاعدة الأساس التي تبني على ضوئها المنظمات الإدارية ميزتها التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيس في إنجاح تلك المنظمات.

    - تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات وإعادة تشكيل منتوجاتها وخدماتها.

**الفرع الثالث :فوائد تكنولوجيا المعلومات ومكوناتها :**

تؤثر تكنولوجيا المعلومات ونظمها على قدرة أداء المنظمات لوظائفها الأساسية ولعل أهم الفوائد والمزايا التي يمكن أن تجنيها هذه المنظمات إذا ما استخدمت هذه الأدوات بالشكل الأمثل :[[5]](#footnote-5)

  - السرعة والدقة في انجاز الأعمال المطلوبة.

  - تقليل التكاليف والحد من استخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيز كبيرة في المؤسسة.

- تحسين الكفاءة وزيارة الفعالية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة.

  - تحديد قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

  - تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة ،وذلك عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب.

   - المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.

  - مواكبة التطورات العالمية فيما يتعلق بأساليب خدمة الزبائن وتنويعها.

  - حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تعتبر أساس عمل المنظمات.

 وتتمثل مكونات تكنولوجيا المعلومات في الحواسيب بأجزائها المادية وغير المادية (كالبرامج) والشبكات المحلية والعالمية والبيانات فضلا عن معرفة كيفية الاستخدام والتطبيق من قبل المستخدمين بشكل كفؤ يخدم المنظمة ويحقق لها أفضل أداء.[[6]](#footnote-6)

**الفرع الرابع : مـكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:**

تعرف تكنولوجيا والمعلومات والاتصال علي انها مظلمة واسعة تشمل كلا من نظم المعلومات وتقنيات معالجة البيانات والاتصال وغيرها[[7]](#footnote-7).

**وفيما يلي توضيح المكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال[[8]](#footnote-8):**

-**الأجهزة** : وتعرف على أنها الجزء المادي التكنولوجيا المعلومات المتمثل بالحواسيب و الأجهزة الملحقة بها لتنفيذ المهام .

-**البرمجيات**: هي عبارة عن مجموعة من المكونات المعنوية لنظام الحاسب من تعليمات وإجراءات وبرامج وأنظمة التشغيل ولغات برمجة وتقوم هذه البرمجيات بعدة وظائف أساسية أهمها إدارة عمليات الحاسوب واسترجاع البيانات ودعم تطبيقات الأعمال.

**-الشبكات :**وهي عبارة عن مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيت يمكن لمستخدمها المشاركة في الموارد المتاحة ,ونقل وتبادل المعلومات فيما بينها ’وتستخدم هذه الشبكات لتحقيق مجموعة من الاغراض وهناك عدة انواع من الشبكات منها:الشبكات المحلية وشبكة المنطقة وشبكة الواسعة وشبكة الانترنت وشبكة قواعد البيانات .

**المطلب التاني: لوحة القيادة:**

**الفرع الأول : مفهوم لوحة القيادة:**

قبل التطرق إلى هذه الأداة نشير إلى أنها مستعارة اصطلاحا من لوحة قيادة السيارة أو وسيلة نقل أخرى، من خلال المؤشرات التي تدل على السرعة ومستوى البنزين...الخ، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، في إطار خط سير محدد مسبقا بين حدود واضحة ويجب احترامها والتحكم في مسار النشاط خلالها.[[9]](#footnote-9)

ظهرت لوحة القيادة خلال 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير بمتابعة عملية التسيير نحو الأهداف المسطرة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، وفي 1948 كانت مستعملة في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف المؤسسات التي تقوم بنظام التسيير التقديري[[10]](#footnote-10).

كأداة رقابة ومتابعة لأداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا لتجاوز النقص الموجود في نظام المحاسبة والموازنات التقديرية المتمثل في التأخر الزمني للحصول على المعلومة التي تفيد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية يستوجب تجزئتها إلى خطط وبرامج تشغيلية قصد إنجازها وتحديد الوقت اللازم لها ومعايير لإنجاز ومراقبة الأداء الآني لتصحيح أي انحراف.[[11]](#footnote-11)

وعرفت علي انها :وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة.[[12]](#footnote-12)

ومنه فإنه يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات، يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم، وتسمح للمسيرين بمعرفة حالة تطور موضوع القيادة كأن تكون مؤسسة أو قسم منها.[[13]](#footnote-13)

* نظام للمعلومات، هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة وعرضها بشكل واضح وتدريبي.[[14]](#footnote-14)
* هي تشخيص دائم في المؤسسة يرتكز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمي ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات[[15]](#footnote-15).
* وقد عرفت من طرف (M.Gervais) بأنها تطبيق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن من معرفة المعلومات الضرورية لتسيير لمؤسسة في ظرف وجيز، وتسهل ممارسة مسؤوليتها.[[16]](#footnote-16)

**- الفرع الثاني : أنواع لوحة القيادة :**

وتتمثل أنواع لوحة القيادة فيما يلي:[[17]](#footnote-17)

* **لوحة القيادة المالية:** "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المرد ودية الشاملة". وتشكل لوحة القيادة المالية سلاح في يد الادارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شانها تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسية التجارية والسياسة المالية.

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف إلى:

* قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.
* تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة (الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزونات وتطور الهوامش وما إلى ذلك).
* **لوحة القيادة الاستراتيجية:**تعكس لوحة القيادة الاستراتيجية "الاستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته وسلاسته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات" كما تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر منه المعلومات، والمؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها، ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة الاستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يمكن التعبير على المؤشر على أنه إشارة في حالة اشتعالها، يعني ذلك تسجيل انحراف بين الأهداف المسطرة والحقائق التي تم قياسها.
* **لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):**ظهر هذا المصطلح في سنة 1992 في مقال للكاتب Kaplan.R وNorton.D في مجلة Harvard business revieu وفي سنة 1996 .

نشرا كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط. حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على المؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والأجل والقيمة، مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية ونعني ذلك الجانب التنظيمي.

كما تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الإستراتيجية، من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، بمعنى إمكانية تصميم لوحة قيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة، بينما لوحة القيادة المستقبلية فإن تقترح قائمة نوعية من المؤشرات.

**الفرع الثالث: أهداف لوحة القيادة:**

تعددت أهداف لوحة القيادة إلي عدة أهداف منها[[18]](#footnote-18):

**1-أداة الرقابة والمقارنة** :ولذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها

**2- أداة حوار والتشاور**: ان الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر مراقبة التسير والاداء في المؤسسة الاقتصادية .

**3-تسهيل عملية الاتصال والتحفيز**:فهي تهدف إلي إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها علي مستوي كافة مراكز المسؤوليات ,وكذلك تساعد علي الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين.

**4-أداة لاتخاذ القرار**:تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة و تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز ــ

مسؤولية والقيام ,بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ,ويمكن اعتبارها وسيلة لتنبؤ كون انها تمكن

المؤسسة من تفادي الانزلاق في مستقبلا.

**5-أداة لتشخيص المؤسسة** :تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة ,الغاية منها الوصول إلي تحديد دقيق لوضعيتها ,هذا التشخيص يهدف بالدرجة اولي إلي تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال محددة ,ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة.

**المطلب الثالث** : **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطبيق لوحة القيادة** :

**الفرع الاول : دور لوحة القيادة في المؤسسة :**

يتضح **دور** لوحة القيادة فيم يلي:[[19]](#footnote-19)

* **لوحة القيادة كوسيلة تجميع :** إن عملية التجميع لا تعني حذف أو اهمال لمعلومات تتعلق بالمؤسسة وتمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غي عادي في امؤسسة في سكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم.
* **لوحة القيادة كأداة مراقبة :** تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة. كذلك ماتجدر الاشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في شبط مسار عمل المؤسسة.
* **لوحة القيادة كأداة للحوار والاتصال :** عند مقارنة ومعاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومات،..، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله ويحدد نقاط القوة والضعف.
* **لوحة القيادة كوسيلة إعلام : يمكن** استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن مع الحذر أن بكون لهذا الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
* **لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الاطارات :** تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعزف الذهني brainstorming لإيجاد أفضل الحلول

للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال بالمسؤولين والقدرة على تحفيزهم.

* **لوحة القيادة كوسيلة قياس :** تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.
* **لوحة القيادة كوسيلة تسيير:** تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، هذه الوسيلة تتطلب:
* وجود منهجية لتصميمها.
* اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى إلى تحقيقها (بمعنى لكل نظام فرعي من نظام المؤسسة يمكن أن يعمتد لوحة قيادة خاصة به).
* القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات السلم الهرمي.
* بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.
* **لوحة القيادة كوسيلة تشخيص:** تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف. ومنه قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف من نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف.

**الفرع الثاني :دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة :**

* + - * الرغبة الدائمة لمسيرين في تعريف الزبائن والشركاءالمساهمين بأعمالهم ومنتجاتهم،والخدمات التي يقدموها و كما أنها طريقة الاتصال أكثر سرعة أقل تكلفة.
      * نشر كل المعلومات التي تخص المؤسسة والتي يريد الزبون معرفتهاعن المنتجات والخدمات المرفقة بها ، دون الجاجة إلى الذهاب إلى المؤسسة.
      * تقديم خدمات للزبون بأحسن طريقة من حيث السرعة و السهولة.
      * جلب فئة جديدة من العملاء الذين هم على اتصال بالانترنيت.
      * نشر المعلومة في الوقت المناسب، و لهذه الخاصية أهمية كبيرة إداريا انفتاح المؤسسة علي السوق المحلي،الإقليمي والعالمي.
* يستعمل كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة (التعريف بالمؤسسة،نشاطها،هيكلها التنظيمي،أهدافها، معلومات عن الخدمة أو المنتج...الخ.)
* تساهم في وضع دليل العاملين و إدراج معلوماتهم الشخصية (الوظيفة، الترقيات، العقوبات... الخ.)
* يربط كل ال أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في أكثر من مكان،إذ تسمح لكل جزء فيه بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى.
* (تسمح بالاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي لحضور العاملين لتسهيل معالجة البيانات وسرعة الوصول اليها و الاستفادة منها
* تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص و المعالجة )طلب عطلة ( يستعمل لوصف الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها.[[20]](#footnote-20)

**الفرع الثالث : اثر التكنولوجيا علي تطبيق لوحة القيادة :**

أكدت العديد من الدراسات والتقارير أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيرا مباشرا في نمو المؤسسات، خاصة عندما يرافق إدخالها إحداث تغيرات تنظيمية وإدارية ملائمة، فقد بنيت تلك الدراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تكنولوجيا المعلومات. إلا أن هذه الدراسة أظهرت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة تهيئة لكل من النظام الإداري والتنظيمي القائم فيها لن يرافقه زيادة محسوسة في الإنتاج. فالاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات تحقق فقط ندما يرافقها استثمار في كل من الإستراتيجيات و الهيكلة.و إذا كان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وما يوافقها من تغيرات تنظيمية وإدارية ، يحسن إنتاجية المؤسسات في قطاع ما، فإن الاستثمار في هذه التكنولوجيا على مستوى القطاع يظهر نمو أعلى في إنتاجيته بالنسبة للقطاعات الأخرى. وتدل الدراسات في و.م.أ على أن قطاعات إنتاج السلع كثيفة الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات.

أظهرت إنتاجية أعلى من قطاعات الأخرى، كما أظهر قطاع صناعات تكنولوجيا المعلومات إنتاجية أعلى من غيره .[[21]](#footnote-21)

**المبحث الثاني :الدراسات السابقة :**

**الفرع الاول:** **الدراسات العربية:**

**دراسة 1**:دراسة قريش محمد الصغير التي كانت حول لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسير المؤسسات البنكية حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة BADRBANKمذكرة ماجستير,غير منشورة ,إدارة أعمال ,كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ,جامعة قاصدي مرباح ورقلة ,2004

تناولت هذه الدراسة إشكالية هل بالإمكان تجسيد لوحة القيادة في مراقبة تسير البنوك ,بحيث تساعد على قياس أداء البنوك الجزائرية مع توفير الشروط اللازمة لتصل إلي مرحلة اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي فقد حاول إسقاط الضوء علي بعض النقاط في مراقبة التسيير البنوك وإنشاء نظام لوحة القيادة وفقا لطريقة GIMSI,حيت توصل إلي أنها ليست بطريقة مثالية ,وإنما تستجيب للمتطلبات الاقتصادية الحديثة المبنية علي التكنولوجيا المتطورة لحلركة الاموال والتجارة الالكترونية الي غير ذلك ,وبالتالي فإن أي بنك لايستطيع اتخاد القرار في الوقت الحقيقي ولا يمكنه أن يصمد أمام التحديات المختلفة

**دراسة 2:**دراسة سمية مصباح التي كانت حول دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية مذكرة لينل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة قسنطينة 2009,

تناولت هده المذكرة الإشكالية التالية مامدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين وتسيير الموارد البشري بالمؤسسة الجزائرية ,حيت حاولت إظهار دور لوحة القيادة في تحسين وتسيير المورد البشرية كما يتب كذالك إن المورد البشري هو المحرك الرئيس للأداء في المؤسسة الجزائرية ,

فبعد تحليل والتشخيص لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية والتأكد على دورها في تسيير الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة

**دراسة 3:**رجم خالد, مذكرة ماجستير ,التي كانت حول اثر نظم المعلومات على أداء العاملين 2011,تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير ,جامعة ورقلة ,حالة مؤسسة شي علي بسطيف

وتوصلت هذه الدراسة إلى :أن المنظمة تواجه في العصر الحديث حالة التحدي نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجيا في جميع الميادين وما نجم عنه تعقد مهام الإدارة ومتطلباتها ومايلزمها لمواكبة هذا التغير لضمان الاستمرار.

**الفرع الثاني :** **الدراسات الأجنبية**

## **- دراسة**(Akbaba-Altun, 2006).

**هدفت الدراسة** التعرف إلى القضايا المتصلة بتوظيف تكنولوجيا الحاسوب في نظام تعليم مركزي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولجمع البيانات استخدم الباحث المقابلة والاستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة من 17 مدير مدرسة، و 15 منسق حاسوب، 151 مشرف تربوي في إحدى المدن التركية غربي البحر الأسود.

**وقد أظهرت نتائج الدراسة** أن توظيف تكنولوجيا الحاسوب في التعليم يتطلب التطوير الناجح لكل من: البنية التحتية في المدارس، العاملين، المناهج، الإدارة، والإشراف، وأن هذه الأمور لا يمكن فصلها عن مشاكل التعليم العام، كما أظهرت النتائج قلة عدد أجهزة الحاسوب وملحقاتها، وندرة البرمجيات المتوفرة باللغة المحلية، وكذلك ضعف خطوط الانترنت في المدارس.

**وقد أوصت الدراسة**بضرورة التخطيط الجيد لتوظيف الحاسوب في التعليم، وتوفير التدريب المستمر لمواكبة التطور التكنولوجي لمديري المدارس ومنسقي الحاسوب والمشرفين التربويين.

## **2- دراسة**((May, 2003

**هدفت الدراسة إلى** التعرف على مدى تأثير التقنية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية, وهدفت إلى معرفة فعالية استخدام تقنية الحاسب الآلي في أداء مدير المدرسة لوظيفته بشكل أمثل، كما هدفت إلى معرفة أثر متغيرات الجنس، وعدد سنوات خبرته كمدير مدرسة، والعمر، ومكان المدرسة، وأجريت الدراسة على عينة حجمها ١٣٩.

**وكانت من نتائج الدراسة** أنه لاستخدام التقنية تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية. وأغلب هذا التأثير يتمركز على الجانب الكمي في الأداء، ولم يتطور إلى الجانب النوعي والفني، خاصة في نواحي التخطيط، والتدريب، والعمل الإداري واتخاذ القرارات.

**دراسة الداود ( 1413هـ ) و عنوانها :** ( مجالات استخدام الحاسب الآلي في أعمال الإدارة المدرسية من وجهة نظر الإداريين و المعلمين ) ، و هدفت إلى التعرف على مجالات استخدام الحاسب الآلي في أعمال الإدارة المدرسية بمراحل التعليم العام   ( ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ) بمدينة الرياض من وجهة نظر الإداريين و المعلمين بها ، و بلغة عينة الدراسة (89) مدرسة من مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

-أن الأعمال التي تخص شؤون الطلاب احتلت المرتبة الأولى من حيث الأعمال الأكثر استخداماً للحاسب الآلي فيها  .

-احتلت الأعمال الإدارية الخاصة بشؤون المدرسة المرتبة الثانية .

**دراسة شريفي ( 1416 هـ )  و عنوانها :** ( دراسة لواقع استخدام الحاسب الآلي في إدارة المدارس التابعة لإدارة الثقافة والتعليم بوزارة الدفاع والطيران وسبل تطويره ) ، و التي هدفت  إلى التعرف على واقع استخدام الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية في المدارس التابعة لوزارة الدفاع والطيران والتي تشرف عليها إدارة الثقافة والتعليم بالوزارة ، و بلغت عينة الدراسة ( 38 ) مديراً ومديرة يديرون ( 53 ) مدرسة تمثل جميع المدارس التابعة لوزارة الدفاع والطيران والتي أدخلت نظام الحاسب الآلي في مجال الإدارة المدرسية في جميع مناطق المملكة ، و توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

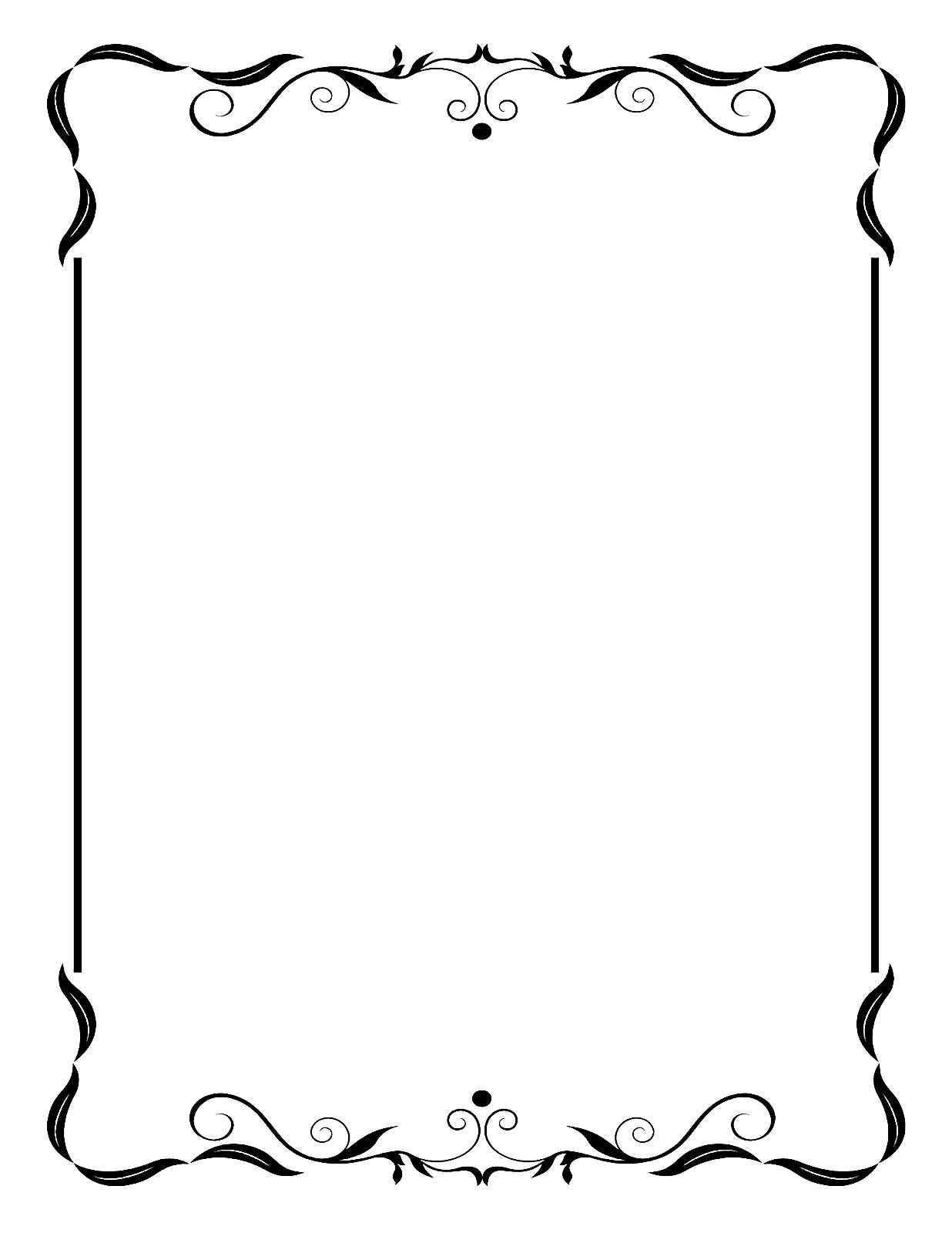
-وجود عجز كبير في عدد العاملين المتخصصين للعمل على الحاسب الآلي, وحاجة المدراء إلى دورات تأهيلية مناسبة ليستفيدوا من هذه التقنية في أعمالهم الإدارية .

-وجود عشوائية وفردية في تأمين الأجهزة والتطبيقات المختلفة مع تأخر واضح في استخدام كثير من التقنيات الحاسوبية الحديثة . وافتقار لتخطيط منظم ورؤية مستقبلية واضحة تجاه هذا الواقع .

-يستخدم الحاسب في عمليات المتابعة والتنظيم بمعدل أكبر من معدل استخدامه في مجال التخطيط واتخاذ القرار . ويتمحور استخدامه في المجالين المذكورين في الوظائف المتعلقة بالطلاب ودرجاتهم الشهرية وبياناتهم وتقاريرهم المختلفة, بينما ينحسر دور الحاسب بشكل ملحوظ في بقية الجوانب : كشئون الموظفين والمالية والملفات والعهد وغير ذلك من الجوانب الإدارية .

**خـــلاصة الفـــــــصل**

تشكل لوحة القيادة أداة جدٌ هامة في مجال تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناءا على مجموعة من الأهداف الواقعية، كما يمكن اعتبار لوحة القيادة كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله، حيث تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق اتجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت المناسب.



**الفصل التطبيقي**

دراسة حالة شركة سونلغاز

* **المبحث الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز:**

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر, فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضا إلى مهامها وأهدافها.

* **المطلب الأول : نشأة وتطور شركة سونلغاز**

**الفرع الأول : لمحة تاريخية عن الشركة**

* **أولا – لمحة تاريخية عن الشركة :** لقد بدأت الاضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره6000كلم , وهذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الانتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها امكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

**الفرع الثاني : مراحل تطوير شركة سونلغاز**

* **ثانيا – مراحل تطور شركة سونلغاز :** مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:
* سنة 1947 تم انشاء كهرباء وغاز الجزائر(EGA) رقم 471002 في 05/06/1947 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز .
* **EGA :** وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات طابع خاص التي سقطت تحت قانون التأميم سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية .
* التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 EGA)) : تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة .
* **سنة 1969 :** إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69/59 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969 , تحول اسم EGAإلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطني للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير حيث تجاوز عدد عمالها 6000 موظف , وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد .

إن احتكار ونقل وتوزيع واستراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة , كما أنها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن(صناعيون , محطات توليد الطاقة الكهربائية , زبائن المنزل).

* **سنة 1975 :** في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا انشاء وحدات كهرباء وترتيب.
* **سنة 1983 :** إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز الغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك

تكسب خمسة فروع الأعمال وهي :

* **كهريف (KAHRIF) :** الأشغال الكهربائية
* **كهركيب(KAHRKIB) :** تركيب البنية التحتية والإنشاءات الكهربائية
* كناغاز(KANAGAZ) : أشغال الهندسة المدنية
* AMC : صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المحتملة في المراقبة.
* **النظام الأساسي الجديد لسونلغاز سنة 1991 :** لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 91/975 المؤرخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق ومنتجات .
* **سنة 1995 :** أصبحت هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 95/280 ليوم 07/09/1995 سونلغاز على رأس نجد مجلس توجيه الرقابي (COS) .
* **سنة 2002 :** تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم , هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة , كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر , فباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع امكانية مشاركتها في مساهمتها في شركات أخرى .
* **سنة2004 :** أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع(HOLDING) خلال السنوات 2004/2006 أين أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموع مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.
* سونلغاز إنتاج كهرباء(SPE)
* مسير شبكة النقل الكهربائية(SDC)
* مسير شبكة نقل الغاز(GRTG)
* **سنة 2006 :** تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربع فروع وهي :
* سونلغاز للتوزيع : الجزائر العاصمة(SPA)
* سونلغاز للتوزيع : الجهة الوسطى(SDC)
* سونلغاز للتوزيع : الجهة الشرقية(SDE)
* سونلغاز للتوزيع : الجهة الغربية(SDO).
* **المطلب الثاني : وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي**
* **أولا – الوظائف :**

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام من خلال المادة 06 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي اطار الاهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي :

* ضمان نوعية انتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في اطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.
* تركيب , تصليح وصيانة وإعادة تجديد مركز الانتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز .
* التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا مراكز المعدة للسنوات.
* ضمان تموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة .
* توفير المنشآت الضرورية(تجهيزات , الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
* التحديد والتعريف بكيفيات والامكانيات المتعلقة بالتطبيق(التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية ) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب .
* ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج .
* تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الآداءات المقدمة للعملاء.
* تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها .
* ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والاصلاح واستغلال الموارد .
* ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد الازم للعمل .
* ضمان أمان الأشخاص والموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع .
* ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل .

وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمار للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن .

* **ثانيا – الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز :**

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز نشاطها , فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه , حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

* **المطلب الثالث : أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز**

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز اهداف تسعى بلوغها وهي كما يلي :

* التحكم مع الاستعمال الامثل للوسائل والتقنيات تهدف الترقية والتحسن الدائم لصورة علامتها .
* تلبية الحاجات الوطنية .
* توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها .
* المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي .
* استقلالية التسيير وادخال قواعد ذات طابع تجاري .
* الحصول على حصة السوق العالمي .

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي :

* إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها .
* نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية .
* توزيع الغاز عن طريق قنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه .
* تطوير وتنظيم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها .
* تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية .
* إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج .
* تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز(ش ذ أ) .

وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واكتشافها وانتاجها وتوزيعها.

تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به .

* **المبحث الثاني : تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة(الوكالة التجارية المنيعة / غرداية**)

شركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية (فرع) مكلفة وفي نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات .

* **المطلب الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز**

من وظائف شركة سونلغاز وتوزيع الكهرباء والغاز غرداية فرع المنيعة :

* ضمان نوعية استمرارية الخدمة.
* استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز .
* تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد .
* ضمان أمن وفاعلية هذه الشبكات .
* ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة .
* تسويق الكهرباء والغاز .

إن شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية فرع المنيعة مكونة ومقسمة إلى عدة أقسام ومستويات مختلفة وفق الشكل الذي يتم توضيحه لاحقا .

لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 02/01 والمؤرخ في22 ذي القعدة عام 1422 والموافق ل05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة قنوات مختلفة.

إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة سونلغاز إلى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديرية التوزيع بغرداية وهذه الأخيرة تتكون من عدة أقسام ومصالح .

* **المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي ووظائف كل قسم لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية فرع المنيعة**
* **أولا – الهيكل التنظيمي :** إن شركة سونلغاز هي شركة تقوم بعدة وظائف ومهام , بدورها تنقسم إلى عدة أقسام أو مستويات والشكل الموالي يوضح ذلك :

**الشكل 01:** يوضح الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز

**قسم استغلال الغاز**

**قسم استغلال الكهرباء**

**قسم الموارد البشرية**

**قسم تسيير نظام المعلومات**

**قسم العلاقات الخارجية**

**مصلحة الدراسات والأشغال**

**قسم المالية والمحاسبة**

**مصلحة الأشغال العامة**

**المكلف بالأمن**

**المكلف بالأمن الداخلي**

**المكلف بالاتصالات**

**المكلف بالقضايا القانونية**

**المديرية الجهوية**

**الأمانة العامة**

**المصدر :** وثائق شركة توزيع الكهرباء والغاز

**المبحث الثالث : تحليل الاستبيان**

**المطلب الأول : بيانات خاصة بالعمال والمؤسسة**

1. **بيانات خاصة بالمستقصى منه :**
2. **تصنيف حسب الفرع :**

**الجدول 01 : يوضح تصنيف العمال حسب الفرع**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **فرع التوزيع** | **المقاطعة التقنية للكهرباء** | **المقاطعة التقنية للغاز** | **المجموع** |
| 31 | 20 | 14 | 65 |
| 47.69% | 30.77% | 21.54% | %100 |

1. **الجنس :**

**الجدول 02 : يوضح تصنيف العمال حسب الجنس**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ذكر** | **أنثى** | **المجموع** |
| 62 | 03 | 65 |
| 95.38% | 4.62% | %100 |

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة المبحوثة من فئة الذكور حيث يمثلون نسبة 95.38% من إجمالي أفراد العينة يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب إشراف وحضورا مستمرا , أين لا يستهوي العنصر النسوي وإلى تفضيلهن للعمل في ميادين أخرى كالتعليم والتمريض من جهة أخرى ولكن رغم هذا فإن هناك نسبة 4.62% تمثل الإناث يشغلن مناصب إطارات لا تقل أهمية عما يشغله الذكور.

1. **السن :**

**الجدول 03 : يوضح تصنيف العمال حسب السن**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **أقل من 30 سنة** | **ما بين 30 و40 سنة** | **أكثر من 40 سنة** | **المجموع** |
| 30 | 20 | 15 | 65 |
| 46.15% | 30.77% | 23.08% | %100 |

يتبين لنا من خلال الجدول أن اكبر عدد من أفراد العينة المبحوثة هم من الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة , حيث يشكلون نسبة 46.15% من عينة الدراسة وثم الفئة ما بين 30 و 40 سنة حيث يشكلون نسبة 30.77% من عينة الدراسة وأخيرا الفئة الأكبر من 40 سنة بنسبة 23.08% .

إن هذه المعطيات تكشف بوضوح أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة قد التحقوا في الآونة الأخيرة أي شباب مما يبين أنهم زاولوا دراستهم باستعمال التكنولوجيا الحديثة.

1. **المستوى الدراسي:** **تصنيف العمال حسب المستوى الدراسي**

**الجدول 04 : يوضح تصنيف العمال حسب المستوى الدراسي**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **جامعي** | **ثانوي** | **متوسط** | **مهني** | **المجموع** |
| 43 | 10 | / | 12 | 65 |
| 66.15% | 15.38% | 0% | 18.47% | %100 |

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن حاملي الشهادات الجامعية يمثلون أغلبية العينة المبحوثة حيث يشكلون نسبة 66.15% وهو رقم يدل على أن غالبيتهم يملكون مؤهل علمي أهلهم لتولي المناصب الموكلة لهم , ثم يليهم حاملي الشهادات المهنية بنسبة 18.47% ثم حاملي شهادات الثانوي 15.38% فيما خلت العينة من حاملي شهادات المتوسط .

إن هذه المعطيات تكشف بوضوح على مجتمع البحث الذي أجرينا دراستنا عليه قد أولى للمؤهلات العلمية أهمية قصوى في عملية التوظيف وإسناد المسؤوليات.

1. **التصنيف المهني :**

**الجدول 05 : يوضح تصنيف العمال حسب التصنيف المهني**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **إطار** | **عون تحكم** | **عون تنفيذ** | **المجموع** |
| 27 | 09 | 29 | 65 |
| 41.54% | 13.84% | 44.62% | %100 |

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن فئة عون تنفيذ تعبر عن غالبية عمال المؤسسة والمقدرة نسبتها 44.62% ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 41.54% ثم عون تحكم بنسبة 13.84%.

مما يبين لنا أن مؤسسة سونلغاز تتطلب أعوان التنفيذ أكثر من الفئات الأخرى المذكورة في الجدول وهذا يعني ان المؤسسة تتبع وفقا للتخطيط المنصوص عليه من طرف الجهات المختصة.

1. **الأقدمية في المؤسسة :**

**الجدول 06 : يوضح تصنيف العمال حسب الأقدمية في المؤسسة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **أقل من 5 سنوات** | **من 5 إلى 10 سنوات** | **أكثر من 10 سنوات** | **المجموع** |
| 16 | 11 | 38 | 65 |
| 24.61% | 16.92% | 58.47% | 100% |

تعتبر الأقدمية في العمل من اهم المؤشرات على وجود ارتباط وثيق بين الأفراد والمؤسسة , كما تدل الأقدمية على أن معظم العمال دائمين استنادا إلى النتائج المذكورة في الجدول أعلاه يتبين لنا ان الفئة الأكثر من 10 سنوات تمثل نسبة 58.47 % ثم تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 24.61% وأخيرا فئة ما بين 05 إلى 10 سنوات تمثل نسبة 16.92%.

إن هذه المعطيات تكتشف لنا بوضوح أن معظم أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة لهم الأقدمية أي أن المؤسسة تمنح لهم التقاعد.

1. **بيانات خاصة بالمؤسسة :**
2. **عدد العمال :**

**الجدول 07 : يوضح تصنيف العمال حسب وضغية العمل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الدائمين** | **المؤقتين** | **المجموع** |
| 60 | 05 | 65 |
| 92.31% | 7.69% | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان أغلبية العينة المبحوثة من فئة الدائمين حيث شكلت نسبة 92.31% تم تليها فئة المؤقتين بنسبة 7.69% , أي ان المؤسسة تقوم بتوظيف العمال حسب ما ينص عليه القانون الجزائري .

**المطلب الثاني : التكنولوجيا الحديثة**

1. هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة في عملها ؟

**الجدول 08 : يوضح استخدام المؤسسة للتكنولوجيا حديثة في عملها**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **المجموع** |
| 65 | 0 | 65 |
| 100% | 0% | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الحديثة في عملها بنسبة 100 % وهذا يبن لنا أن المؤسسة تسير وفقا العصر.

1. هل لديك معرفة مسبقة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

**الجدول 09 : يوضح معرفة العمال باستخدامه للتكنولوجيا الحديثة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **نعم** | | **لا** | **المجموع** |
| عن طريق المؤسسة | من خارج المؤسسة | 09 | 65 |
| 0 | 56 |
| 56 | |
| 86.15% | | 13.85% | 100% |

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين أن 86.15% من مفردات العينة لديها معرفة مسبقة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة , بينما 13.85% من مفردات العينة ليس لها معرفة مسبقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

ومن هذا نستنتج أن وسائل الاعلام والاتصال تتوفر في جميع الأماكن حتى عند الأفراد, أي أننا في عصر التطور.

1. ماهي وسائل الاتصال التي تستخدمها في عملك :

**الجدول 10 : يوضح وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ماهي وسائل الاتصال التي تستخدمها في عملك** | **الاحتمالات** | | | | **المجموع** | |
| **ذكر** | | **أنثى** | | **ت** | **%** |
| **ت** | **%** | **ت** | **%** |
| الاتصال المباشر | 62 | 100% | 03 | 100% | 65 | 100% |
| لوحة الاعلانات | 59 | 95.16% | 01 | 33.33% | 60 | 92.30% |
| التقرير | 34 | 54.83% | 02 | 66.66% | 36 | 55.38% |
| الاجتماعات | 37 | 59.67% | / | / | 37 | 56.92% |
| الهاتف | 62 | 100% | 02 | 66.66% | 64 | 98.46% |
| الفاكس | 20 | 32.25% | 02 | 66.66% | 22 | 33.84% |
| الحاسوب | 09 | 14.51% | 02 | 66.66% | 11 | 16.92% |
| شبكة الأنترنت | 07 | 11.29% | 01 | 33.33% | 08 | 12.30% |
| أخرى | / | / | / | / | / | / |

من خلال الجدول يظهر لنا تباين في المعطيات في استخدام وسائل الاتصال فالبعض منها يستخدمه كل أفراد العينة كالاتصال المباشر , الحاسوب والهاتف.

ومنه يتضح لنا أن وسائل الاتصال الحديثة لم تقضي على الوسائل الكلاسيكية فمازال الاتصال المباشر يحتل مكانة هامة في سلم قنوات الاتصال بنسبة 100% وكذلك الهاتف الذي يعد من اهم وسائل الاتصال في المؤسسة بنسبة 98.46% كما يأتي استخدام كل من لوحة الإعلانات بنسبة 92.30% والاجتماعات بنسبة 56.92% التقارير بنسبة 55.38% والفاكس بنسبة 33.84% والحاسوب بنسبة 16.92 % وشبكة الأنترنت بنسبة 12.30 %.

ومن الواضح أن كل وسيلة لها دور وتأثير على العمل مما يساعد على أداء العمل والتكيف مع الوقت.

1. هل تواجهون صعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

**الجدول 11 : يوضح صعوبات استخدام التكنولوجيا الحديثة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **المجموع** |
| 04 | 61 | 65 |
| 6.15% | 93.85% | 100% |

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين لنا أن 93.85 % من مفردات العينة لا تواجه صعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة , بينما تواجه 6.15 % من مفردات العينة صعوبة في ذلك وهذا ما يفسر عدم استخدام بعض المبحوثين لبعض تكنولوجيا الاتصال الحديثة نهائيا أو الاستخدام المحدود لها.

1. هل تنظم المؤسسة حصص تدريبية للتحكم في استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

**الجدول 12 : يوضح التحكم في استخدام التكنولوجيا الحديثة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **المجموع** |
| 00 | 65 | 65 |
| 00% | 100% | 100% |

يوضح الجدول المبين أعلاه ان كل المبحوثين من افراد العينة يقرون بأن المؤسسة لا توفر لهم حصص تدريبية للتحكم في استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة .

ومن هذا نستنتج أن كل أعضاء العينة المدروسة لهم دراية باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وهذا ما يدل على أنهم استعملوا في مسارهم الدراسي.

1. في حالة وقوع خلل في التكنولوجيا الحديثة ما هو القرار المتبع ؟

**الجدول 13 : يوضح اتخاذ القرار الذي تتخذه المؤسسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **التوقف عن العمل** | **الرجوع إلى النظام الكلاسيكي** | **المجموع** |
| 00 | 65 | 65 |
| 00% | 100% | 100% |

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أنه في حالة وقوع خلل في التكنولوجيا الحديثة يتم الرجوع إلى النظام الكلاسيكي, وهذا ما يدل على أن للمؤسسة مكانة في المجتمع .

**المطلب الثالث : لوحة القيادة**

1. هل لكل قائد لوحة قيادة خاصة به؟

**الجدول 14 : يوضح لوحة القيادة بالنسبة لكل قائد**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **المجموع** |
| 60 | 05 | 65 |
| 92.30% | 7.70% | 100% |

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أنه بنسبة 92.30% تم الإجابة على أنه لكل قائد لوحة قيادة خاصة به.

وهذا يبن لنا أنه لكل قائد عينة مسؤول عنها.

1. هل استعمال تكنولوجيا الحديثة يسهل في عملية القيادة ؟

**الجدول 15 : يوضح دور التكنولوجيا في تسهيل عملية القيادة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **المجموع** |
| 65 | 00 | 65 |
| 100% | 00% | 100% |

1. هل تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد على تطوير الخدمة ؟

**الجدول 16 : يوضح دور التكنولوجيا في تطوير الخدمة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **المجموع** |
| 65 | 00 | 65 |
| 100% | 00% | 100% |

من خلال الجدولين 15-16, بلغت نسبة الإجابة بنعم %100.

ومن هذا نستنتج أن التكنولوجيا الحديثة تسهل في عملية القيادة , كما تساعد على تطوير الخدمة وهذا يدل على أنه للتكنولوجيا الحديثة أثر إيجابي بالنسبة للمؤسسات .

1. هل تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد على اتخاذ القرار المناسب بالنسبة للقائد ؟

**الجدول 17 : يوضح دور التكنولوجيا في اتخاذ القرار بالنسبة للقائد**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **عم** | **لا** | **المجموع** |
| 48 | 17 | 65 |
| 73.85% | 26.15% | 100% |

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ (نعم) بلغت 73.85 % بينما بلغت الإجابة بـ ( لا) نسبة 26.15% وهذا يدل على أنه عند الشروع في اتخاذ القرار تطرح تكنولوجيا المعلومات للقائد اقتراحات يمكن اتخاذه والاستفادة منها.

1. هل يمكن أن يتم تحليل الانحرافات الهامة بين المسؤولين عبر وسائل الاتصال الحديثة ؟

**الجدول 18 : يوضح إمكانية استعمال التكنولوجيا الحديثة في التحليل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **المجموع** |
| 15 | 50 | 65 |
| 23.07% | 76.93% | 100% |

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ (نعم) بلغت 23.07 % بينما بلغت الإجابة بـ ( لا) نسبة 76.93% ومنه نستنتج أنه لا يمكن أن يتم تحليل الانحرافات الهامة بين المسؤولين عبر وسائل الاتصال الحديثة , إلا في حالات الطوارئ أو الحالات الحرجة.

1. هل ترى في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة تحفظ ذاكرة الشركة من خلال قواعد بياناتها ؟

**الجدول 19 : يوضح دور التكنولوجيا في حفظ ذاكرة الشركة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **نسبيا** | **المجموع** |
| 58 | 00 | 07 | 65 |
| 89.24% | 00% | 10.76% | 100% |

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ (نعم) بلغت 89.24 % بينما بلغت الإجابة بـ ( نسبيا) نسبة 10.76% , بينما الإجابة بـ (لا) فنسبة منعدمة ومنه نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة تحفظ ذاكرة الشركة من خلال قواعد بياناتها.

1. هل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يزيد من هامش قيمة النشاط الذي تقوم به ؟

**الجدول 20 : يوضح زيادة هامش قيمة النشاط عند استعمال التكنولوجيا الحديثة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **نسبيا** | **المجموع** |
| 55 | 00 | 10 | 65 |
| 84.62% | 00% | 15.38% | 100% |

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ (نعم) بلغت 84.62 % بينما بلغت الإجابة بـ ( نسبيا) نسبة 15.38% , بينما الإجابة بـ (لا) فنسبة منعدمة ومنه نستنتج أن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يزيد من هامش قيمة النشاط الذي تقوم به.

1. هل يمكن للقائد الابداع في طريقة قيامه بمهامه بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

**الجدول 21 : يوضح دور التكنولوجيا في الابداع**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **نسبيا** | **المجموع** |
| 48 | 06 | 11 | 65 |
| 73.85% | 9.23% | 16.92% | 100% |

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ (نعم) بلغت 73.85% بينما بلغت الإجابة بـ ( نسبيا) نسبة 16.92% , بينما الإجابة بـ (لا) فنسبة منعدمة ومنه نستنتج أنه يمكن للقائد الابداع في طريقة قيامه بمهامه بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1. هل ترى في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة لزيادة يقظة الشركة اتجاه محيطها ؟

**الجدول 22 : يوضح ارتباط التكنولوجيا الحديثة بمحيط المؤسسة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **نسبيا** | **المجموع** |
| 58 | 00 | 07 | 65 |
| 89.24% | 00% | 10.76% | 100% |

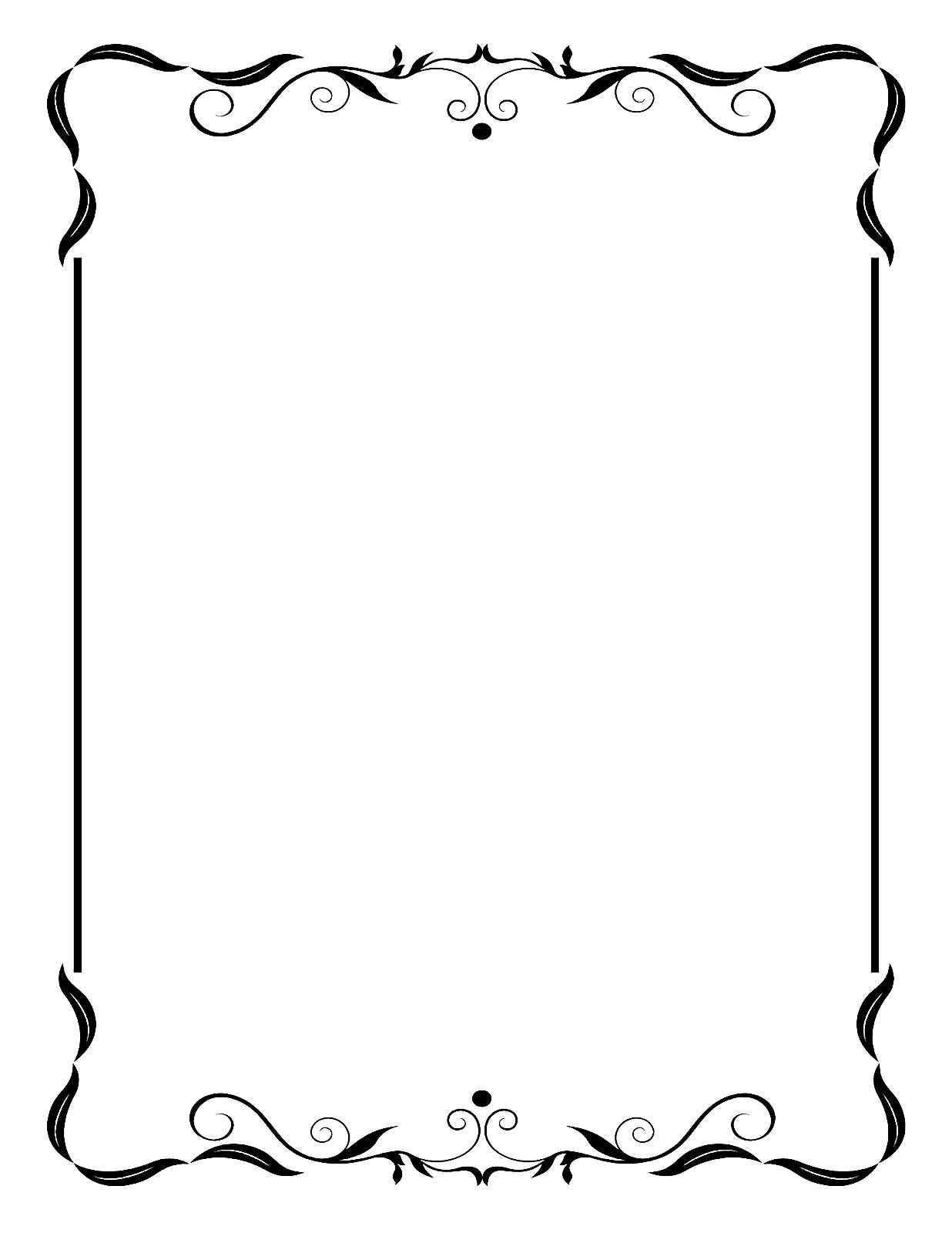
من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ (نعم) بلغت 89.24% بينما بلغت الإجابة بـ ( نسبيا) نسبة 10.76% , بينما الإجابة بـ (لا) فنسبة منعدمة ومنه نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة لزيادة يقظة الشركة اتجاه محيطها.

1. هل تعتقد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحسن روابط الشركة مع فروعها؟

**الجدول 23 : يوضح دور التكنولوجيا تحسين روابط الشركة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **نعم** | **لا** | **نسبيا** | **المجموع** |
| 63 | 00 | 02 | 65 |
| 96.92% | 00% | 3.08% | 100% |

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ (نعم) بلغت 96.92% بينما بلغت الإجابة بـ ( نسبيا) نسبة 3.08% , بينما الإجابة بـ (لا) فنسبة منعدمة ومنه نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحسن روابط الشركة مع فروعها.



**خاتمة**

إلى هنا نكون قد وصلنا إلى ختام المرحلة الأخيرة من مراحل البحث , والذي كان ثمرة عمل كلفنا كثير من الجهد ولا نزعم أننا احطنا بكل مقتضيات البحث العلمي , كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في علوم التسيير ولكننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في البحث وأن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي .

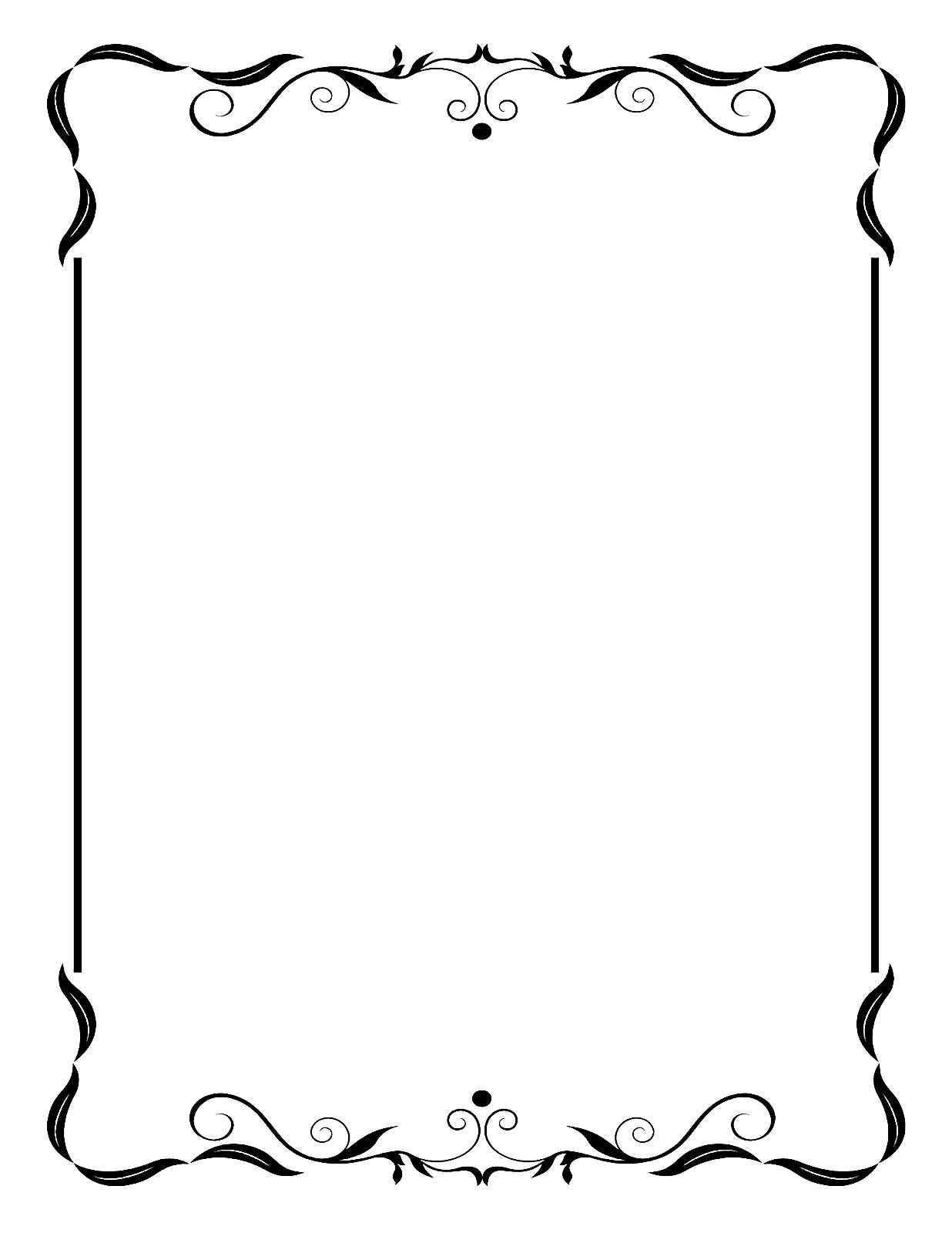
وقد حاولنا في هذا البحث أن نناقش موضوع دور التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تطبيق لوحة القيادة بداية بالاطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه مفاهيم حول موضوع الدراسة الذي تطرقنا إليه .

وكانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على تطبيق تكنولوجيا الحديثة داخل مؤسسة سونلغاز الجزائر – المنيعة - , وكان ذلك كله من أجل التأكد من صحة هذه الدراسة النظرية وقد توصلنا إلى بعض النتائج التي سبق ذكرها في البحث.

و بالتالي تحقق الفرضية 3: "إن لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر فعال في تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات."

و نظرا لكون الموضوع متشعبا و لا يمكن الإحاطة به في هذه المذكرة فإننا نقترح بعض المواضيع التي يمكن للباحثين تناولها مستقبلا إثراءا لهذا الموضوع:

* لوحة قيادة معتمدة على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال (نموذج مقترح).
* تصميم لوحة قيادة استراتيجية ذات علاقة ترابطية مع لوحات قيادة وظيفية (نموذج مقترح).



**قائمة المراجع**

**كتب :**

محمد الفاتح حمدي واخرون ,تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة الاستخدام والتاتير كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ,الجزائر,2011.

ناصر دادي عدون وأخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

* قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة الجزائر، 2015.
* مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012.
* **مذكرات :**

عبد العزيز عبد الرحمان الغماس، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية.

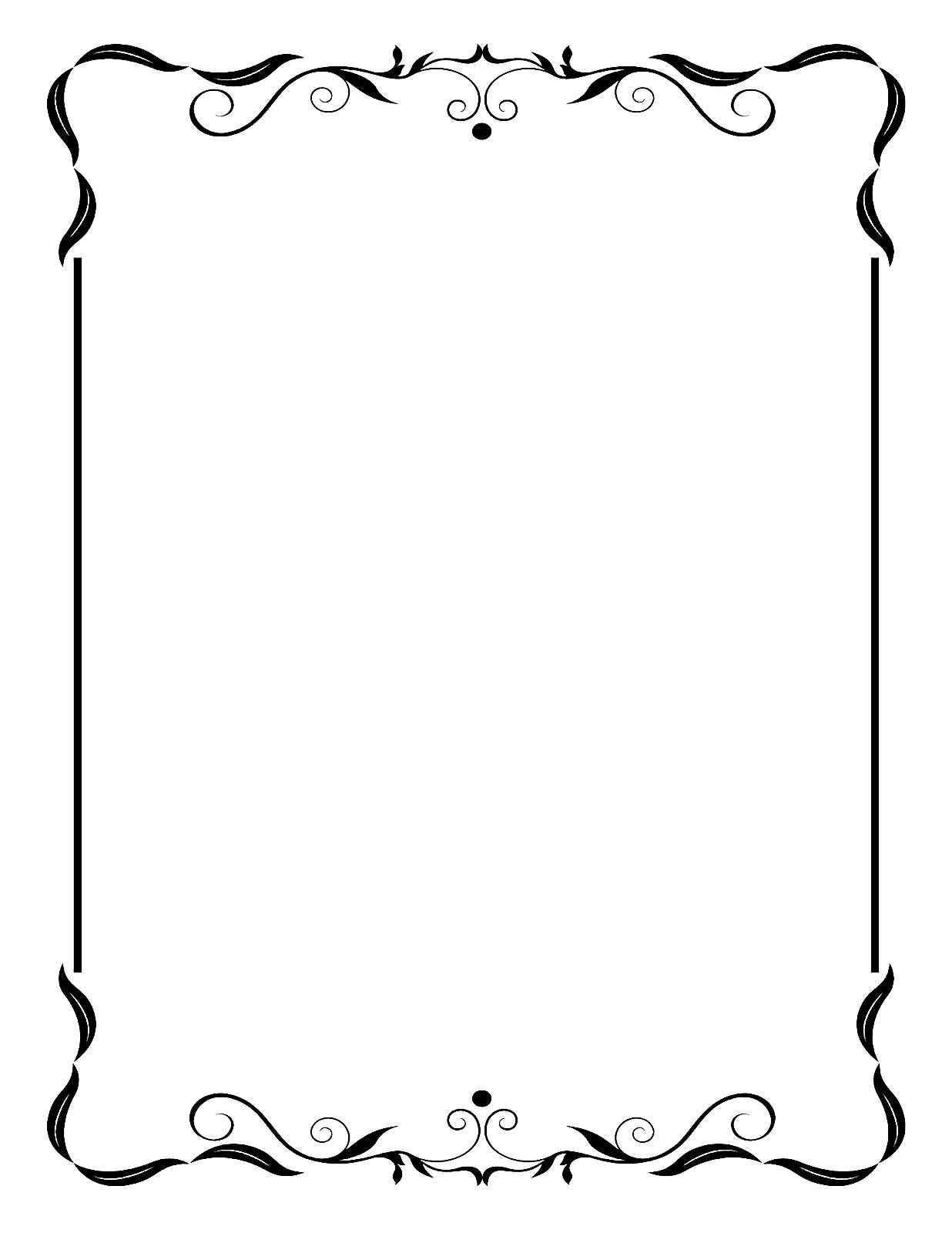
حنان احمد القضاة، (2007)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت الأردن.

محمد الصيرفي ,إدارة تكنولوجيا المعلوماتTTدارالفكرالجامعي الاسكندارية ط1 2009.

* عامر شرف الدين طيب الشيشاني، (2004)، اثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في إكساب ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت، الأردن.
* بوديارزهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة الملتقي حول صناع القرار في المؤسسة الاقتصادية ,جامعة المسيلة ايام 14-15افريل 2009.
* آمال حاج عيسى ، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 22-23 أفريل 2003 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر.
* **مجلات :**
* عريوةمحاد، بوقرة رابح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، ع01، جوان 2014.
* **مواقع الكترونية :**
* إبراهيم بختي،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،على: الخط:http://bbekhti.online.fr/trv\_pdf/TIC.pdf,29/04/2008
* **مراجع أجنبية**

JamesA ,Q ;Brine,Managenent Infarmatiam system ; mamagimg informatiom techagyim the intermet warked enterrpnise :1999.

* Fernand zalain,lesnauveaux tableaoux de bard des managers ,edition dorganisation ,3eme editiom, bariz,2003.



**ملاحق**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية**

**قسم علوم التسيير**

**تخصص إدارة أعمال**

**استبيان**

في إطار البحث العلمي الذي نحن بصدده والخاص بإعداد رسالة الماستر في إدارة أعمال , حول موضوع **"دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال وآثارها على تطبيق لوحة القيادة "** وقد وقع اختيارنا على مؤسستكم المحترمة باجراء دراسة الحالة .

لذا نرجوا من سيادتكم التعاون معنا بالاجابة بكل مصداقية وموضوعية على الأسئلة المقدمة لكم دون استثناء.

**شكرا لكم مسبقا على تعاونكم**

**من إعداد الطالب : تحت اشراف الأستاذ :**

عوبيدة عبد الحاكم حمزة عمي سعيد

**تعليمات الاجابة :**

ضع علامة (X ) عند كل الاجابة التي تعبر فيها عن رأيك.

**المحور الأول : بيانات خاصة بالعمال والمؤسسة**

1. **بيانات خاصة بالمستقصى منه :**
2. **تصنيف حسب الفرع :**

فرع التوزيع المقاطعة التقنية للكهرباء المقاطعة التقنية للغاز

1. **الجنس :**

ذكر أنثى

1. **السن :**

أقل من 30 سنة ما بين 30 و40 سنة أكثر من 40 سنة

1. **المستوى الدراسي:**

جامعي ثانوي متوسط مهني

**التصنيف المهني :**

إطار عون تحكم عون تنفيذ

1. **الأقدمية في المؤسسة :**

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

1. **عدد العمال :**

الدائمين المؤقتين

**المحور الثاني : التكنولوجيا الحديثة**

1. هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة في عملها ؟

نعم لا

1. هل لديك معرفة مسبقة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

نعم : - عن طريق المؤسسة - من خارج المؤسسة

لا

1. ماهي وسائل الاتصال التي تستخدمها في عملك ؟

|  |  |
| --- | --- |
| **يمكن الاجابة على عدة خيارات** | **(X )** |
| * الاتصال المباشر |  |
| * لوحة الاعلانات |  |
| * التقرير |  |
| * الاجتماعات |  |
| * الهاتف |  |
| * الفاكس |  |
| * الحاسوب |  |
| * شبكة الأنترنت |  |
| * أخرى |  |

1. هل تواجهون صعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

نعم لا

1. هل تنظم المؤسسة حصص تدريبية للتحكم في استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

نعم لا

1. في حالة وقوع خلل في التكنولوجيا الحديثة ماهو القرار المتبع ؟

التوقف عن العمل الرجوع إلى النظام الكلاسيكي

**المحور الثالث : لوحة القيادة**

1. هل لكل قائد لوحة قيادة خاصة به؟

نعم لا

1. هل استعمال تكنولوجيا الحديثة يسهل في عملية القيادة ؟

نعم لا

1. هل تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد على تطوير الخدمة ؟

نعم لا

1. هل تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد على اتخاذ القرار المناسب بالنسبة للقائد ؟

نعم لا

1. هل يمكن أن يتم تحليل الانحرافات الهامة بين المسؤولين عبر وسائل الاتصال الحديثة ؟

نعم لا

1. هل ترى في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة تحفظ ذاكرة الشركة من خلال قواعد بياناتها ؟

نعم لا نسبيا

1. هل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يزيد من هامش قيمة النشاط الذي تقوم به ؟

نعم لا نسبيا

1. هل يمكن للقائد الابداع في طريقة قيامه بمهامه بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

نعم لا نسبيا

1. هل ترى في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة لزيادة يقظة الشركة اتجاه محيطها ؟

نعم لا نسبيا

1. هل تعتقد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحسن روابط الشركة مع فروعها؟

نعم لا نسبيا

1. محمد الفاتح حمدي واخرون ,تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة الاستخدام والتاتير ,كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ,الجزائر,2011,ص2,بتصريف. [↑](#footnote-ref-1)
2. حنان احمد القضاة، (2007)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت الأردن، ص.47. [↑](#footnote-ref-2)
3. محمد الصيرفي ,إدارة تكنولوجيا المعلوماتTTدارالفكرالجامعي الاسكندارية ط1 , 2009ص19 [↑](#footnote-ref-3)
4. عامر شرف الدين طيب الشيشاني، (2004)، اثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في إكساب ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، ص04. [↑](#footnote-ref-4)
5. عبد العزيز عبد الرحمان الغماس، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية2006، ص.44. [↑](#footnote-ref-5)
6. حنان احمد القضاة، مرجع سابق ص.55. [↑](#footnote-ref-6)
7. JamesA ,Q ;Brine,Managenent Infarmatiam system ;mamagimg informatiom techagyim the intermet warked enterrpnise :1999p :190  [↑](#footnote-ref-7)
8. JamesA ,Q ;Brine,Managenent Infarmatiam system ;mamagimginformatiom techagyim the intermet warked enterrpnise :1999p :190  [↑](#footnote-ref-8)
9. ناصر دادي عدون وأخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص39 [↑](#footnote-ref-9)
10. عريوةمحاد، بوقرة رابح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، ع01، جوان 2014. [↑](#footnote-ref-10)
11. قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص:98. [↑](#footnote-ref-11)
12. Fernand zalain,lesnauveaux tableaoux de bard des managers ,edition dorganisation ,3eme editiom, bariz,2003p :4 [↑](#footnote-ref-12)
13. ناصر دادي عدون وأخرون، مرجع سابق، ص: 40ـ [↑](#footnote-ref-13)
14. بوديارزهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقي حول صناع القرار في المؤسسة الاقتصادية ,جامعة المسيلة ايام 14-15افريل 2009ص4. [↑](#footnote-ref-14)
15. بوديار زهية، جباري شوقي، نفس المرجع. [↑](#footnote-ref-15)
16. عريوةمحاد، بوقرة رابح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، ع01، جوان 2014. [↑](#footnote-ref-16)
17. مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012، ص: 90،91،92. [↑](#footnote-ref-17)
18. - ناصر دادي عدون وأخرون، مرجع سابق، ص: 148-149ـ [↑](#footnote-ref-18)
19. إبراهيم بختي،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،على: الخط:http://bbekhti.online.fr/trv\_pdf/TIC.pdf,29/04/2008,09:58 [↑](#footnote-ref-19)
20. المرجع السابق . [↑](#footnote-ref-20)
21. آمال حاج عيسى ، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل قُدمت إلىالملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 22-23 أفريل 2003 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر. [↑](#footnote-ref-21)