

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
فرع: العلوم المالية والمحاسبة  
تخصص تدقيق ومراقبة التسيير  
بعنوان

أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

من إعداد الطالبان:

➤ فيصل بلعبيدي

➤ صبري نصيب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..... /..... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د.../يوسف خروبي..... أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.د...../.....(.....أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د...../.....(.....أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
فرع: العلوم المالية والمحاسبة  
تخصص تدقيق ومراقبة التسيير  
بعنوان

أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

من إعداد الطالبان:

➤ فيصل بلعبدي

➤ صبري نصيب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..... / ..... / 2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د.../يوسف خروبي..... أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.د...../.....(.....أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د...../.....(.....أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

➤ السنة الجامعية: 2019-2020

## الاهـداء

إلى هن لا يطيب الليل إلا بشكركن، ولا يطيب النهار إلا بطاعتكن وتطيب  
اللحظات إلا بذكركن ولا تطيب الآخرة إلا بعفوكن ولا تطيب الجنة إلا برؤيتكن .  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين،  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمهاتنا اللواتي كانتا الى جانبنا، وأعاتنا بالدعوات  
والصلوات إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمة حياتنا وسر وجودي،  
إلى من كان دعائهما سر نجاحنا في مسارنا الدراسي، وحنانهما بلسم جراحنا إلى  
أغلى الحبايب أمهاتنا الحبيبتين

إلى كل من كلهما الله بالهبة والوقار، إلى من علمونا العطاء بدون انتظار إلى من  
نحمل أسماؤهما

بكل افتخار، إلى أبائنا الأحباء اللذان كانا الى جانبنا طيلة هذا المشوار،

وبالمناسبة نترحم على والد أخي وعزيزي الطالب: **بلمعدي فيصل**

إلى أخواتنا إلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى أساتذتنا الكرام دون استثناء

إلى كل اللذين في قلبنا ولم يذكرهم قلمنا

وفي الأخير نرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة

المتربصين المقبلين على التخرج

# الشكر

الحمد لله الذي أنار منا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووقفنا الى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على

انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ

المشرف : **خروي يوسف** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي

كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة

كما لا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقة

**درويش عبد الكريم، الطاهر بن ربيعة** وبالأخص المشرف المؤطر بالمؤسسة

السيد: **مهيري السبتي**

## ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، وكذلك التعرف على مستوى استخدام لوحة القيادة في المؤسسة وكيفية تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة التي اعتمدت على توزيع (35) استبانة، وقد اجرينا الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى أفريل من السنة الحالية، وقد أوضحت النتائج أن هناك نسبة المستوى مرتفع لأثر استخدام لوحة القيادة في تحسين أداء هذه المؤسسة، كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعميم استعمال لوحة القيادة على جميع مصالح وأقسام المؤسسة من أجل تحسين الأداء.

## الكلمات المفتاحية:

لوحة قيادة، تحسين أداء، اتصالات الجزائر، مؤسسة اقتصادية، استراتيجية

### **Abstract:**

This study aims to identify the impact of the dashboard in improving the performance of the economic institution from the point of view of the employees of the institution, through a field study in the institution of the Practical Directorate of Communications of Algeria Ouargla, as well as to identify the level of use of the dashboard in the institution and how to improve the performance of the Algerian Telecommunications Corporation. The study to a set of recommendations, the most important of which is the need to generalize the use of the dashboard to all the interests and departments of the institution in order to improve performance.

### **Key words :**

Dashboard, Performance improvement, Algerian communications, Economic enterprise, strategy

## قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	III
الشكر	IV
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة	أ-د
الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة و الأداء	1
تمهيد	2
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة	3
المبحث الثاني: ماهية الأداء, أنواعه, طرق تحسينه	10
المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع	16
خلاصة الفصل الأول	19
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	20
مقدمة الفصل	21
المبحث الأول: تعريف للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	22
المبحث الثاني: تعريف للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة	25
المبحث الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة	28
المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها	30
خلاصة الفصل التطبيقي	42
خاتمة	43
قائمة المراجع	46
الملاحق	49
الفهرس	57

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
29	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	01
30	توزع أفراد العينة حسب خاصية العمر	02
31	توزع أفراد العينة حسب خاصية مستوى التعليم	03
32	توزع أفراد العينة حسب خاصية منصب العمل	04
33	توزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	05
34	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي	06
35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة	07
36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر	08
37	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	09
37	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين $ANOVA^a$ الأحادي	10
39	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات $Coefficients^a$	11
40	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب الخصائص الشخصية	12



## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
31	الأعمدة التكرارية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية العمر	01
32	الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية مستوى التعليم	02
33	الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية منصب العمل	03
34	الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	04
38	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	05

## قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	الرقم
53-51	الاستبيان	01
54	ألفا كرونباخ لمقياس استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة	02
54	ألفا كرونباخ لمقياس تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر	03
54	الفروق في استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة لعينة الدراسة	04
55-54	الفروق في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لعينة الدراسة	05
55	جدول الارتباط والارتباط المفسر	06
55	جدول أنوفا للانحدار الخطي البسيط	07
55	معلومات نموذج الانحدار	08
56	الفروق في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب متغير العمر	09
56	الفروق في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب متغير المستوى التعليمي	10
56	الفروق في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب متغير منصب العمل	11
56	الفروق في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب متغير الخبرة	12

# مقدمة

### أ - مقدمة:

نظرا للتطور الحاصل الذي تعرفه معظم المؤسسات الاقتصادية، خاصة في الطرق والأساليب التي تعتمد عليها في تسيير أنشطتها ووظائفها وتماشيا مع الأهداف والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها، الأمر الذي ألزم المؤسسات الاقتصادية إلى استعمال أدوات مراقبة التسيير التي تسمح للمسييرين بالتحكم في سير أنشطة المؤسسة، من أهم هذه الأساليب المستعملة والمتمثلة في لوحة القيادة التي تزود المسييرين بالمعلومات الضرورية حول أداء المؤسسة، ويساعدها في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة بالشكل الجيد، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال موضوع بحثنا المتعلق بأثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مبرزين أثرها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال الدراسة التي سنجردها في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كنموذج للمؤسسات الاقتصادية.

### ب- الإشكالية الرئيسية للدراسة:

- هل هناك أثر لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر؟

### ت- الإشكاليات الفرعية:

- هل يوجد مستوى مرتفع لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى مستوى في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام لوحة القيادة؟
- ما مدى أثر لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا للمتغيرات

### ج - الفرضيات:

- الفرضية الأولى: وجود مستوى مرتفع لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثانية: وجود مستوى مرتفع في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام لوحة القيادة.
- الفرضية الثالثة: وجود أثر لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، منصب العمل، الخبرة).

## ح- أهداف الدراسة وأهميتها:

نظرا للمكانة التي تمثلها لوحة القيادة كأداة للرقابة على الأداء ووسيلة لتحقيق الاهداف المسطرة للمؤسسة، كونها توفر مجموعة من المعلومات التي تساعد المديريين على تحليل وضعية المؤسسة وتأثيرها على أداء ونشاط المؤسسة، سنتطرق من خلال هذه الدراسة إلى تأثير لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، كما سنتطرق من خلال دراستنا هذه إلى عدة أهداف أخرى منها:

- ✓ إبراز أهمية لوحة القيادة كأداة مساعدة على التنبؤ بوضعية المؤسسة وفي تحسين الأداء بصورة جيدة.
- ✓ أهمية وضرة استخدام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية.

## خ- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- ✓ كون الموضوع له صلة مباشرة بتخصصنا ورغبة منا في الالمام بالموضوع من كل جوانبه.
- ✓ محاولة تبين أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ محاولة إسقاط جوانب الدراسة على أرض الواقع.
- ✓ أهمية لوحة القيادة كأداة مساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

## ط- حدود الدراسة :

تم إجراء الدراسة الميدانية للموضوع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، أما في الإطار الزمني للدراسة فقد تمت في خلال شهري مارس و أفريل من السنة الجامعية الحالية 2019-2020.

## ظ- منهج الدراسة :

اعتمدنا في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في دراسة الحالة بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبيان كأداة إحصائية من خلال أخذنا لعينة متكونة من 35 شخص من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

## س- هيكل الدراسة:

تم تبويب البحث إلى فصلين وذلك كالآتي:

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وتحسين الاداء.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

### ش - صعوبات الدراسة:

تزامنت فترة الدراسة والتربص مع وباء كورونا (كوفيد - 19) الذي انتشر في البلاد و العالم أجمع، الأمر الذي تسبب في إغلاق المكتبات الجامعية، مما اضطرنا إلى الإعتماد بشكل شبه كلي على الانترنت من أجل الحصول على مصادر المعلومات، كما تم توقيف التربص في المؤسسة محل الدراسة بسبب جائحة كورونا.

واجهنا إشكالية الحصول على المعلومات المتعلقة بدراستنا، ونظرا لافتقار المؤسسة التي قمنا بالتربص بها على المعلومات المطلوبة لجأنا إلى تغيير المنهج وطريقة الدراسة إلى الإعتماد على الاستبيان كطريقة بديلة لإجراء الجانب التطبيقي للدراسة.

# الفصل الأول : الاطار النظري للوحة القيادة والأداء

### تمهيد:

نتيجة للتطورات الاقتصادية الحاصلة وخاصة في طرق تسيير المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي يحتم على تلك المؤسسات اللجوء إلى الطرق الحديثة في التسيير واستعمال الأساليب الحديثة التي تساعد على التحسين المستمر للأداء، ومن ضمن هذه الأساليب لوحة القيادة، وسنتطرق من خلال الجانب النظري للدراسة إلى عدة مفاهيم متعلقة بلوحة القيادة والأداء.

تم تبويب هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول لوحة القيادة

**المبحث الثاني:** الأداء، أنواعه وطرق تحسينه

**المبحث الثالث:** تناولنا فيه تحليل لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بجوانب موضوع دراستنا الحالية.



## المبحث الأول: الإطار النظري للوحة القيادة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة ومعرفة أهم أنواعها، خصائصها ومراحل تصميم

لوحات القيادة.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة

أعطينا في هذا المطلب مفهومين من مفاهيم لوحة القيادة

#### الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة:

#### 1: تعريف لوحة القيادة لـ Norbert guedj:

لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي

تكشف الاختلالات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن

استراتيجية المؤسسة.

#### 2- تعريف لوحة القيادة لـ Michel Gervais:

لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدى

قصير وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات<sup>1</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نستخلص أن لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من المؤشرات توفر المعلومات الضرورية

للمسيرين حول أداء المؤسسة، من خلال تبيين ما تحقق من إنجازات أو كشف الاختلالات والانحرافات في أداء المؤسسة الاقتصادية لتسمح

للمسيرين باتخاذ القرارات المناسبة لأجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، ونجدها تتميز بالخصائص التالية

عموما:<sup>3</sup>

• **الدورية:** وتتعلق بدنامكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة

أشكال، فيمكن أن تكون:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية العامة، ص 148.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، {بتصرف}

<sup>3</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، 2015، ص 13، 14.

**يومية:** تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل:

ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع.

**أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.

**شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز ب: نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير وقلة تكاليف إعدادها.

**سنوية:** وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة ومقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

● **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد الساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المنحنيات ... ) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية .

**السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية

- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة، إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد على مؤشرات تتعلق بالحصيلة.
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أنواع لوحات القيادة

تتمثل أنواع لوحات القيادة فيما يلي:

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وبعدها كانت وسيلة قياس أصبحت وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتتمثل أنواعها فيما يلي<sup>2</sup>:

**3-1 لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):** تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة.

<sup>1</sup> تجني ليلي، مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة ماستر، تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2015، ص 34.

<sup>2</sup> مرهم بوعافية، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2017، ص 13.

2-3 لوحة القيادة الإستراتيجية : تعبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.

3-3 لوحة القيادة التسويقية: تعرف لوحة القيادة التسويقية على أنها العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة تسويقية والتننؤ بالحالات المستقبلية والتفاعل والاستجابة مع التغيرات في الوقت المناسب.

4-3 لوحة القيادة الاجتماعية: لوحة القيادة الاجتماعية هي مجموعة من المؤشرات الضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم، ومتابعة تطور تنفيذ إستراتيجيتهم وإمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة.

### المطلب الثاني: مكونات ووظائف لوحة القيادة

#### الفرع الأول: مكونات لوحة القيادة:

تتغير لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوى أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي :

#### الجدول (1-1) الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروق
الصف 1: - مؤشر أ - مؤشر ب			
الصف 2: - الصف ن:			

المصدر: بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية و مالية، العدد الرابع ديسمبر 2008.

### 1- منطقة المقاييس الاقتصادية<sup>1</sup>:

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية) قائمة من الأصناف وتمثل عموماً في: مراكز مسؤولة، مصالح، ورشات، .....، هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزء من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة إنتاج والمسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة. إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات التي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون هناك مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

### 2- منطقة النتائج الفعلية:

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون:

- شهرية ( خاصة بشهر واحد ).
- تراكمية ( مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة ).
- شهرية وتراكمية معاً.

### 3- منطقة الأهداف:

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف:

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الإثنين معاً.
- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الإثنين معاً.

### 4- منطقة الفروقات:

ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: وظائف لوحة القيادة:

هناك عدة وظائف أساسية للوحة القيادة داخل المؤسسة نذكر منها مايلي<sup>3</sup>:

- وسيلة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، حيث يهدف هذا التشخيص إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة.

<sup>1</sup> مدونة الباحث، لوحة القيادة، 15 أوت 2020، [http://researchereconomy11.blogspot.com/2016/02/blog-post\\_74.html](http://researchereconomy11.blogspot.com/2016/02/blog-post_74.html)

<sup>2</sup> مدونة الباحث، مرجع سابق.

<sup>3</sup> د. ملين علوطي، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، دراسات\_ العدد الاقتصادي\_ المجلد: 8 العدد 1، جامعة الاغواط، 2017، ص 86.

- أداة لمقياس الأداء: بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (كمية منتجة، كمية مباعه) مقارنة بالأهداف المحددة سابقا وفاق النتائج يمثل الانحراف.
- وسيلة بيداغوجية: تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم في النقاط الأساسية في تسيير الإطارات وإيجاد الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين وترقية تكوين الاقتصادي للمسؤولين ومؤهلاتهم للتطور والاتصال مع الزملاء.
- وسيلة لتحفيز المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حقق المسؤولون من نتائج وبرهان لتحدياتهم الكبرى تظهر في تقرير شامل عندما تأخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية.
- وسيلة إعلام: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية.
- وسيلة لاتخاذ القرارات: لوحة القيادة تقدم المعلومات على النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات وتحديد النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتالي تمكن المؤسسة من تفادي انحرافات مستقبلية.
- أداة رقابة ومقارنة: تسمح لوحة القيادة بمراقبة النتائج المحصل عليها مع الأهداف المحددة، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة.
- وسيلة تسيير: تساعد لوحة القيادة بالوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مبادئ لوحة القيادة و مميزاتاها

الفرع الأول: مبادئ لوحة القيادة: تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:

- تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات .
- يحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:
  - خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف....).
  - تقرير على الإنجازات المحققة.
  - الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.
  - لوحة القيادة للإدارة العامة تحوي لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيير لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د. لمن علوطي، نذيرة راقي، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> بحج فاطمة زهرة، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة، مذكرة ماستر، تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2016، ص 15.

الفرع الثاني: مزايا لوحة القيادة: تتميز لوحة القيادة بأنها<sup>1</sup>:

- ✓ نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات.
- ✓ تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير.
- ✓ تساهم في اتخاذ القرارات.
- ✓ توضيح وضعية المؤسسة ومحيطها.
- ✓ توضيح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري.
- ✓ توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة.
- ✓ تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات

المطلب الرابع: مراحل تصميم لوحة القيادة وطرق عرضها:

تمر لوحة القيادة بمجموعة من المراحل عند إعدادها والتي تجعلها سهلة التطبيق وواضحة الأهداف.

الفرع الأول: مراحل تصميم لوحة القيادة<sup>2</sup>:

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير، فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتوخاة من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:

- **تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.
- **العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف:** وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف، وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية.

كما يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد وتصنيف عناصر المعلومات الضرورية.

- جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها.

- **اختيار المؤشرات الملائمة:** بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا

القياس، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه.

1. يحيى فاطمة زهرة، مرجع سبق ذكره، ص16

2. زراقي حنان، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم، 2015، ص 5.

- بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها: بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقدمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة لنشاط كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسوم البيانية،... الخ.
  - اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة: تعتبر المعلومة أداة لازمة في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام،...) <sup>1</sup>.
  - مراعاة طريقة عرض لوحة القيادة: إن من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب إحتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة وشاملة، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة لافتة، وهناك عدة أدوات لتصميمها منها الجداول، الرسوم والتمثيلات البيانية، الرموز....
- الفرع الثاني: طرق عرض لوحة القيادة:**
- يستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات كالجداول والنسب والتمثيل البياني والعمليات الساطعة باعتبارهم الشكل الذي تظهر عليه المؤشرات:
- **الجداول:** تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.
  - **الرسومات البيانية:** مقارنة بالجداول المرقمة فإن الرسوم البيانية لها عدة مزايا هي:
    - تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.
    - شرح التغيرات الحاصلة والفروقات.
    - تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.
  - **المنبهات:** ويتعلق الأمر بإشارات مرئية (Signaux visuels) تظهر لتبين حدوث الحرفات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، مداخلة،الملتقى الوطني مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدة 02، 2017/04/25

<sup>2</sup> بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2006، ص 159،160،161.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء، أنواعه وتحسينه

من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء وهذا نظرا لاستخدامه على نطاق واسع في ميدان الأعمال هذا من جهة، ولتعدد الزاوية التي ينظر إليه من جهة أخرى، والأداء يتنوع لعدة أنواع لكن رغم ذلك إلا أن مجموعة العوامل التي تؤثر على كل هذه الأنواع.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

ينتمي الأداء إلى عائلة المصطلحات المتعددة المعاني وكما تسمى: بالكلمات الحقائبية "Les mots valises" أو الكلمات الأسفنجية "Les mots éponges" ويقصد بها أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين: سياسية، اجتماعية وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا الفرع تحديد تعريف للأداء وتحديد الخصائص التي تتميز به<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: تعريف الأداء:

لغة: هو الإيصال والقضاء.

اصطلاحا: يختلف الباحثون حسب توجهاتهم في تعريف الأداء.

فيرفه " Wiersema et Rodins " يعبر عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد". ويعرف أيضا بأنه الأداء عبارة عن طريقة التي تنجزها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>. يعرف الأداء بأنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة<sup>3</sup>". كما أن مفهوم الأداء اقتصر لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم، حيث يعبر الأداء عند بعضهم عن "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، ويرى آخرون أنه ينحدر مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فكل عامل يعطى الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله<sup>4</sup>.

1 إيتسام ساحل ، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، مالية ومحاسبة، جامعة أم البواقي، 2015، ص 32، 33.

2 عبد الحليم مهداوي، مبارك عادل زويد، دور بر نامج المكتب العمل الدولي - Germe - في تحسين أداء المؤسسة المصغرة في الجزائر -دراسة حالة غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة، مذكرة ماستر في الاقتصاد الدولي، جامعة المسيلة، 2018، ص 60، 61.

3 مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص 50.

4 د. السعيد بريش، د. نعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،



كما يعرف " Lorino " الأداء بأنه جميع العناصر التي تساهم في إنشاء قيمة المؤسسة، أو بشكل أدق فهي تساهم في تحسين صافي قيمة المؤسسة من خلال مساهمة كل فرد أو مجموعة من الأفراد، كما توصلت شركة "Solle" و " Rouby " إلى نفس النتيجة أن الأداء يتم بناؤه بمرور الوقت و بالعمل الجماعي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يكمن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعية .

### الفرع الأول: حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء إلى:

**1- الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

**2- الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم:

### الفرع الثاني: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة، وبناءا على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء

إلى عدة أنواع منها<sup>2</sup>:

**أ - أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

**ب- أداء وظيفة الأفراد:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج

منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

<sup>1</sup> Laila Zouidi, La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration, De la performance dans le secteur public: le cas du maroc, mémoire de la maîtrise en comptabilité, contrôle, audit, université du québec à montréal, 2013, P 41 « comportement »

<sup>2</sup> محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، 2014، ص 125.

ج- أداء وظائف الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

د- أداء وظيفة التسويق: تحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات (...). وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

الفرع الثالث: أما حسب معيار الطبيعة<sup>1</sup>:

ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

1- الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

2- الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.

3- الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب.

4- الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء

الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء:

إن تحسين الأداء حسب الجمعية الدولية لتحسين الأداء (International society for performance

improvement) يتمثل في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات من خلال تكنولوجيا الأداء البشري، وهي مجموع الإجراءات والأساليب المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية بما يسمح بتحسين أداء المؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها عن طريق رفع مستويات الأداء لجميع العاملين فيها، لأجل ذلك فإنها تبحث وباستمرار عن مداخل مبتكرة لرفع مستوى أداء عاملها.

<sup>1</sup> يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية- دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- أم البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014، ص 48..

لكن وفقا للتعريف للمنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية ترى أن تحسين الأداء لا يقتصر فقط على تحسين أداء الأفراد، ولكن بالإضافة إلى ذلك تحسين أداء الوحدات التنظيمية بمراعاة تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء

تختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل والشائع الآن

بعض المداخل أهمها:

1- الجودة الشاملة

2- إعادة الهندسة

#### 1: الجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الإستراتيجية، إذن هي "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة، فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة و تحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنها.

و نظرا لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق

أداء ملموسا في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادات الإيزو المعروفة، إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير.

#### 2- إعادة الهندسة:

تعرف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، فإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل

<sup>1</sup> بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة الحالة: محمد صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 ص 60.

الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءا من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

و إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، و لقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة و ذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها.

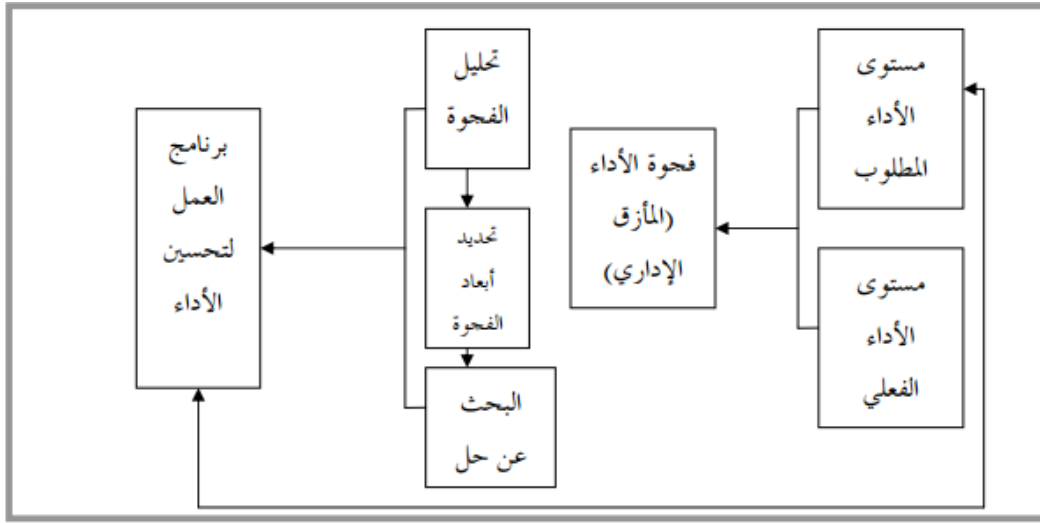
وتجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بغين الاعتبار، وهناك العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، ولسد فجوة الأداء، ولقد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعا ولكن تطبيقها يتطلب نظام فعال يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو الانحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

<sup>1</sup> بوساحة محمد أمين، بن مالك زكريا، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية سدراتة، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، جامعة 08 ماي 1945 قلعة، 2012، ص 31.

الشكل رقم: (1-02) نموذج تحسين الأداء



المصدر : مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 58

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي<sup>1</sup>:

#### الخطوة الأولى: تحليل الأداء :

يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

#### الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات<sup>2</sup>:

نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخل من

مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

#### الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من

الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء.

#### الخطوة الرابعة: التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> يوسف دوار، تحسين وتطوير الأداء، 2020/08/17،

<https://www.edutrapedia.com/%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D9%88%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-article-994>، "بصرف"

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع

تم تقسيم هذا المبحث إلى المطلب الأول ويتعلق بالدراسات السابقة باللغة العربية، والمطلب الثاني حول الدراسات باللغة الأجنبية، والمطلب الثالث يتناول فيه المقارنة بين مختلف الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسة باللغة العربية

1- تحليل مستوى تبني لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية وأثرها على تحسين أدائها الشامل: دراسة حالة لجمع صيدال

وحدة الدار البيضاء، دراسة منشورة في مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، حيث عاجلت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

ماهو أثر تبني لوحة القيادة المتوازنة على تحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على

أهمية تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية، كما أنه يسعى لتوضيح مستوى تبني وتطبيق هذه الأداة في مؤسسة صيدال

وحدة دار البيضاء، اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الاستقصائي من خلال عينة متكونة من مجموعة من إطارات هذه الوحدة،

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية من بينها:

أ- عدم إهتمام المؤسسات الجزائرية ببناء لوحات قيادية متوازنة في أبعادها، وتفضيلها للمؤشرات المالية على حساب المؤشرات غير المالية.

ب- عدم التركيز على بناء لوحة قيادة متوازنة في أبعادها، وعدم الاهتمام بالكفاءات البشرية وتطويرها أدى إلى ضعف أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2-أ عامر حاج دحو , أ حميمش نرجس، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية،

دراسة حالة مؤسسة فيلامب: المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، يلاحظ من خلال هذه الدراسة اعتماد

المؤسسة على المؤشرات المالية في تقييم الأداء وإهمالها لباقي المؤشرات الأخرى حيث إن المؤشرات المالية تعطي المعلومات عن

الوضعية المالية للمؤسسة على المدى القصير فقط، وهو ما يجعلها غير فعالة في اتخاذ القرارات وتبني الاستراتيجيات على المدى الطويل .

3- لمين علوطي، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية: دراسة حالة فرع مجمع سونلغاز بالمدينة، مقال منشور، المنهج المتبع هو المنهج الاستقرائي مع استخدام أسلوب الوصف والتحليل في دراسة الحالة وتوصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك استعمال شهري للوحة القيادة من طرف سونلغاز والاعتماد على المؤشرات المالية فقط في إعدادها دون التركيز على المؤشرات الأخرى.

4- زاير وافية، محفوظ مراد، جعوب هناء، مداخلة بحثية بعنوان لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: عاجلت هذه المداخلة الإشكالية التالية: ما دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث لخصت هذه الدراسة إلى أن لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير وكأداة لتحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث رأى الباحث من خلال الدراسة إلى أهمية لوحة القيادة في مساعدة في التسيير داخل المؤسسة، كما أنها تساعد المسيريين في اتخاذ القرارات ومراقبة الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ومدى تنفيذها.

#### المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية:

ستتطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالموضوع

1- Mahmoudia mehenna, l'applicabilité d'un système de control de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes : mémoire En Vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences Economiques option mangement des entreprises Université mouloud Mammeri de Tizi Ouzou 2012 . 2012 La problématique de cet étude formaliser, de la manière suivante **Quelle est la spécificité du système de contrôle de gestion et du suivi de la performance dans les EPE?**.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تطبيق نظام الرقابة وقياس الأداء باستخدام لوحة القيادة المتواجدة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، وكذا معرفة هل لوحة القيادة لها دور في تفعيل نظام الرقابة وقياس الأداء، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا أتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي ذلك من خلال عرض وتفسير وتحليل المعطيات والربط بينهما لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج وبالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي اعتمدت على أسئلة المقابلة والملاحظات وبقصد تأكيد وإعطاء مصداقية لبعض المعلومات، وقد استخلص أن لوحة القيادة هي أداة من أدوات مراقبة التسيير لذلك لها دور كبير في الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية أما النتائج، المتوصل إليها فإن لوحة القيادة تلعب دورا مهما بإعطائها نظرة شاملة دقيقة ومختصرة عن وضعية المؤسسة، وتساهم في فعالية نظام الرقابة بالمؤسسة.

2 - SADAoui Farid , CHIHA Khemissi..00 , Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? : **Cas ENIEM. Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion Delly Brahim- Alger**

3, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante « Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ».

هدفت هذه الدراسة في هذا المقال إلى معرفة كيف تكون لوحة القيادة المستقبلية أداة مساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات في مؤسسة وطنية ENIEM، من خلال تقديم لوحة القيادة ولوحة المعلومات المستقبلية كأداة مساهمة في تجسيد الاستراتيجيات لدى مؤسسة ENIEM المؤسسة محل دراسة الحالة.



المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

بعد أن تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين

الدراسات السابقة والدراسة الحالية في عدة جوانب من أهمها ما يلي:

رقم وعنوان الدراسة	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
1- تحليل مستوى تبني لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية وأثرها على تحسين أدائها الشامل، دراسة حالة لمجمع صيدال وحدة الدار البيضاء.	توافقت الدراستين الحالية والسابقة من حيث مضمون المتغير المستقل ( لوحة القيادة).	اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الاستقصائي أي بالإعتماد على الاستبيان، بينما تركز الدراسة الحالية على المنهج الوصفي.
2- دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية.	- توافقت الدراستين الحالية والسابقة من حيث مضمون المتغير المستقل (لوحة القيادة) - اعتماد الدراسة السابقة والحالية على المنهج الوصفي.	اعتمدت الدراسة السابقة من حيث المتغير التابع على تقييم الأداء الداخلي، بينما ركزت الدراسة الحالية على تحسين الأداء.
3- لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية	استعمال أسلوب الوصف والتحليل مع التركيز في دراسة الحالة على إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية.	اعتماد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، بينما اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي مع اختلاف المؤسسة محل الدراسة.
4- l'applicabilité d'un système de control de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes.	إتباع الدراسة الحالية للمنهج الوصفي مع إتباع أسلوب الملاحظة والمقابلة في دراسة الحالة.	هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة كيفية تطبيق الرقابة وقياس الأداء بواسطة لوحة القيادة بينما هدفت دراستنا الحالية إلى معرفة تأثير لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
5- Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique	إتباع الدراسة الحالية للمنهج الوصفي مع إتباع أسلوب الملاحظة والمقابلة في دراسة الحالة.	هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة كيفية تطبيق الرقابة وقياس الأداء بواسطة لوحة القيادة، بينما هدفت دراستنا الحالية إلى معرفة تأثير لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

### خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تطرقنا فيه الى الاطار النظري للوحة القيادة والأداء استخلصنا، أن لوحة القيادة تعتبر أداة جد هامة في تحسين أداء المؤسسة كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وتمكن المؤسسة من مراقبة سير نشاطها، وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه لتوفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن اعتبار لوحة أداة مساعدة يؤثر الاستخدام الجيد لها بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة.

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات  
الجزائر بورقلة**

### تمهيد:

تهدف من خلال هذا الفصل إلى دراسة أثر لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم التطرق إلى حيثيات الإشكالية من خلال الدراسة الميدانية لمتابعة أثر لوحة القيادة لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة، حيث إعتمدنا على أحد الأدوات الإحصائية والمتمثلة في الاستبيان، وقد اخترنا عينة الدراسة والمتكونة من 35 شخص من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة لدراسة أثر لوحة القيادة في تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية .

وقد تم تبويب هذا الفصل الى أربع مباحث:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العامة-

**المبحث الثاني:** تقديم عام بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

**المبحث الثالث:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**المبحث الرابع:** عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العامة<sup>1</sup>:

نظرا لما تلعبه المؤسسة العمومية في الاقتصاد والدخل القومي كما تمس حياة المواطن، وسعيا للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، سعت الجزائر لتطوير هذه المؤسسات وإعطائها أولوية كبرى منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، فبعد أن كانت الجزائر تتبع الاقتصاد الموجه، تسعى اليوم المزاوجة بينه وبين اقتصاد السوق، بامتلاكها لرأس المال بعض المنشآت الاقتصادية من جهة وفتح المجال أمام المنافسة في بعض القطاعات من جهة أخرى، من أجل تطويره ودفع حركة التنمية ووضع أسس للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وتعتبر اتصالات الجزائر من أهم هذه المؤسسات.

## المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العامة<sup>2</sup>:

اتصالات الجزائر شركة نشأة بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2001 وبدأت نشاطها انطلاقا من 06 جانفي 2002، وذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02-04 والمتعلق بتوزيع الموظفين وأماكن إدارة البريد والمواصلات، وهي شركة اقتصادية ذات أسهم ملك للدولة برأسمال افتتاحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20 000 سهم، ثم رفع رأسمال الشركة فيما بعد سنة 2005 إلى 50 مليار دينار جزائري بعدد أسهم يبلغ 10 000 000 سهم، وفي سنة 2013 تم رفعه إلى 61,27 مليار دينار جزائري، بعد تنازل الدولة على بعض الديون المستحقة للضرائب، ومؤسسة اتصالات الجزائر كما هو معروف مؤسسة تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، تغطي كل تراب الوطني ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة.

وتقوم أساسا بالمهام الكبرى التالية:

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والوسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية.
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
- انشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات.
- وتسهر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية :
- زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والوصول إلى أكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية.

1 مقابلة مع مصلحة المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر، 2020/09/10

2 مقابلة مع نفس المصلحة

- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية.
- تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية واللاسلكية، وضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية.

### المطلب الثاني: نشأة و تطور المؤسسة<sup>1</sup>:

- مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية:
- من سنة 1962 إلى غاية 1974: تعتبر بمثابة الانطلاق للمؤسسة بعد الاستعمار، سميت مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات، فقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوربي أو الفرنسي بصفة خاصة، ونظرا لنقص خبرة وتأهيل الكادر الجزائري، وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض المردودية، مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة.
  - من سنة 1975 إلى غاية 1990: عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 89.75 المؤرخ بتاريخ 30.12.1975 ويشغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصالات، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهامها المؤكدة لها.
  - من سنة 1991 إلى غاية 1999: نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع الأوضاع الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع، حيث يتم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة، بحيث يعين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقا للمرسوم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992.
  - ما بعد سنة 2000: أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاحات الاقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة، واستعدادا للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات، وبناء على ما تقدم يمكن القول إن قانون 03-2000 المؤرخ ب 08/06/2002 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد والمواصلات وجعلها

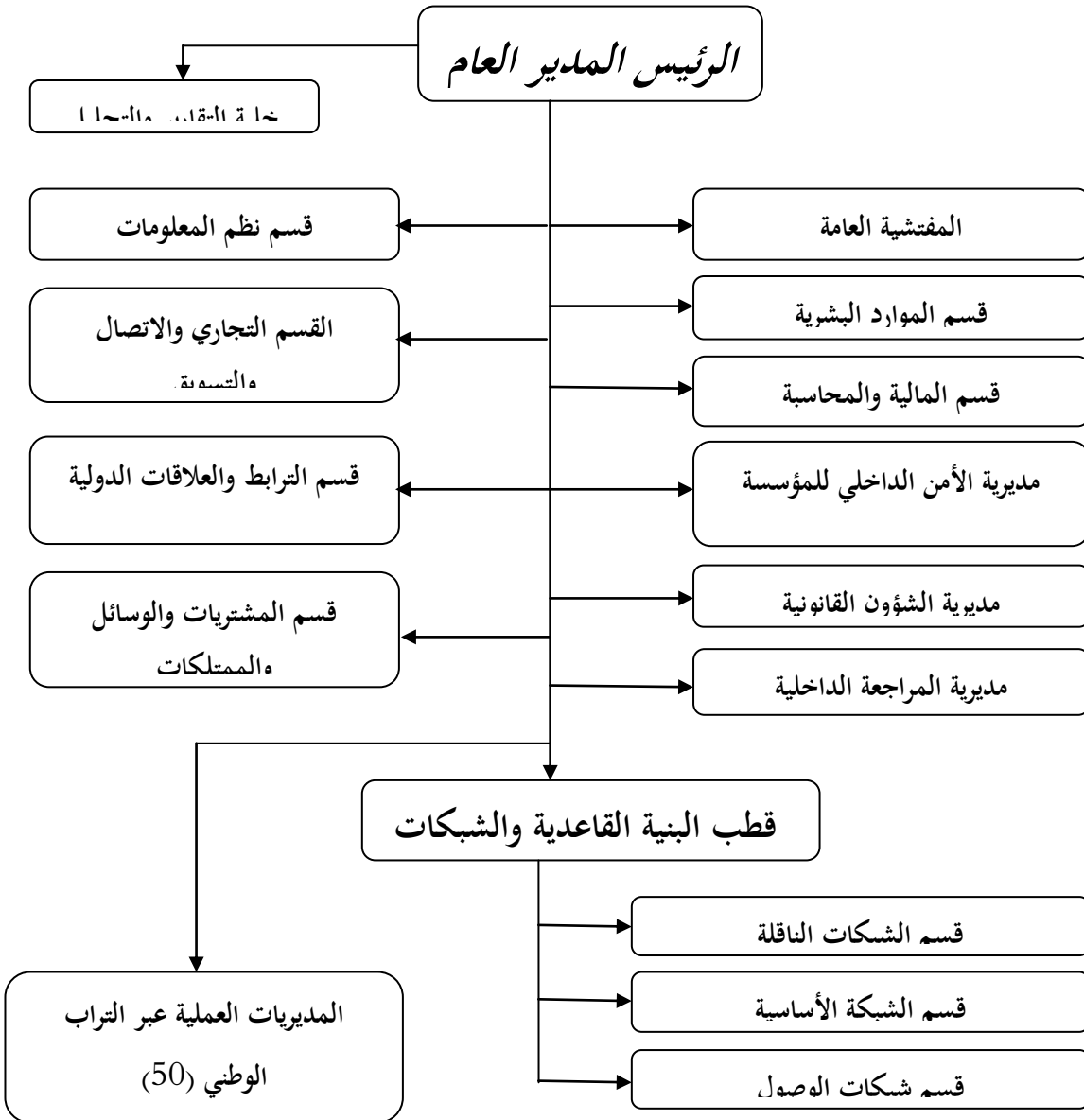
<sup>1</sup> مقابلة مع مصلحة المستخدمين، 2020/09/10

في السياق المعمول به عالميا، كما اقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات بالجزائر العاصمة، وتطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للاتصالات الجزائر:

تعتبر أعلى سلطة بالمؤسسة و رأس الهيكل التنظيمي، وتقع بالديار الخمس المحمدية بالجزائر العاصمة، تمارس سلطة الإشراف العام ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة، يرأسها المدير العام "PDG" ويخوله بتنصيب أو عزل المدراء الإقليميين سابقا أو مدراء المديرية العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة، والهيئات والأقسام التابع له موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للاتصالات الجزائر(ديسمبر 2018)



المصدر: المديرية العملية للاتصالات الجزائر بورقلة

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هيكل المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالعاصمة يتكون من قطب وأقسام ومديريات عام ومديريات عملية، يكون في الغالب القطب أكبر من القسم والقسم أكبر من المديرية، ويمكن تناولهم بالشكل التالي:

- **قطب البنية القاعدية والشبكات:** وهو القطب الوحيد وهو أكبر جزء مختص في إنشاء وتطوير الشبكات الحضرية أو عبر الولايات وصيانتها وكذلك توفير أجهزة الاتصالات وبرمجتها، وكذلك الاشراف على مخطط العمل التقني السنوي.
- **الاقسام:** هناك العديد من الاقسام وكلها ذات اهمية بالغة فمنها قسم نظم المعلومات وقسم التجاري والاتصالات والتسويق، بالإضافة الى قسم الترابط والعلاقات الدولية وقسم المشتريات والوسائل والممتلكات، وأيضا قسم المفتشية العامة، وقسم الموارد البشرية وقسم المالية والمحاسبة، وهي أكثر حجما من المديريات وقل من القطب السابق.
- **المديريات العامة:** هناك ثلاث مديريات وهي مديرية الامن الداخلي ومديرية الشؤون القانونية ومديرية المراجعة الداخلية وكل مديرية تنشط في مجال التخصص والمسؤولية المتاحة لها وهي أقل الأجزاء بالمديرية العامة وزنا وحجما.
- **المديريات العملية:** وعددها خمسون مديرية عملية عبر تراب الوطني بحيث كل ولاية بها مديرية عملية، أما العاصمة بها ثلاث مديريات عملية وهذا نظرا لحجمها وأهميتها الاستراتيجية واحدة في شرق العاصمة والأخرى بالوسط والأخيرة بغرب العاصمة، وهي تسهر على تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتوفير مختلف الخدمات للزبائن<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: تقديم عام بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

هناك حوالي خمسون مديرية عملية عبر ولايات الوطن 48 وهي متشابهة الهيكل التنظيمي وبدون فروق كبيرة لذا سنحاول التركيز وإعطاء نموذج واحد فقط من أجل تقريب الصورة أكثر، واخترنا كمثال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة كنموذج.

#### المطلب الأول: تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

وفق قرار المديرية العامة رقم 1502/ بتاريخ 11 نوفمبر 2002، الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر، تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01 جانفي 2003، بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الإسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

تتواجد الوحدة بوسط المدينة بقرب الحي الإداري لولاية ورقلة وهي تقع في موقع جد استراتيجي، كما أن هذه الوحدة تنقسم إلى قسمين، القسم التقني وهو الذي يهتم بالتكنولوجيا والتركيب والبحوث ..... إلخ والقسم التجاري (الوكالة التجارية)،

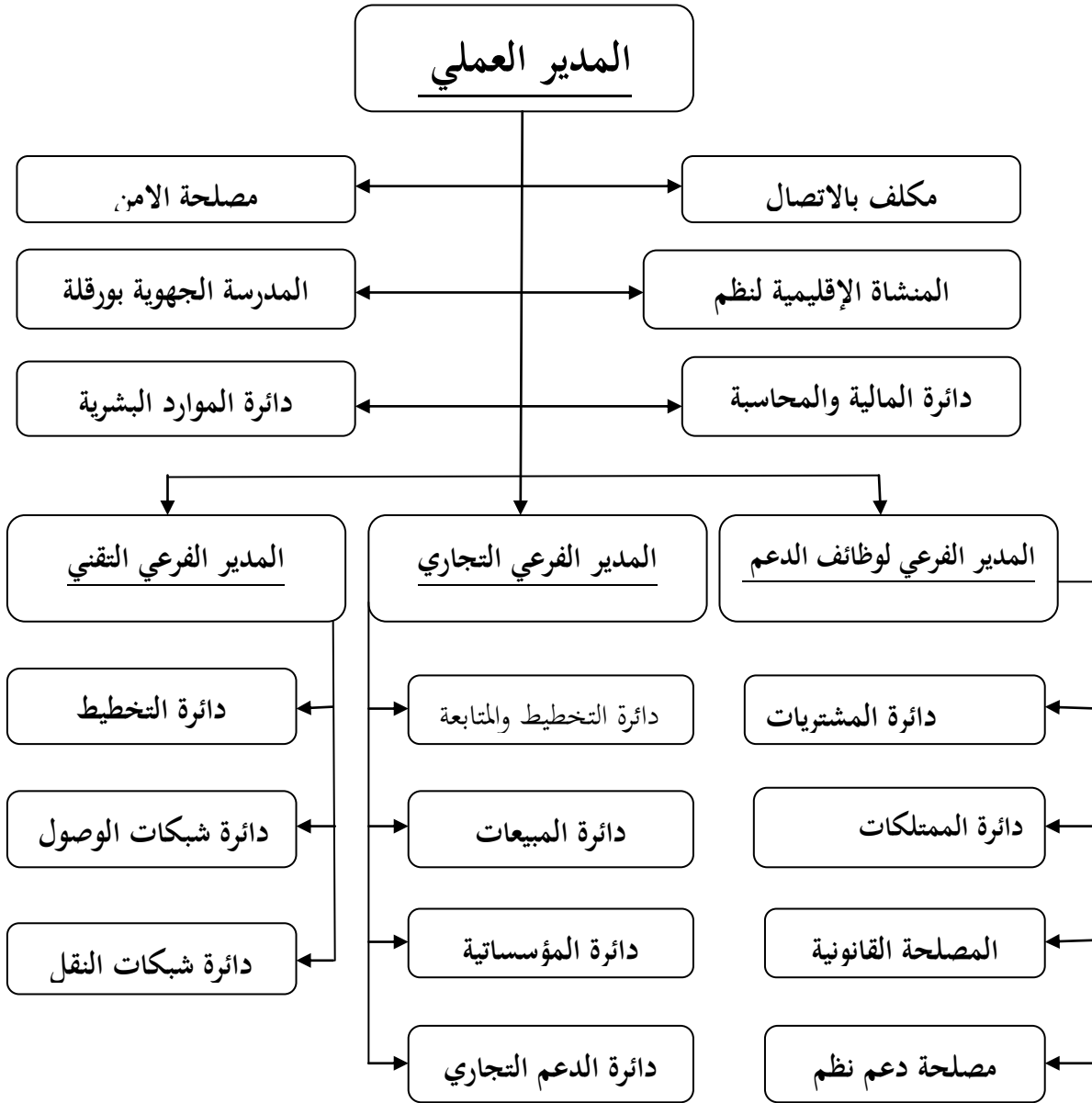
<sup>1</sup> مقابلة شخصية، نفس المرجع السابق



هذا القسم يهتم بالزبائن ( مشتركين ) سواء كانوا جدد أو دائمين وتختص الوحدة بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي كما تقدم خدمة الانترنت.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

الشكل رقم(2-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بورقلة (ديسمبر 2018)



المصدر: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

من خلال الشكل رقم (2-2) يتضح أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تحتوي على مديريات فرعية وهي أكبر الأجزاء حجما ووزنا، وكذلك مديرتين ومدرسة جهوية ومصالح أخرى مساندة تابعة مباشرة للمدير العملي ويمكن تقسيمها بالطريقة التالية:

- **المصالح التابعة للمدير العملي مباشرة:** وهي تتمثل في دائرتي المالية والمحاسبة وكذلك الموارد البشرية وأيضا المدرسة الجهوية ومصلحة الأمن والمكلف بالاتصال، بالإضافة للمنشأة الاقليمية لنظم المعلومات وهي تابعة للمدير مباشرة.
- **المديريات الفرعية:** وهي تتكون من ثلاث مديريات فرعية وهي المديرية الفرعية التقنية والمديرية التجارية وأيضا المديرية لوظائف الدعم والإسناد، بحيث أن كل مديرية فرعية تحتوي على دوائر تابعة لها وتحت مسؤولية وإشراف المدير الفرعي وهي متكاملة في أداء أنشطتها، إذ أن مصلحة الدعم توفر وتدير مختلف تمويلات المكتب وأجهزة الإعلام الآلي وجملة الخدمات المرافقة، في حين تتولى المديرية التقنية إدارة وتطوير شبكات الهاتف وانتاج الخدمات، بينما تهتم المديرية الفرعية التجارية بتسويق منتجات وخدمات المؤسسة.

### المطلب الثالث: مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

#### 1- المهام الرئيسية: يمكن حصر المهام الرئيسية للمديرية العملية للاتصالات بالبويرة في النقاط التالية :

رفع مستوى التحصيل الاستحقاقات الهاتفية.

- ✓ ترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية، وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي، وزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL
- ✓ إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين، فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- ✓ تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترنت) وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال)، مثل الخطوط الخاصة.
- ✓ تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية، وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

#### 2- مهام ومسؤوليات الإدارات والمصالح: إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا، تسيير

الوحدات التقنية والتجارية التابعة، لها وهي مقسمة إلى أربعة إدارات أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات، ومهام ومسؤوليات هذه الإدارات كما يلي:

أ - **المدير:** وهو يقوم بالتسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والمالية والوسائل من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

ب- الإدارة التقنية: وهي تقوم بـ:

- التنسيق بين مختلف المصالح التقنية، وكذا متابعة إنجازات المصالح التقنية.

- متابعة انشغالات الزبائن من حيث توسيع شبكة الاتصالات.

- متابعة مختلف المرسلات والتقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية المرفوعة إلى المديرية العامة

ج- إدارة الموارد البشرية والوسائل: وهي تقوم بـ:

متابعة أعمال المصالح الملحقة والتنسيق ما في بينها، و متابعة برنامج التشغيل وإنجاز البيانات.

د- الإدارة المالية والمحاسبية والشؤون القانونية: وتتكون من أربعة مصالح، وهي الميزانية، المالية والمحاسبية، ومهامها مشتركة

الهدف، منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريد التابعة للمديرية

العملية، فضلا عن مصلحة الشؤون القانونية والتأمين التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

هـ- مهام الخلايا: وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، وخلية تسيير النوعية، وتوجد

بجانب مكتب المدير العملي، حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

### المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف بالأداة المستخدمة لجمع البيانات ومجتمع الدراسة والعينة التي وزعت عليها أداة

الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

✓ **مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع البحث أو الدراسة، ويتكون كافة الإداريين والعمال والتقنيين ورؤساء المصالح في المديرية

العملية لاتصالات الجزائر بورقلة .

✓ **وحدة المعاينة:** وتمثل العينة التي يوزع عليها الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة، وهي جزء من المجتمع الكلي للدراسة.

✓ **عينة الدراسة:** بعد تحديد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 35 عامل، تم حساب وتحديد حجم العينة المستهدفة.

✓ **تقنية المعاينة:** هنا يكون أفراد مجتمع الدراسة متباينين في الخصائص بحيث يشكل كل منهم طبقة ( إطارات سامية ،

إطارات، عمال تقنيين، الخ.....)

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي استخدمت في جمع ومعالجة البيانات للتوصل إلى النتائج كما يلي:

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المثوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.
- 2- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- 3- تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر).

4- تحليل اختبار تي تاست ( T test ) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

- 1- صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان تم عرضه على أستاذ متخصص في مجال الإحصاء (الملحق رقم 01)، وبعدها قام بتصويب الإستبيان ظهر في شكله النهائي.
- 2- ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الإستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كمايلي:

الجدول رقم (1/2): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة	9	0.746
تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر	11	0.786

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة قدر بـ 0.746 أي أن 74.6 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر إلى 0.786 أي أن 78.6 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

### المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

#### الفرع الأول - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير العمر:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

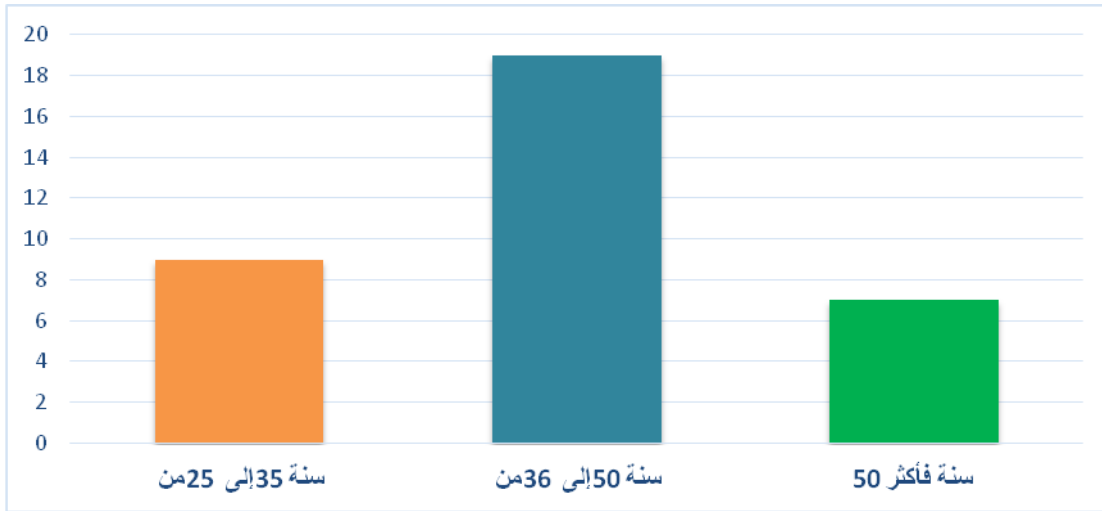
الجدول رقم (2/2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر

النسبة (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
25.7	9	من 25 إلى 35 سنة	العمر	1
54.3	19	من 36 إلى 50 سنة		
20.0	7	50 سنة فأكثر		
100	35	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول تحصلت الفئة العمرية ما بين 36 إلى 50 سنة على أعلى نسبة والمقدرة بـ 54.3% وذلك بـ 19 تكرار، تليها الفئة العمرية ما بين 25 إلى 35 سنة على نسبة 54.3% وذلك بـ 09 تكرارات، وفي الأخير الفئة العمرية أكثر من 50 سنة على أدنى نسبة والمقدرة بـ 20% وذلك بـ 07 تكرارات. وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم ( 2-1): الأعمدة التكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثاني - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2/3): توزيع أفراد العينة حسب خاصية مستوى التعليم

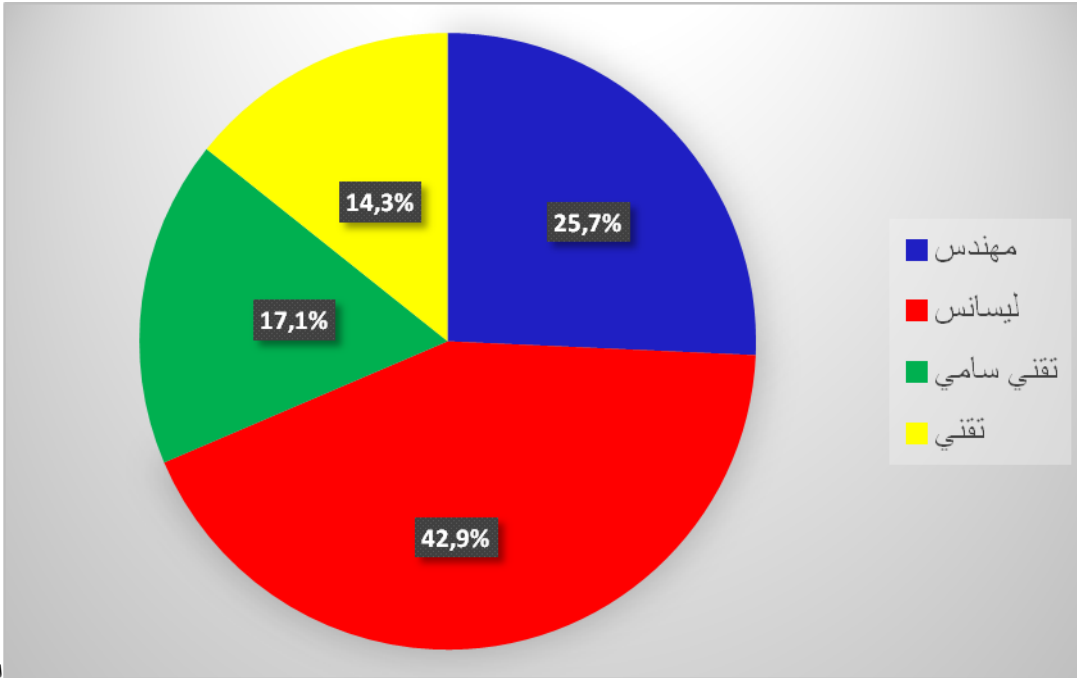
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	المستوى التعليمي	مهندس	9	25.7
		ليسانس	15	42.9
		تقني سامي	6	17.1
		تقني	5	14.3
		المجموع الكلي	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة من الموظفين المتحصلين على شهادة الليسانس تحصلت على أعلى نسبة والمقدرة بـ: 42.9% وتليها فئة المهندسين بنسبة تقدر بـ 25.7% وفئة العمال ذوي مستوى التقني السامي تحصلت على نسبة تقدر بـ: 17.1%، تليها فئة العمال التقنيين بأدنى نسبة والمقدرة بـ 14.3%.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم ( 2-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية مستوى التعليم



صدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثالث - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير منصب العمل:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كمايلي:

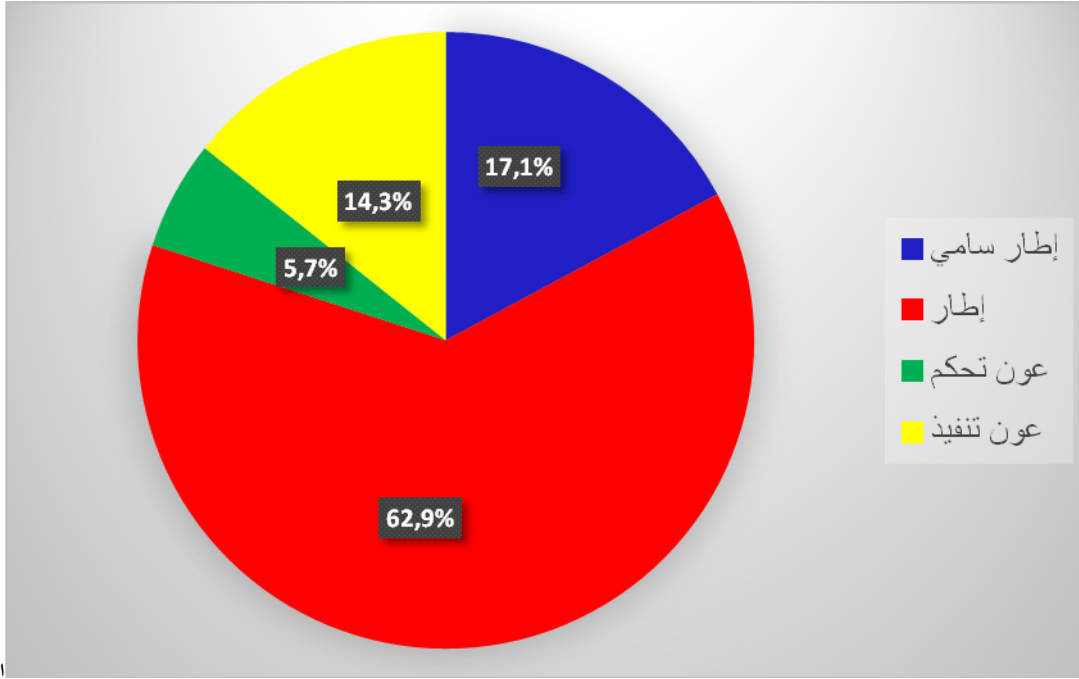
الجدول رقم(3/2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية منصب العمل

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	منصب العمل	إطار سامي	6	17.1
		إطار	22	62.9
		عون تحكم	2	5.7
		عون تنفيذ	5	14.3
		المجموع الكلي	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال محل الدراسة إطارات بأعلى نسبة والمقدرة بـ 62.9% تليها الاطارات السامية بنسبة 17.1%، وبعد ذلك الأعوان التنفيذيين بنسبة 14.3%، وأخيرا أعوان التحكم بأدنى نسبة بـ 5.7% .  
وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم ( 2-4): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية منصب العمل



صدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الرابع - توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم(5/2): توزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية

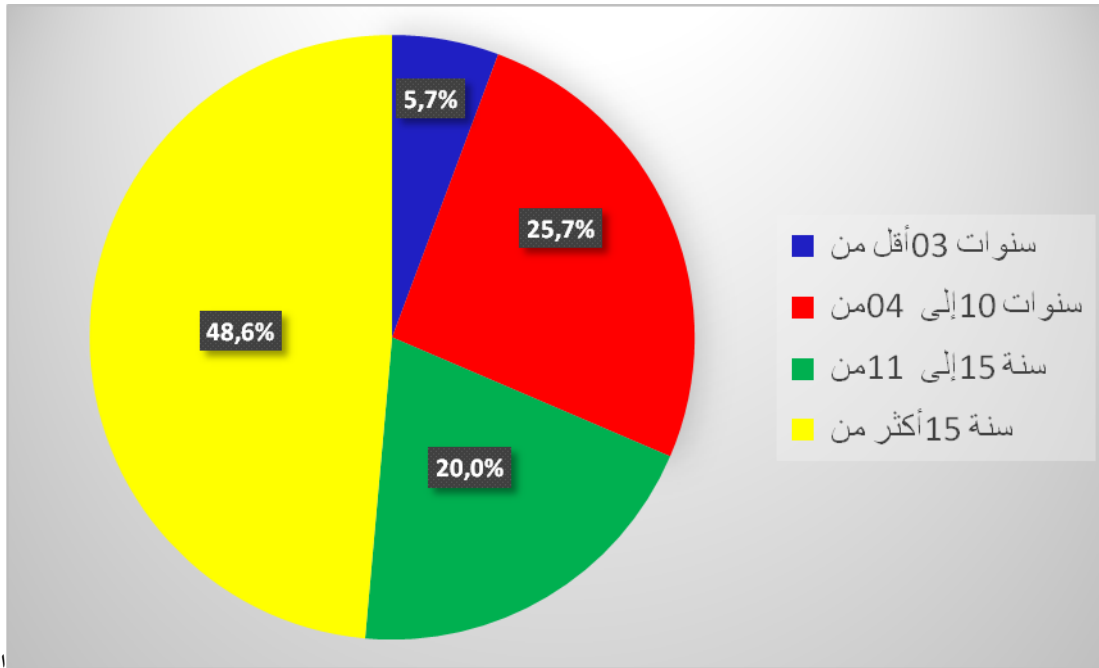
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	الخبرة المهنية	أقل من 03 سنوات	2	5.7
		من 04 إلى 10 سنوات	9	25.7
		من 11 إلى 15 سنة	7	20.0
		أكثر من 15 سنة	17	48.6
		المجموع الكلي	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS



من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العمال ذوي الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة تحصلت على أعلى نسبة بـ 48.6%، ثانيا العمال ذوي الخبرة المهنية من 04 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 25.7%، ثالثا العمال ذوي الخبرة المهنية من 11 سنة الى 15 سنة بنسبة 20.0% وذوي الخبرة المهنية أقل من 3 سنوات بأقل نسبة بـ 5.7% .  
وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم ( 2-5): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية



لمصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتائج المقياس:

الجدول رقم ( 2/6 ) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (7/2): جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لمقياس استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.58	2.69	2	العبارة 01
مرتفع	0.74	2.40	7	العبارة 02
متوسط	0.68	2.31	9	العبارة 03
مرتفع	0.65	2.43	4	العبارة 04
مرتفع	0.69	2.37	8	العبارة 05
مرتفع	0.61	2.54	3	العبارة 06
مرتفع	0.47	2.80	1	العبارة 07
مرتفع	0.78	2.43	6	العبارة 08
مرتفع	0.74	2.43	5	العبارة 09
مرتفع	0.38	2.49	استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة	
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 34		قيمة ت = 7.567

نلاحظ من خلال الجدول ان العبارة رقم 07 (لوحة القيادة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية المؤسسة أو قسم منها) احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.80 و بانحراف معياري قدره 0.47 بدرجة مرتفعة، بينما في المرتبة الثانية نجد العبارة رقم 01 (تستخدم مصالح المؤسسة لوحة القيادة) بمتوسط حسابي قدره 2.69 و بانحراف معياري قدره 0.58 كذلك بدرجة مرتفعة، بينما نجد أن العبارة رقم 03 (تتوفر لوحة القيادة على المؤشرات المناسبة لمقياس مستوى الأداء) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.31 و بانحراف معياري يقدر بـ 0.68 بدرجة متوسطة.

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 7.567 عند درجة حرية قدرها 34 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05، وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة لصالح عينة الدراسة، حيث قدر متوسطها بـ 2.49 وانحراف معياري قدره 0.38 وهذا يثبت وجود مستوى مرتفع لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الجدول رقم ( 8/2 ): جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	0.57	2.71	3	العبرة 1
مرتفع	0.69	2.60	9	العبرة 2
مرتفع	0.78	2.43	10	العبرة 3
متوسط	0.83	2.20	11	العبرة 4
مرتفع	0.49	2.77	1	العبرة 5
مرتفع	0.56	2.74	2	العبرة 6
مرتفع	0.64	2.66	6	العبرة 7
مرتفع	0.57	2.71	4	العبرة 8
مرتفع	0.64	2.66	7	العبرة 9
مرتفع	0.57	2.71	5	العبرة 10
مرتفع	0.60	2.63	8	العبرة 11
مرتفع	0.36	2.62	تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر	
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 34		قيمة ت = 10.171

نلاحظ من خلال الجدول أن العبرة رقم 05 (لوحة القيادة أداة تساعد على التنبؤ في المؤسسة ما يزيد من أهمية لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية) احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.77 و بانحراف معياري قدره 0.49 بدرجة مرتفعة، بينما في المرتبة الثانية نجد العبرة رقم 06 (يساهم تطبيق لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة) بمتوسط حسابي قدره 2.74 و بانحراف معياري قدره 0.56 كذلك بدرجة مرتفعة، بينما نجد أن العبرة رقم 04 (لوحة القيادة تشعر العمال بنقص أدائهم) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.20 و بانحراف معياري يقدر بـ 0.83 بدرجة متوسطة.

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 10.171 عند درجة حرية قدرها 34 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لصالح عينة الدراسة، حيث قدر متوسطها بـ 2.62 وانحراف معياري قدره 0.36 وهذا يثبت وجود تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بدرجة مرتفعة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرع الخامس: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

أولا - اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة والمتغير التابع هو تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (2-9): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد (R-deux)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.317	0.563	أ- المتغير المستقل: استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة ب- المتغير التابع: تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة وتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر هو (0.563) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.317)، بمعنى أن (31.7) بالمائة من تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر يعود لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة والنسبة المتبقية (68.7) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر. وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة وتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر".

ثانيا- تباين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (2/10): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA<sup>a</sup>

النموذج	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	درجة حرية الانحدار ddl	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig.
الانحدار Régression	1.403	1	1.403	15.291	.000 <sup>b</sup>
البقايا Résidu	3.028	33	0.092		
المجموع Total	4.430	34			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

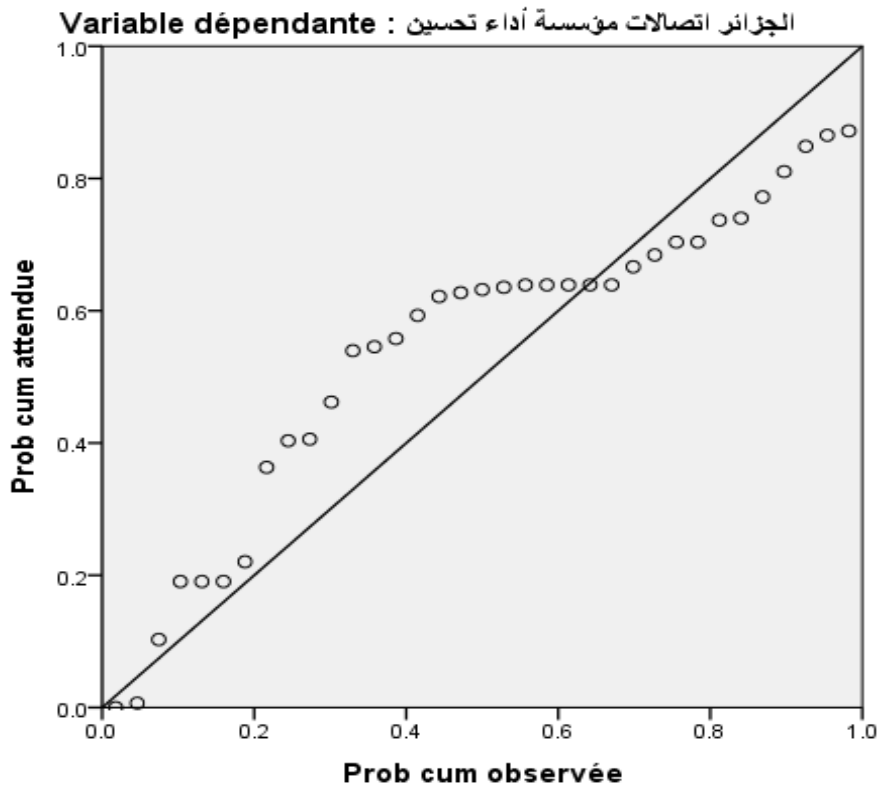
b. المتغير المستقل استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة a. المتغير التابع تحسين أداء المؤسسة

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.403 ومجموع مربعات البواقي هو 3.028 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.430؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 33؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.403 ومعدل مربعات البواقي هو 0.092؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 15.291؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(9/2): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

#### Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

ثالثا- دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة وتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم(11/2): قيم معاملات خط الانحدار المعاملات<sup>a</sup> Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Erreur standard	A	
0.001	3.795		0.342	1.298	الثابت (Constante)
0.000	3.910	<b>0.563</b>	0.136	0.531	استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة

a. المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.298 والذي يمثل قيمة a بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية

Sig(0.001) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي:  $Y=a+bX$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=1.298+ 0.531 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة و Y يمثل المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات

الجزائر.

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة ولو بقيمة 1 سيزيد تحسين أداء مؤسسة اتصالات

الجزائر بقيمة 0.531.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، بعلاقة طردية متوسطة بمعنى كلما زاد استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة زاد تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر والعكس بالعكس.

الفرع السادس: الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب الخصائص الشخصية لأفراد العينة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (العمر، المستوى التعليمي، منصب العمل والخبرة).

الجدول رقم (12/2): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب الخصائص الشخصية

المتغير التابع: تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
العمر	ANOVA	0.045	دال
المستوى التعليمي	ANOVA	0.009	دال
منصب العمل	ANOVA	0.018	دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.001	دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدى كما يلي:  
أولاً- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الجدول رقم 01 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لخاصية السن.  
نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.045 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لدى الباحثين تبعا للسن.

ثانيا- بالنسبة لخاصية المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم 02 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لخاصية المستوى التعليمي. نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.009 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لدى المبحوثين تبعا للمستوى التعليمي.

ثالثا- بالنسبة لخاصية منصب العمل:

يوضح الجدول رقم 03 بالملحق رقم 06 نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لخاصية منصب العمل. نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت بـ 0.018 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لدى المبحوثين تبعا لمتغير منصب العمل.

رابعا- بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية:

يوضح الجدول رقم 04 بالملحق رقم 06 نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لخاصية الخبرة المهنية. نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت بـ 0.001 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لدى المبحوثين تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

كما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، منصب العمل، الخبرة)



## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العامة والهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى المؤسسة بهدف إثبات وجود أثر للوحة القيادة في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، وتم ذلك من خلال تصميم استبيان مكون من ثلاثة محاور، حيث تكونت عينة الدراسة من 35 موظف من موظفي المؤسسة، تم تفرغ وتحليل البيانات عن طريق برنامج ( SPSS ) وتم من خلاله إثبات صحة الفرضيات المتعلقة بوجود مستوى لاستخدام لوحة القيادة داخل المؤسسة ووجود أثر لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، ومنه تم التوصل الى الاجابة المتعلقة بموضوع الدراسة حول أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.



### خاتمة:

إن من أهم العوامل التي تساعد على تحسين أداء المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد للوحة القيادة، تلك الأداة التي تسمح بتزويد المديرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في أداء المؤسسة الاقتصادية على المدى، ولمعرفة هذه الأداة ومستوى استخدامها في المؤسسات الاقتصادية تمت دراسة واحدة من أهم هذه المؤسسات وهي مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة، وذلك من خلال إجراء دراسة إحصائية عن طريق توزيع استبيانات لمعرفة مستوى استخدام لوحة القيادة داخل المؤسسة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وتوزيعنا للاستبيانات على عينة الدراسة والمتكونة من 35 من موظفي وإطارات وعمال المؤسسة.

ومن خلال ما سبق تم إثبات صحة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- ✓ وجود مستوى مرتفع لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ هناك وجود مستوى مرتفع في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام لوحة القيادة.
- ✓ وجود أثر لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر
- ✓ وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا للمتغيرات وعلى ضوء هذه الدراسة تم التوصل لعدة نتائج وتوصيات يمكن عرضها كما يلي:

### 1- نتائج الدراسة

وسيتم تقسيمها لنتائج للجانب النظري ونتائج للجانب التطبيقي كما يلي:

#### أ- نتائج الجانب النظري:

من أهم النتائج المتوصل إليها في الفصل النظري ما يلي:

- ✓ أن لوحة القيادة تعتبر أداة جد هامة في تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ الاستخدام الجيد للوحة القيادة يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ تمثل لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها بحسب نشاط المؤسسة لتمكين المديرين من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

## ب- نتائج الدراسة الميدانية:

من بين النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة لصالح عينة الدراسة، حيث قدر متوسطها بـ 2.49 وانحراف معياري قدره 0.38 وهذا يثبت وجود مستوى مرتفع لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لصالح عينة الدراسة، حيث قدر متوسطها بـ 2.62 وانحراف معياري قدره 0.36 وهذا يثبت وجود تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بدرجة مرتفعة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- ✓ توجد علاقة طردية متوسطة بين استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة وتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ وجود أثر لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، بعلاقة طردية متوسطة بمعنى كلما زاد استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة زاد تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ تأكيد صحة الفرضية الرابعة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، منصب العمل، الخبرة).

## 2- التوصيات:

- ✓ يجب على المؤسسة أن تولي الاهتمام بلوحة القيادة
- ✓ ضرورة توعية العمال بأهمية لوحة القيادة وأهدافها حتى يساهموا في إقامتها بأسرع ما يمكن.
- ✓ ضرورة تعميم لوحة القيادة خاصة بالمصالح التي لا تستخدم هذه الأداة.
- ✓ العمل على تأهيل وتكوين الموظفين على استخدام لوحة القيادة بشكل فعال.
- ✓ ضرورة إتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحات قيادة تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين.
- ✓ الإهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة والابتعاد عن الأهداف، كما يستحسن استخدام نظام المنبهات للكشف عن الانحرافات غير العادية.
- ✓ الإهتمام بطرق عرض لوحة القيادة من خلال عرضها في رسومات وأشكال بيانية واستخدام الألوان المعبرة.



# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

- 1 بجيح فاطمة زهرة، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة ، مذكرة ماستر، تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير ، جامعة مستغانم ، 2016
- 2 براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، مداخلة، الملتقى الوطني مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، 2017/04/25
- 3 د. السعيد بريش، د. نعيمة يجياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية
- 4 بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة الحالة: مجمد صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
- 5 بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، 2015.
- 6 بوساحة محمد أمين، بن مالك زكريا، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية سدراتة، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، جامعة 08 ماي 1945 قالة، 2012.
- 7 بوعافية مريم، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2017.
- 8 بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2006.
- 9 تجيني ليلي، مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة ماستر، تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2015.
- 10 ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية العامة.
- 11 يوسف دواره، تحسين وتطوير الأداء، 2020/08/17، <https://www.edutrapedia.com/%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D9%88%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-article-994>
- 12 زرارقي حنان، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم، 2015.

13 محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، 2014.

14 إيتسام ساحل، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، مالية ومحاسبة، جامعة أم البواقي، 2015.

15 ملين علوطي، نذيرة راقبي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، دراسات\_ العدد الاقتصادي\_ المجلد: 8 العدد1، جامعة الاغواط، 2017.

16 مدونة الباحث، لوحة القيادة، 15 أوت 2020،

[http://researchereconomy11.blogspot.com/2016/02/blog-post\\_74.html](http://researchereconomy11.blogspot.com/2016/02/blog-post_74.html)

17 مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.

18 عبد الحليم مهداوي، مبارك عادل زويد، دور بر نامج المكتب العمل الدولي - Germe - في تحسين أداء المؤسسة المصغرة في الجزائر -دراسة حالة غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة، مذكرة ماستر في الاقتصاد الدولي، جامعة المسيلة، 2018.

19 يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية- دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- أم البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014.

20 Laila Zouidi, La contribution du contrôle de

gestion à l'amélioration, De la performance dans le secteur public: le cas du maroc, mémoire de la maîtrise en comptabilité, contrôle, audit, université du québec à montréal, 2013.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص تدقيق و مراقبة التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

في البداية نشكرك على ما خصصته لما من وقتك الثمين ونشكر لك حسن تعاونك مسبقا

نظرا لأهمية هذا البحث نرجو منكم التعاون في الإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أثر لوحة

القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وقد اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة كنموذج

لدراسة الحالة، لذلك نأمل من حضرتكم التكرم لتعبئة هذا الاستبيان. علما بأن جميع المعلومات الواردة بهدف

الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونهم وإتاحة الفرصة للاستفادة

من خبراتكم في هذا البحث مع تقديرنا المسبق لجودة أرائكم.

نرجو منكم وضع علامة x في الإجابة التي توافق رأيكم.....

وشكرا

المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة

(1) العمر: من

من 25 إلى 35 سنة  من 36 إلى 50 سنة  من 50 إلى 60 سنة

(2) المستوى التعليمي

مهندس  ليسانس  تقني سامي  تقني

(3) منصب العمل:

إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

(4) الخبرة المهنية

أقل من 03 سنوات  من 04 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
01	تستخدم مصالح المؤسسة لوحة القيادة			
02	يحرص العاملون على أداء المهام بجودة عالية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة			
03	تتوفر لوحة القيادة على المؤشرات المناسبة لقياس مستوى الأداء			
04	تهدف لوحة القيادة إلى مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات			
05	تهدف لوحة القيادة إلى تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة وعرضها بشكل واضح			
06	لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات، يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم			
07	لوحة القيادة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية المؤسسة أو قسم منها			
08	تتميز لوحة القيادة بتناسق المعلومات من الوثائق المستعملة في المؤسسة			
09	تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال في فترات مختلفة			

المحور الثالث: تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
01	لوحة القيادة وسيلة لقياس الأداء من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات واستخلاص الانحرافات في مؤسسة اتصالات الجزائر			
02	تساهم لوحة القيادة في تحسين أداء العمال على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر			
03	الهدف الأساسي من لوحة القيادة والتقارير هو الرقابة على الأداء			
04	لوحة القيادة تشعر العمال بنقص أدائهم			
05	لوحة القيادة أداة تساعد على التنبؤ في المؤسسة ما يزيد من أهمية لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية.			
06	يساهم تطبيق لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة			
07	تؤثر لوحة القيادة بشكل ايجابي في تحسين أداء الاطارات المسيرة			
08	لوحة القيادة تسمح بمتابعة عملية تقييم وتحسين الأداء باستمرار			
09	تسمح لوحة القيادة للمسؤول أن يفسر نتائج عمله ويحدد نقاط القوة والضعف في الأداء			
10	استعمال لوحة القيادة لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة			
11	تساعد لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع مما يؤدي الى تحسين أدائها			

الملاحق المستخرجة من برنامج spss

الملحق رقم (02): ألفا كرونباخ لمقياس استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.746	9

الملحق رقم (03): ألفا كرونباخ لمقياس تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.786	11

الملحق رقم (04): الفروق في استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بالمؤسسة القيادة لوحة استخدام	35	2.4889	.38225	.06461

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
بالمؤسسة القيادة لوحة استخدام	7.567	34	.000	.48889	.3576	.6202

الملحق رقم (05): الفروق في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الجزائر اتصالات مؤسسة أداء تحسين	35	2.6206	.36098	.06102

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الجزائر اتصالات مؤسسة أداء تحسين	10.171	34	.000	.62062	.4966	.7446

الملحق رقم (06): جدول الارتباط والارتباط المفسر

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.563 <sup>a</sup>	.317	.296	.30289

a. Prédicteurs : (Constante), استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة,

b. Variable dépendante : تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

الملحق رقم (07): جدول أنوفا للانحدار الخطي البسيط

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1.403	1	1.403	15.291	.000 <sup>b</sup>
Résidus	3.028	33	.092		
Total	4.430	34			

a. Variable dépendante : تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

b. Prédicteurs : (Constante), استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة

الملحق رقم (08): معلمات نموذج الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.298	.342		3.795	.001
بالمؤسسة القيادة لوحة استخدام	.531	.136	.563	3.910	.000

a. Variable dépendante : تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

الملحق رقم (09): الفروق في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب متغير العمر

**ANOVA**

الجزائر اتصالات مؤسسة أداء تحسين

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.708	2	.354	3.044	.045
Intragroupes	3.722	32	.116		
Total	4.430	34			

الملحق (10): الفروق في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب متغير المستوى التعليمي

**ANOVA**

الجزائر اتصالات مؤسسة أداء تحسين

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.362	3	.454	4.586	.009
Intragroupes	3.069	31	.099		
Total	4.430	34			

الملحق (11): الفروق في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب متغير منصب العمل

**ANOVA**

الجزائر اتصالات مؤسسة أداء تحسين

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.216	3	.405	3.910	.018
Intragroupes	3.214	31	.104		
Total	4.430	34			

الملحق (12): الفروق في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب متغير الخبرة

**ANOVA**

الجزائر اتصالات مؤسسة أداء تحسين

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.762	3	.587	6.821	.001
Intragroupes	2.669	31	.086		
Total	4.430	34			





## الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
III	الاهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
1	الفصل الأول: الاطار النظري للوحة القيادة و الاداء
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للوحة القيادة
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة
3	الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة
3	الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة
4	الفرع الثالث: أنواع لوحات القيادة
5	المطلب الثاني: مكونات ووظائف لوحة القيادة
6-5	الفرع الأول: مكونات لوحة القيادة
7-6	الفرع الثاني: وظائف لوحة القيادة
7	المطلب الثالث: مبادئ لوحة القيادة و مميزاتها
7	الفرع الأول: مبادئ لوحة القيادة
8	الفرع الثاني: مميزات لوحة القيادة
8	المطلب الرابع: مراحل تصميم لوحة القيادة و طرق عرضها
9-8	الفرع الأول: مراحل تصميم لوحة القيادة
9	الفرع الثاني: طرق عرض لوحة القيادة
10	المبحث الثاني: ماهية الأداء، أنواعه و طرق تحسينه
10	المطلب الأول: ماهية الأداء
11-10	الفرع الأول: تعريف الأداء

11	المطلب الثاني:أنواع الأداء
11	الفرع الأول: حسب معيار الشمولية
12-11	الفرع الثاني: حسب معيار الوظيفة
13-12	الفرع الثالث: حسب معيار الطبيعة
13	المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء
13	الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء
14-13	الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء
16-14	المطلب الرابع: نموذج تحسين الأداء
16	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع
17-16	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18-17	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
19	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
20	خلاصة الفصل
21	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
22	تمهيد
23	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العامة-
24-23	المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العامة
25-24	المطلب الثاني: نشأة و تطور المؤسسة
26-25	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر
26	المبحث الثاني: تقديم عام بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة
27-26	المطلب الأول: تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة
28-27	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة
29-28	المطلب الثالث: مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة
29	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
29	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
30	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
30	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
30	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
31	المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
31	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

32-31	الفرع الأول - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير العمر
33-32	الفرع الثاني - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي
34-33	الفرع الثالث - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير منصب العمل
37-34	الفرع الرابع - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:
41-38	الفرع الخامس: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث
42-41	الفرع السادس: الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب الخصائص الشخصية لأفراد العينة
43	خلاصة الفصل
46-44	خاتمة
49-47	قائمة المراجع
57-50	الملاحق
61-58	الفهرس