



جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

شعبة إدارة أعمال



تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس الأكاديمية

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

لوحة القيادة الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات

دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - غارداية - CASNOS

تحت إشراف:

\_ د. صيتي عبد اللطيف

\_ السيد: بوشوارب عمار

من إعداد الطلبة:

\_ بن السماعيل رجاء

- بارود عبد المجيد

\_ بن عباس هبة

السنة الجامعية: 2024/2023



University Ghardaia



Faculty of Economic, Commercial and Management  
Sciences

Department of Management Sciences

Business Administration Division

Internship report submitted to complete the requirements for ACADEMIC  
BACHELOR'S DEGREE

Business Administration specialty

Titled:

**The modern dashboard and its role in making decisions  
A case study of the National Social Security Fund for the  
Unemployed - GHARDAIA -**

Prepared by the students:

Raja Ben Smail

Hiba Ben Abbas

AbdelmadjidBaroud

Under supervision:

-Mr.AbdelatifSaiti

- Mr. Ammar Bouchouareb

**2024/2023**



## إهداء

الى حبيبي وقدوتي الى ابي العزيز و الغالي رحمه الله و أهدي تخرجي الى تلك المرأة  
العظيمة التي ربت وعلمت التي لطالما نظرت لعينيها لاستمد منها قوتي لأكمل مسيرتي  
العلمية تقف كلماتي عاجزه عن شكرك يا حبيبه الى امي الحنونة و الغالية و أهدي تخرجي إلى  
مصدر سعادتي اخواتي و الى أعمامي وخالتي واللي خالتي و بنت خالتي ♥ و بنت خالي  
♥ بنات أعمامي و عماتي الى كل أهلي و أصدقائي و أحبائي ولا يسعني الا أن أتقدم بخالص  
الشكر والتقدير لجميع اساتذتي على ما قدموه من مجهود علمي ، والشكر الموصول أيضاً لكل  
الزملاء والأصدقاء والاخوة الذين أمضيت معهم أجمل سنوات حياتي ولكل من ساهم في بلوغ  
هذه شكراً من القلب ♥ .

هبة



## إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث .إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي و تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛ إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعنتني حق الرّعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من إرتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛ إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكيّ أدخل على قلبيهما شيئا من السعادة إلى إخوتي و أخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة ؛ كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الفاضل الدكتور : صيتي عبد اللطيف ؛ إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير؛ و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى ...إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

عبد المجيد



## إهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات، ها أنا أقف اليوم على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبتي وأرفع قبعتي بكل فخر، فالحمد لله على البدء والحمد لله على الختام.

أهدي هذا العمل إلى من لا ينفصل اسمه عن اسمي ذلك الرجل العظيم، مأمني الوحيد وفرحتي الدائمة، سندي وضلعي الثابت الذي لا يميل "والدي الحبيب" أدامك الله لنا، إلى نبراس أيامي ووهج حياتي، إلى التي ظلت دعواتها تضم اسمي دائما "والدتي الغالية" حفظك الله لنا.

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين، مصدر قوتي، الداعمين وقرّة عيني، من قاموا بتشجيعي دائما، وقدموا لي دعما بلا حدود ولا مقابل، أرضي الصلبة وجدار المتين،الذين راهنوا بنجاحي "جدي، جدتي، أعمامي وعماتي وإخوتي" حفظكم الله لي.

إلى الذي كان لي عوناً وسندا، الذي لم يحبطني مهما ضعفت وارتخيت واقفا خلفي مثل ظلي، المؤمن بقدراتي وبأني سأصل في نهاية الطريق، من بذل جهدا في مساعدتي "عمي مروان" دمت لي سندا لا عمر له.

إلى النفوس الطيبة التي لا يملكها إلا الشخص الطيب، وأصحاب السيرة الطيبة التي هي أجمل ما يتركها الإنسان "أخوالي"

لله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة، فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم.

رجاء



### شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا توفقنا إلا برضاه، الحمد لله الذي ما اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل والكمال.

نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عِلِيمٌ" سورة يوسف آية 76.... صدق الله العظيم.  
وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" .... رواه أبو داود.

نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف "صيتي عبد اللطيف" على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إطرء موضوع دراستنا، كما نتقدم بجزيل الشكر للسيد مدير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء السيد "بوشوارب عمار" الذي مد لنا يد العون وساهم في تقديم نصائح وتوجيهات قيمة ولم يبخل علينا بأي معلومة، سنكون ممتنين لك وجزاك الله عنا كل خير.

لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تطوير مهارتنا وتوجيهينا نحو النجاح، نهدي هذه المذكرة تقديراً لعطائكم الكبير والمستمر.

د. بن زين حمزة

د. مخنان عقبة

د. رفاقة السعيد

وأخير الشكر موصول لأنفسنا على الصبر والعزيمة والإصرار، ها نحن نختم كل ما مررنا به فالحمد لله من قبل ومن بعد، راجين من الله تعالى أن ينفعنا بما علمنا وأن يعلمنا ما نجهل ويجعله حجة لنا لا علينا.

ملخص: ..... أ

الإشكالية الرئيسية: ..... أ

الأسئلة الفرعية: ..... أ

الفرضيات: ..... أ

مبررات اختبار الموضوع: ..... ب

أهمية الدراسة: ..... ب

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة: ..... ب

هيكل الدراسة: ..... ت

دراسات سابقة: ..... ت

مقدمة: ..... ت

تمهيد: ..... Erreur ! Signet non défini.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة الحديثة واتخاذ القرار: ..... - 7 -

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة: ..... - 7 -

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة وأهميتها: ..... - 7 -

أولا: تعريف لوحة القيادة: ..... - 7 -

ثانيا: أهمية لوحة القيادة: ..... - 8 -

الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة وخصائصها: ..... - 8 -

أولا: أنواع لوحة القيادة: ..... - 8 -

تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في: ..... - 9 -

ثانيا: خصائص لوحة القيادة: ..... - 9 -

الفرع الرابع: مراحل إعداد لوحة القيادة: ..... - 10 -

المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرار: ..... - 11 -

- 11 -	<u>الفرع الأول: تعريف القرار وأهميته:</u>
- 11 -	<u>أولا: تعريف القرار:</u>
- 11 -	<u>ثانيا: أهمية اتخاذ القرار:</u>
- 12 -	<u>الفرع الثاني: أنواع القرار:</u>
- 12 -	<u>الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرار:</u>
- 13 -	<u>الفرع الرابع: الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار:</u>
- 15 -	<u>خلاصة المبحث:</u>
17	<u>تمهيد:</u>
18	<u>المبحث الثاني: الدراسة الميدانية: مدخل عام لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:</u>
18	<u>المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:</u>
22	<u>الهيكل التنظيمي وتحليله:</u>
26	<u>المطلب الثاني: مهام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:</u>
26	<u>الفرع الأول: مهام المؤسسة:</u>
27	<u>الفرع الثاني: عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها:</u>
32	<u>خلاصة المبحث:</u>
Erreur ! Signet non défini.	<u>خاتمة:</u>
36	<u>قائمة المراجع:</u>
Erreur ! Signet non défini.	<u>قائمة الملاحق:</u>

## قائمة الاختصارات:

قائمة الاختصارات:		
المختصر باللغة العربية	المختصر باللغة الأصلية	المختصر
ص و ا ل غ ا	صندوق الوطني الاجتماعي للعمال غير الأجراء	CASNOS

## قائمة الاشكال:

قائمة الاشكال:		
الصفحة	العنوان	الرقم
19	الشكل رقم 01: مراحل إعداد لوحة القيادة	01
31	الشكل رقم 02: هيكل التنظيمي لمؤسسة Casons	02
28	الشكل (03): أعمدة بيانية توضح تطور المداخيل للسنوات من 2019 إلى 2022 .	03
29	الشكل (04): مخطط بياني يوضح الإنجازات المحققة للسنوات 2022-2024	04

## ملخص:

تعود المشاكل الحاصلة التي تعاني منها المؤسسات الحالية في مختلف وظائفها، إلى عدم استعمالها للأدوات المناسبة، وإحدى الحلول المناسبة هو استعمال أدوات مراقبة التسيير الحديثة من بينها لوحة القيادة التي تعتبر الوثيقة الهادفة إلى رسم السياسات والإجراءات المتعلقة بالمؤسسة، ومحاولة دراسة كل المؤشرات لكل وظيفة مما يساعد المؤسسة على التحكم في قراراتها. حيث يهدف هذا البحث إلى التعرف على أداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة وهي لوحة القيادة التي تعتبر أداة لتقييم أداء المؤسسة ومساعدة متخذي القرار على تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات، وهي تعتمد على عدة مؤشرات تساعد في التحليل وتحديد الانحرافات ومن ثم القيام بعملية التصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة وهذا بالاعتماد على جداول لتسهيل عملية التسيير والرقابة داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، اتخاذ القرار.

## Summary:

The problems that current institutions suffer from in their various functions are due to their lack of use of appropriate tools, and one of the appropriate solutions is the use of modern management monitoring tools, including the dashboard, which is considered the document aimed at drawing up policies and procedures related to the institution and trying to study all indicators for each function, which helps the institution to Control her decisions.

This research aims to identify one of the modern management monitoring tools, which is the dashboard, which is considered a tool for evaluating the organization's performance and helping decision makers achieve goals and correct deviations. It relies on several indicators that help in analyzing and identifying deviations and then carrying out the correction process to achieve the established goals, and this is based on tables to facilitate the management and control process within the institution.

Key words: Dash board, Make decision.

# المقدمة

## توطئة:

لقد واجهت الإدارة في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين، وما نجم عن ذلك من تعقد مهمات الإدارة و متطلبات أداؤها، و عليه فإن الوسائل التقليدية كالاعتماد على الخبرة الشخصية لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تستلزم قرارات سديدة في مختلف المجالات، و كذا كبر حجم المؤسسات وتوسعها الجغرافي وانتقالها إلى مرحلة تعدد الجنسية والعالمية وظهور مفاهيم الشمولية والعودة، كلها عوامل جعلت من مهمة اتخاذ القرارات في المؤسسة أكثر صعوبة، حيث أصبح من اللازم على المؤسسات في وقتنا الراهن انتهاج الأساليب الحديثة في إدارة أعمالها وإتباع الطرق العلمية في مراقبة تسييرها وذلك لضمان استمراريتها وفعاليتها لأن التحكم الجيد في هذه العملية يعتبر مؤشرا على صحة وسلامة كل مؤسسة نظرا لتأثيرها المباشر على مردوديتها. وهذا من خلال عدة أدوات من بينها لوحة القيادة وتقنيات رياضية، وإحصائية، ومحاسبية، وتكنولوجية. حيث تعتبر لوحة القيادة واحدة من بين الأدوات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات، فقد بات من الضروري على المؤسسات الوطنية التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة، وبصدد الوصول إلى القرارات السليمة في المؤسسة يتوجب توفر معلومات دقيقة عن مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، ويغرض تحقيق ذلك حاولنا تسليط الضوء على دور لوحة القيادة كأداة رقابة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

## الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

## الأسئلة الفرعية:

تندرج تحت الإشكالية الرئيسية جملة من التساؤلات الجزئية التالية:

- ما المقصود بلوحة القيادة الحديثة؟
- ما علاقة لوحة القيادة باتخاذ القرار؟
- فيما تتمثل مساهمة لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة في المساعدة على اتخاذ القرار؟

## الفرضيات:

كإجابة أولية عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الإجابة الأولية عن الإشكالية الرئيسية:

- تقوم المؤسسة بمراقبة أنشطتها وعملها الميداني عن طريق لوحة القيادة التي تسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

الإجابة الأولية عن التساؤلات الفرعية:

- تعتبر لوحة القيادة واحدة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها أصحاب القرار في قيادة المنظمات نحو تحقيق الأهداف.

- لوحة القيادة تهدف إلى تزويد المسيرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- تساهم لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة على تحليل البيانات والمعلومات.

مبررات اختيار الموضوع:

دوافع ذاتية: تتمثل في:

- الرغبة في كسب وإثراء المعارف حول الموضوع.
- الاهتمام الشخصي حول الموضوع.
- الشعور بأهمية هذا الموضوع خاصة مع التطورات التي يشهدها عصرنا الحالي.

دوافع موضوعية: تتمثل في:

- علاقة الموضوع بالتخصص.
- الأهمية البالغة للموضوع وكيفية المساهمة في اتخاذ القرارات.
- معرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة للوحة القيادة الحديثة.

أهداف الدراسة: تهدف دراسة هذا الموضوع إلى:

- تقديم مفاهيم عامة حول لوحة القيادة واتخاذ القرار.
- التعرف على مكانة لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة.
- الإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسات، وبصفة خاصة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - غارداية - CASNOS، إضافة إلى ذلك باعتبارها نظام معلوماتي يساعد على تقديم المعطيات الضرورية لمراقبة التسيير بحيث تساعد على اتخاذ القرارات السليمة والفعالة.

حدود الدراسة: وتمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "CASNOS" وكالة غارداية.
- الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة من 2024/03/07 إلى 2024/04/25 من خلال عقد عدة لقاءات مع مدير المؤسسة للحصول على ما أمكن من معطيات.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي عند التطرق لمختلف المفاهيم النظرية في المبحث الأول ومنهج دراسة حالة المتعلق بالدراسة الميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غارداية، بالإضافة للمقابلة لجمع المعلومات اللازمة.

## هيكل الدراسة:

استناداً للمنهجية المتبعة تم تقسيم الدراسة إلى مبحثين مسبقين بمقدمة عامة والانتهاؤ بخاتمة عامة تحتوي على جملة من التوصيات والنتائج.

المبحث الأول تناول الأدبيات النظرية للوحة القيادة ومراقبة التسيير واتخاذ القرار، حيث قسم إلى ثلاث مطالب، خصصنا المطلب الأول لتوضيح ماهية لوحة القيادة، بما في ذلك مفهومها وأهميتها مع ذكر أنواعها، مؤشرات مراحل إعدادها. وفيما يخص المطلب الثاني فقد قمنا بتوضيح ماهية اتخاذ القرارات، فقد تطرقنا لمفهوم القرار وأهميته، أنواع، مراحل القرار والأساليب المساعدة على اتخاذه.

أما المبحث الثاني فقد كان عبارة عن دراسة ميدانية، حيث تناول هذا المبحث ثلاث مطالب قسمت كالآتي: تناول المطلب الأول التعريف بالمؤسسة وعملها، أما المطلب الثاني فقد كان حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها، وفيما يخص المطلب الثالث فقد تمثل في واقع لوحة القيادة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

## دراسات سابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع لوحة القيادة الحديثة وعملية اتخاذ القرار ومن جوانب مختلفة، وقد تم اختيار الدراسات التالية لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية.

## ❖ دراسات عربية:

1- أنور عبد العزيز، إجيريد البشير، لوحة القيادة وعلاقتها بالإرتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام، الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى ممارسة لوحة القيادة وعلاقتها بالإرتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة أي وجود علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للوحة القيادة والإرتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام.

2- اسماعيل بلحنيش، مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد قرارات الإدارة الرياضية، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 2021، 2022/3.

حيث عالج الباحث الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في عملية ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثيري لوحة القيادة الاجتماعية في عملية ترشيد اتخاذ القرارات، وإظهار أهمية لوحة القيادة الاجتماعية لمسيرى الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة واستخدم أداة الإستبيان ومن أهم النتائج التي تحصل عليها الباحث:

- تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أداة فعالة في قيادة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.
- فعالية مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية يؤدي بالضرورة إلى جودة وكفاءة اتخاذ القرارات.

❖ دراسات أجنبية:

1- Sunny Omenazu, Stratégie Management, Décision Making And Organization Performance: Cose study of constructur Industry Malaysia, Journal of Positif School Psychology, Vol 6, N 03, linKOKwing Université of creative Technology, Malaysia, 2022.

الإدارة الإستراتيجية واتخاذ القرار والأداء التنظيمي: دراسة حالة لصناعة البناء في ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم ومناقشة العلاقة بين اتخاذ القرار الإستراتيجي والأداء التنظيمي بعمق أكبر ومن ناحية أخرى سلطت نتائج هذه الدراسة الضوء على العوامل التي تؤثر على اتخاذ قرارات المديرين وأدائهم مثل البيئة التي يعملون فيها وأسلوب القيادة الذي يستخدمونه وقد تم التوصل إلى مدى أهمية عملية القرار الإستراتيجي لقدرة المنظمة على العمل بفعالية وكذلك العوامل البيئية الداخلية والخارجية تؤثر على أداء المديرين في اتخاذها، لها تأثير على أداء القرارات الإستراتيجية التي تأهل لها تأثير مباشر على الأداء الهام للمنظمة.

2- Mallah Safia, cas de L'EPE, outils de gouvernance d'entreprise, Tableaux de bord SONELGAZ. 2021/2020. -مستغام-، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغام-، أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، حيث إشكالية الدراسة تتمثل فيما يلي: كيف تتدخل لوحة القيادة كأداة تحكم إدارية في الآليات الداخلية لإدارة المشاريع الاقتصادية؟

وهدف هذه الدراسة لإظهار التحدي الذي تقوم به لوحات القيادة في ظل حوكمة الشركات، ولا سيما بالنسبة للشركات الجزائرية وأيضا دراسة آليات حوكمة الشركات الهادفة إلى ضمان شفافية المعلومات الواردة في فواتير العملاء الجزائريين.

اعتمد في دراسة هذه الدراسة منهج وصفي، وذلك لإبراز الجانب النظري من الموضوع، ثم الطريقة التحليلية، وأخيرا الطريقة الاستنتاجية للتمكن من اختبار الفرضيات. ثم استنتج من هذه الدراسة أن لوحة القيادة تمثل أداة للحوار بين المديرين لقياس أداء الإدارة وأيضا تمثل لوحة القيادة أداة لقياس الأداء، ومساعدة المديرين على اتخاذ قرارات بشأن الخطوات والعمليات التي يجب عليهم إنشاؤها من أجل تحسين أداء الأعمال.

# المبحث الأول

الإطار المفاهيمي للوحة القيادة الحديثة واتخاذ

القرار

## تمهيد:

تعتبر لوحة القيادة الحديثة أداة من الأدوات المهمة المستخدمة في مراقبة التسيير فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة يساعد على اتخاذ قرارات، حيث تعتبر هذه الأخيرة عملية مهمة وجوهرية، من أجل لذلك تحتاج المؤسسة لوسيلة فعالة تساعد على اتخاذ قراراتها وهي لوحة القيادة بما تحتويه من مؤشرات تدل على طبيعة القرار الواجب اتخاذه.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة الحديثة واتخاذ القرار:

تعتبر لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير، تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة وذلك من خلال توفير معلومات دقيقة وكشف الاضطرابات الحاصلة، كما تسمح باتخاذ قرارات التسيير والتوجيه لبلوغ الأهداف المسطرة.

**المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة:** لوحة القيادة هي عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات واتخاذ القرارات الصائبة بسهولة.

### الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة وأهميتها:

أولاً: تعريف لوحة القيادة: تعددت التعاريف لمفهوم لوحة القيادة، نذكر منها:

- **التعريف 01:** عرفها مبتكرها NORTON.P. DAVID و KAPLAN.S. ROBERT أنها نظام يقدم مجموعة متكاملة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات تتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال وربطها بإستراتيجياتها وللمساهمة في التنسيق بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.
- **التعريف 02:** لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية للإدارة وتسييري وظيفته وتحسين أدائها<sup>2</sup>.
- **التعريف 03:** عرف Claude Alzard لوحة القيادة بأنها وثيقة جامعة وشاملة، بطريقة واضحة ومتجانسة، لمجموعة من المعلومات المنظمة لمتغيرات مختارة من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات، التنسيق ومراقبة أنشطة المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>R. KAPLAN, D. NORTON, The Balanced Scorecard: measures that drive par formance, Harvard Business Review, Harvard School, Boston, USA, Janaury-February 1992, P71.

<sup>2</sup> وهيبة مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص 18،19.

<sup>3</sup> شيلة محمد، عيسى فضيل، لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غارداية، 2018/2017، ص 3،4.

- **التعريف 04:** هي أداة مرنة تسمح بعرض سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي كذلك تعتبر وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب<sup>4</sup>.

**ثانياً: أهمية لوحة القيادة:** إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات واتخاذ القرارات، وتتضح أهميتها في النقاط التالية<sup>5</sup>:

#### ❖ عند وضع خطة المؤسسة:

- » إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- » اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- » المساعدة على وضع سياسات تكون واضحة؛
- » تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها.

#### ❖ خلال سير نشاط المؤسسة:

- » وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- » تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛
- » السماح بتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛

#### الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة وخصائصها:

**أولاً: أنواع لوحة القيادة:** أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتتمثل أنواعها فيما يلي<sup>6</sup>:

❖ **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. فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية. كما تحتوي لوحة

<sup>4</sup> خالد احمد على محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019، ص249.

<sup>5</sup> رحمانى دلال، لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2015، ص 11.

<sup>6</sup> أسماء شايش، ليلي بن ساحة، دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غارداية، 2021/2020، ص 18-20.

القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخبزينة والهيكلي المالي والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة: التوازن المالي الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال.

❖ **لوحة القيادة الاستراتيجية:** تعبر لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة. تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

» **دمج أهداف ذات بعد استراتيجي** بداخل **لوحة القيادة:** تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية.

» **عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآتية والنتائج المستقبلية:** حيث أن النتائج الآتية تشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة. كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآتية في نفس الفترة والتنبؤ بفترة لاحقة.

» **العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى:**

- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة.
- تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية.
- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

**ثانيا: خصائص لوحة القيادة:** تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية<sup>7</sup>:

» تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة؛

» تسمح لوحة القيادة للمسؤول بالمؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي، كما تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير واتخاذ القرار؛

» تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوسين انطلاقا من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛

» تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (المؤشرات هي التعبير الرقمي للأهداف)؛

» بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة، إلا أنه يجب ألا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة؛

<sup>7</sup> فوغالي عاتي بشري، كحل الراس إكرام، أثر لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2020/2019، ص 28.

» تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية؛

#### الفرع الرابع: مراحل إعداد لوحة القيادة:

هناك عدة مراحل لبناء وتصميم لوحة القيادة في المؤسسة، يوضح ذلك في الشكل رقم (01):



الشكل رقم(01): مراحل إعداد لوحة القيادة

المصدر: مراد حجاج، دور لوحة القيادة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غارداية، 2015/2014، ص 14.

## المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرار:

تعد القرارات محور هام في العملية الإدارية، فالقرارات تتخذ لمعالجة مشكلة ما من خلال اختيار الحل الأنسب من بين عدة بدائل، وتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية التي تستند إليها المؤسسة لحل جميع مشاكلها.

### الفرع الأول: تعريف القرار وأهميته:

أولاً: تعريف القرار: تعددت التعريفات لمفهوم القرار، نذكر منها:

**التعريف 01:** عرفه Simon بأنه عملية بحث عن حل وسط يعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي تم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة<sup>8</sup>.

**التعريف 02:** حسب Bernard هو ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير<sup>9</sup>.

**التعريف 03:** هو عملية اختيار بديل واحد من بدائلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة<sup>10</sup>.

**التعريف 04:** يشير إلى العملية التي تبين على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تمثل في الاختيار بين تلك البدائل<sup>11</sup>.

### ثانياً: أهمية اتخاذ القرار:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ القرار، فاتخاذ القرارات أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المؤسسة وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء وظيفة بالمؤسسة (كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية)، أو أداء وظيفة إدارية (كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، ما لم يصدر بصدد قرارا يحدد من يقوم بها، ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة وغير ذلك، وتكمن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي<sup>12</sup>:

<sup>8</sup>أمل أحمد طعمة، "اتخاذ القرار والسلوك القيادي" برنامج تدريبي، الطبعة الثانية، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص16

<sup>9</sup> غلاب ياسين، بوزيان رحمانى حسن، أهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية، مذكرة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، 2020/2019، ص 12.

<sup>10</sup> محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المنظمات، بدون طبعة، مصر، ص105.

<sup>11</sup> إبراهيم نائب، إنعام باقية، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محسوبة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2015، ص ص 33-34.

<sup>12</sup> غلاب ياسين، بوزيان رحمانى حسن، مرجع سابق، ص 13.

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة؛
- اتخاذ القرارات أداء المدير في عمله؛
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة؛
- اتخاذ القرارات أساس الإدارة وظائف المؤسسة؛
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.

**الفرع الثاني: أنواع القرار:** أنواع القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات وتتضمن<sup>13</sup>:

- **حالة التأكد الكامل:** تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخلاصة بالقرار، والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.
  - **حالة المخاطرة:** تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث.
  - **حالة عدم التأكد:** تفترض هذه النظرية أن المدير متخذها بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كلا من هذه النتائج.
- أنواع قرارات وفقا لأهميتها وتتضمن<sup>14</sup>:

- **القرارات الإستراتيجية:** هي القرارات التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة وتقع مسؤولية إصدار القرارات الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال.
- **القرارات التكتيكية:** هي القرارات التي تؤثر في قطاع معين أو جزء من أجزاء المنظمة وهي القرارات التي تتعلق مثلا بقطاع الإنتاج أو التمويل أو الشراء أو القرارات التي تتعلق بالعمليات التسويقية... إلخ، ويتولى القيام بأعباء إصدار تلك القرارات الإدارة الوسطى.
- **القرارات الروتينية:** هي التي يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام أو مستويات الإدارة الدنيا وهي كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها ومثل هذه القرارات تطبيق اللوائح على العامل الذي يغيب أو الوقت الإضافي أو المكافآت شبه الدورية.

**الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرار:** تمر عملية اتخاذ القرار بالعديد من المراحل والتي يمكن توضيحها كالتالي<sup>15</sup>:

<sup>13</sup> خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص 22، 21.

<sup>14</sup> رضوان محمد عبد الفتاح، صناعة القرارات الإدارية لبي النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة الأولى للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 13-18.

<sup>15</sup> غلاب ياسين، بوزيان رحمان حسن، مرجع سابق، ص 14.

- 1- **مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة:** ينبغي على متخذ القرار وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها هي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأها.
  - 2- **مرحلة جمع البيانات والمعلومات:** تحديد أبعاد المشكلة واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار الفعال، وذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائمين به في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة، حيث تتم مقارنة الحقائق مع الأرقام للوصول إلى معلومات تساعد على الوصول إلى القرارات المناسبة.
  - 3- **مرحلة تحديد واختيار البدائل:** يعتبر تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرارات وتتمثل في البحث عن الحلول والبدائل الممكنة لحل تلك المشكلة وتلعب الخبرة لدى متخذي القرار دورا رئيسا في هذا المجال.
  - 4- **مرحلة تقييم البدائل:** البديل الأفضل والمناسب في ظل ظروف إمكانية متخذ القرار.
  - 5- **مرحلة اتخاذ القرار:** يعد اختيار البديل المناسب هو البديل الذي يحقق الهدف المطلوب إنجازه لاتخاذ القرار التي تعد كإعلان عن ذلك البديل، ويجب أن يتبع عملية اتخاذ القرار نوع من الرقابة للتأكد من فعالية القرار الذي تم اتخاذه.
- الفرع الرابع: الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار:** هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار منها ما يلي<sup>16</sup>:

- **أهداف المؤسسة:** إن أي قرار يتخذ يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة والتي تعتبر بدورها الموجه الأساسي لكل العمليات؛
- **الثقافة السائدة في المؤسسة:** لا بد على المؤسسة أن تراعى الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار؛
- **الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:** يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الواقع والحقيقة وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل؛
- **العوامل السلوكية:** يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاث جوانب هي:
  - **الجانب الأول:** يتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها.
  - **الجانب الثاني:** يتعلق بالبيئة النفسية للفرد.
  - **الجانب الثالث:** يتعلق بجزور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد.
- **القيم والمعتقدات:** للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها مع الحياة؛

<sup>16</sup> رحمانى دلال، مرجع سبق ذكره، ص 8،9.

- **المؤثرات الشخصية:** لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجيهات الشخصية للفرد؛
- **الميول والطموحات:** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار التابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك؛
- **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليه الفرد. وهناك بعض العوامل الأخرى والتي قد تؤثر على اتخاذ القرار وهي:
  - الخبرة والمعلومات والأساليب،
  - الوقت؛
  - مدى المشاركة في اتخاذ القرار؛
  - عدم مقدرة ومتخذ القرار على تحديد المشكلة الحقيقية والوهمية وعجزه عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وعجزه عن معرفة النتائج المتوقعة، وعجزه عن عملية تقييم مثلى للبدائل.

## خلاصة المبحث:

من خلال دراستنا لهذا المبحث والتعرف على مطلبين، فالمطلب الأول والذي يتضمن مفاهيم حول لوحة القيادة من تعريف، أهمية، أنواع، خصائص، مؤشرات ومراحل إعدادها. والمطلب الثاني الذي تطرقنا فيه لماهية القرار، حيث تعرفنا على تعريف، أهمية، أنواع القرار، مراحل اتخاذه والعوامل المؤثرة فيه. ومن هذا نقول أن لوحة القيادة تكون أكثر نجاحا إذا تم إعدادها بالشكل الصحيح وأكثر دقة ووضوح لكي يسهل عليها اتخاذ قرارات في الوقت المناسب وتكون القرارات أكثر ملائمة مع الأهداف، هذا باعتبارها أداة تساعد على التطبيق الجيد لإستراتيجية المؤسسة.

# المبحث الثاني

الإطار التطبيقي للوحة القيادة الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات

في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مؤسسة أساسية في نظام الحماية الاجتماعية، حيث تتولى مسؤولية تقديم الدعم المالي والخدمات الأساسية لهذه الفئات الضعيفة في المجتمع. من خلال توفير المساعدات المالية الشهرية، والرعاية الصحية، والدعم الاجتماعي، يهدف الصندوق إلى تحسين معيشة هذه الفئات وضمان حياة كريمة ومستقرة لهم.

## المبحث الثاني: الدراسة الميدانية: مدخل عام لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

سنتطرق في هذا المبحث الى الدراسة الميدانية حول هذا الموضوع في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء. وبذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث المطلب الأول سيتم التحدث من خلاله عن المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، وفي المطلب الثاني نذكر مهام المؤسسة الدراسة مع دراسة، عرض النتائج ومناقشتها.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

#### الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة:

##### أولاً: تعريف المؤسسة:

الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بغارداية هو مؤسسة "CASNOS" إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة غير المأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري) الخاصة بولاية غارداية والتي تعني<sup>17</sup>:

- » الصناعيين لحرفيين التجار الفلاحين؛
- » أصحاب المهن الحرة (محامين، خبراء محاسبة، صيادلة، أطباء وغيرهم)؛
- » السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص)؛
- » أصحاب المؤسسات الخاصة "EURL، SPA،SARL" وكل من يمارس النشاط الحر المقيود في السجل التجاري؛

تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "CASNOS" كغيره من الوكالات لنظام إلى تاريخ استقلاله عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء "CNAS" الذي بدأ التحضير له بتاريخ في 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92/07 المؤرخ في 1992/01/04 حيث يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

وذلك في إطار الاجتماع الإداري الذي حضره أعضاء الصندوق البالغ عددهم:

---

<sup>17</sup> مرسوم تنفيذ رقم 92/07 - المؤرخ في 1992/01/04 يتضمن إنشاء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

- (06) أعضاء يمثلين عن الأعمال التجارية أكثر فعالية على مستوى الوطن؛
- (04) أعضاء يمثلين عن الأعمال الفلاحية أكثر فعالية على مستوى الوطن؛
- (04) أعضاء يمثلين عن الأعمال الحرفية؛
- (04) أعضاء يمثلين عن المهن الحرة؛
- (01) عضو المكتب الصحي؛
- (01) عضو مكتب الدراسات التقنية؛
- (01) عضو المحاسبة؛
- (01) عضو مكتب المحامين؛
- (02) عضوين مثلين عن الأعضاء الصناعيين؛
- (01) عضو ممثل لموظفي الصندوق "Casons".

أصبح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء عمليا في سنة 1995 بضمان نشاط التحصيل الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فما يخص التأمينات الاجتماعية، ومن الصندوق الوطني للتقاعد "CNR" فيما يخص التقاعد.

ويتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "Casons" بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويعرف بطابعه التجاري في علاقاته مع الغير.

وفي سنة 2015 أصبحت وكالات ولائية مكونة من 49 وكالة في كل ولاية إلا ولاية الجزائر مكونة من وكالتين. أما عن الحدود الجغرافية وكالة غارداية فهي تغطي جميع البلديات التي تنتمي لولاية غارداية وذلك من خلال الشبايك المختصة التابعة للوكالة: المنبوعة، بريان، متليلي، زلفانة، القرارة.

➤ شبك مختص تابع لدائرة المنبوعة الذي يغطي بلديات هذه الدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 وعدد عماله ثلاثة (03) ولديهم مستوى جامعي.

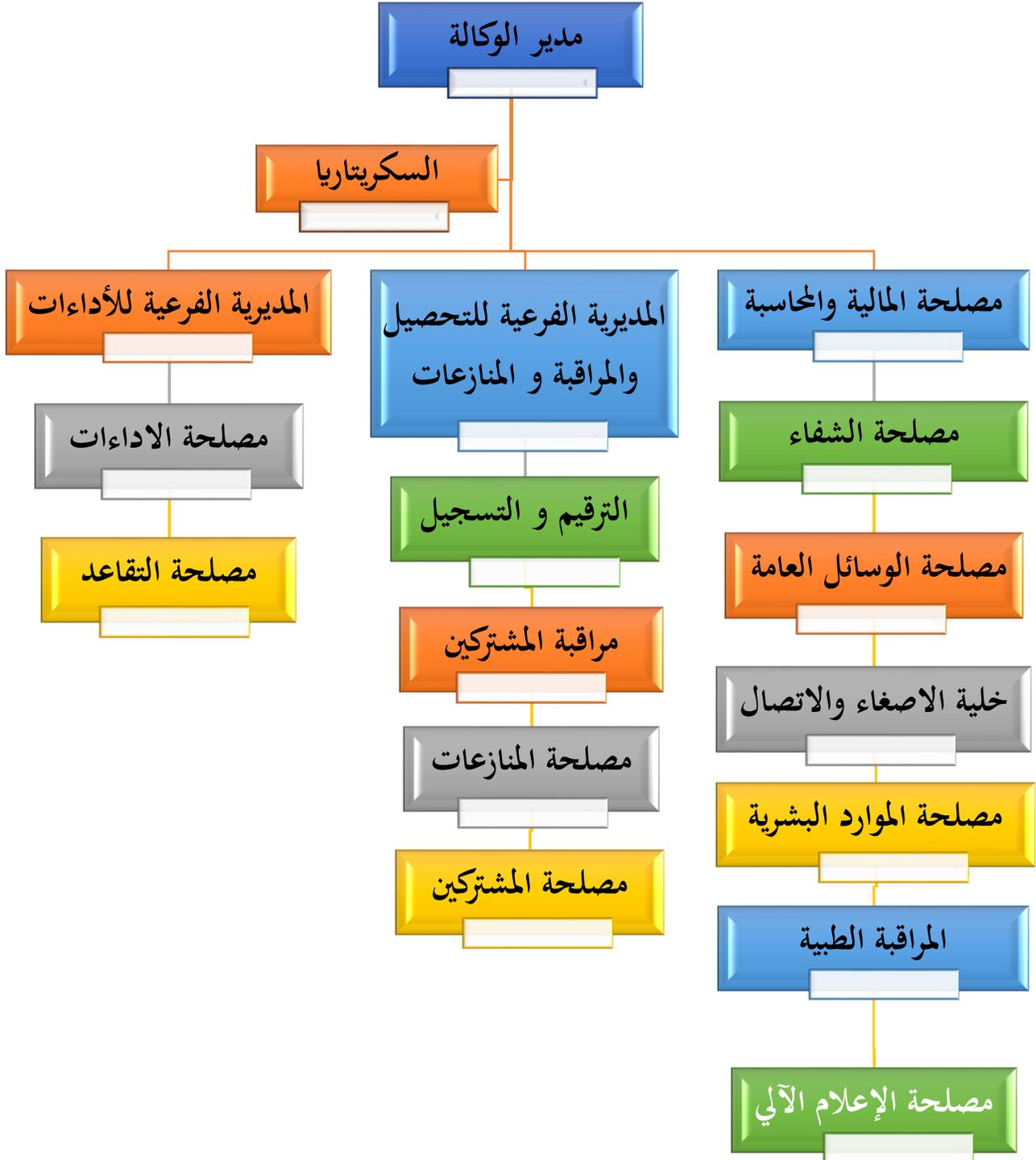
➤ شبك مختص تابع لدائرة بريان الذي يغطي بلديات هذه الدائرة بلدية بريان تم فتحه في شهر جويلية 2003 وعدد عماله اثنان (02) ولديهم مستوى جامعي.

➤ شبك مختص تابع لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات هذه متليلي بما فيهم دائرة زلفانة تم فتحه في شهر أفريل 2005 وعدد عماله ثلاثة (03) ومنهم (02) اثنان جامعيين والآخر لديه مستوى ثانوي.

- شباك مختص تابع لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة تم فتحه في شهر جويلية 2001 وعدد عماله ثلاثة (03) ولديهم مستوى جامعي.
- أما وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الدوائر المتبقية مثل دائرة: بنورة، العطف، غرداية، الضاية بن ضحوة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة:

الشكل رقم (02): هيكل التنظيمي لمؤسسة Casons.



من إعداد الطلبة بناء على معلومات مقدمة من الوكالة

## تحليل الهيكل التنظيمي: من خلال الشكل السابق نتطرق الى أهم المصالح في الصندوق:

**مدير الوكالة:** يتربع على رأس الصندوق مديرا عين بقرار وزاري منذ سبتمبر 2015 حيث أن له كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بالصندوق.

وذلك في حدود الأطر التنظيمية والقانونية المتعامل بها، وبالتالي فهو يتكفل بما يلي:

● متابعة كل مهام الصندوق والتصديق على كل الوثائق والبيانات والصكوك وكل وثيقة رسمية تجاه مختلف وحدات الولاية.

● متابعة نشاط أو أعمال الصندوق، تقديم التقارير وتمثيل الصندوق في المناسبات والجهات الرسمية.

نيابة المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات: تتكون من أربعة مصالح بحيث تقوم بالمهام التالية:

**2.1- مصلحة التقييم والتسجيل:** وتبرز مهامها في متابعة ملفات المشتركين من حيث التسجيل، التقييم، الشطب، إعادة النشاط، امتهان نشاطات تجارية أخرى وأيضا تطهير وتصفية الملفات.

هذا ما يجعل هذه المصلحة ذات أهمية بالغة لأنه هو الذي يقوم بتأسيس الملف وبالتالي قيام عناصر التكليف.

**2.2- مصلحة مراقبة المشتركين:** يأتي عمل ودور هذه المصلحة بعد المصلحة السالفة الذكر إذ يعتبر جوهر المراقبة العمل الميداني،

وذلك بتنظيم مراقبة التجار من خلال مقرات عملهم، والتأكد من استيفائهم لكافة التزاماتهم وديونهم تجاه الصندوق أو تسجيل المتأخرين والمتنعين عن الانخراط وفقا لأحكام القوانين السارية المفعول، تقديم الإحصائيات عن النشاط.

**2.3- مصلحة التحصيلات:** حيث يهتم هذا القسم بمتابعة وضعية الاشتراك والمشاركين بدراسة الملفات وتحديد ما يلي:

● التأكد من استيفاء كل المشتركين لاشتراكاتهم ومتطلباتها أضفى إلى ذلك زيادة التأخير الناتجة عن تأخير دفع الاشتراكات في مواعيدها، عقوبات التأخير المتعلقة بعدم التصريح بالنشاط في الأجال القانونية.

● وفي حالة وجود امتناع عن الدفع، يقوم القسم بإصدار الإنذارات الموجهة الى المعنيين التي تقوم فيما بعد الى مصلحة المراقبة كي تباشر من جهتها عملها الميداني.

● **تحصيل الاشتراكات:** وهي أهم وظيفة للقسم حيث يقوم بإصدار كشف الحسا للمؤمن المتضمن للاشتراكات الواجب تسديدها ومستحققاتها، والتي يقوم المشترك بتسديدها على مستوى صندوق الشبكة لدى شبك التخليص.

● إصدار وثائق الانتساب واستيفاء الاشتراكات وفقا لطلب المؤمن وذلك:

حسب الحالة مثل:

- » وثيقة الانتساب والاستيفاء؛
- » وثيقة الانتساب والاستيفاء والشطب؛
- » وثيقة الانتساب والاستيفاء للبنك؛
- » كشف سنوات العمل قصد طلب منحة التقاعد.
- » كما تلتزم بتقديم وثائق عدم الانتساب للمواطنين على مستوى الولاية وهذا بعد التحقق من عدم انخراطهم، بهدف استخدامها وفق الحاجة.

#### **2.4- مصلحة المنازعات:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة القضايا على مستوى المحاكم مهمة أساسية وهامة

بالنسبة للصندوق ولذلك يمكن إجمال هذه المهام فيما يلي:

- المتابعة القضائية بمختلف أنواعها وخصوصا ما يتعلق بالممتنعين عن الدفع الذين يرفضون دفع مستحقاتهم بالطرق السلمية، هذا ما يجبر الصندوق على تطبيق القانون عن طريق الجبر الذي قد يصل إلى حد مصادرة الأملاك أو السجن، حفاظا على هيبة الصندوق من جهة وحماية مصادر تمويله من جهة أخرى.
- متابعة أعمال لجنة الطعن المسبق "CRP" وهي اللجنة التي تتكفل بمتابعة الطعون التي يقدمها مشتركو الصندوق عند عدم رضاهم على تطبيق بعض القوانين.
- متابعة الصكوك البريدية والبنكية غير القابلة للدفع "Chèques impayés" وإعادة تحصيلها).

#### **3. نيابة المديرية الفرعية للأداءات:** والتي تتولى ما يلي:

- ضمان تنظيم وتنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية.
- ومعاشات ومنح التقاعد المنجزة.
- ضمان متابعة وتنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية.
- تقييم نشاطات الشبايك المختصة التابعة للوكالة الولائية.
- السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية.

■ وتضم هذه المديرية مصلحتين:

#### **3.1- مصلحة أداءات التأمينات الاجتماعية:** تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات

والأداءات للمنخرطين وذلك باستلام الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق ومعالجتها وتحديد مبالغ

التعويضات، وتشرف المصلحة على:

- أداء تعويضات المرض المشار إليها سابقا.

- أداءات الأمومة.
  - منحة رأسمال الوفاة.
  - استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح العجز، بعد موافقة الطبيب
  - المستشار وإصدار القرارات المناسبة في حقها.
- للعلم المصلحة يشرف على تسييرها رئيس مصلحة وأربع أعوان، وتكمن الوظائف التي تؤديها فيما يلي:

- استلام الوثائق اللازمة من المنخرطين.
- مراقبة الوثائق والتأكد من استيفاء الأخير لكافة اشتراكاته ومستلزماته.
- دراسة الوثائق وتحديد ما يكفله الصندوق من تعويض للمؤمنين ودوي حقوقهم.
- إصدار الوثائق اللازمة للتخليص الذي يتم وفق: حساب جاري بريدي.
- إرسال الملفات إلى مصلحة المالية والمحاسبة للقيام بعملية التخليص.
- تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا وسنويا للمدير الفرعي للأداءات
- للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة.

### 3.2- مصلحة لأداءات التقاعد: من مهام هذه المصلحة نجد:

- استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح ومعاشات التقاعد أو التقاعد المنقول ومعالجتها وإصدار القرارات المناسبة لذلك.
- تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا وسنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة.

### 3.3- مصلحة المراقبة الطبية: لقد سبقت الإشارة إلى مهام هذه المصلحة بطريقة غير مباشرة،

وتتكون هذه المصلحة من طبيبان مستشاران وسكرتيرة وتعتبر مهامها مكتملة لأعمال مصلحة

التعويضات والأداءات، وجوهره يكمن في:

- إبرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية.
  - التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض والغير قابلة للتعويض.
  - الموافقة على قائمة الأجهزة والأعضاء الاصطناعية القابلة للتعويض.
- التأشير على الأداءات الواجبة الدفع ورفض الأداءات المخالفة للقانون أو غير المدفوعة (الغش، الإفراط) التي قد تحدث من المؤمن أو حتى من الطبيب.

- إعادة فحص المرضى والتأكد من سلامة الوثائق الطبية الممنوحة لهم والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى طبيب الخبرة.

#### 4. مصلحة المحاسبة والمالية: يؤدي هذا الجهاز دورا هاما وأساسيا في نشاط الصندوق فهو بمثابة شريانه أو

القلب النابض له، وتكمن مهامه الأساسية فيما يلي:

#### ○ إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالوكالة فيما يخص:

- إحصائيات المداخيل (الاشتراكات). (Les encaissements)
- إحصائيات تحويلات رؤوس الأموال. (Les virements)
- إحصائيات الشيكات غير القابلة للدفع. (Les chèques impayés)
- إحصائيات حالة الخزينة (Etat de trésorerie).
- ضبط حالات الصندوق ورصيده (Les P.V caisse)
- جداول كشوف المراقبة. (Les états de rapprochements)
- حالات الأداءات والتعويضات. (Les états de prestation)
- كما يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية والمالية للوكالة.
- استقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد إلى مصلحة المنازعات وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة.

- دفع مخالصات رأس مال الوفاة (Capitaux décès).

#### ○ كما تسيير المصلحة أربع حسابات بنكية:

- حساب جاري بريدي مخصص لدفع مختلف الأداءات والتعويضات المؤشر عليها.
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، وهو حساب تجاري يستقبل مختلف الاشتراكات المدفوعة عن طريق الشيكات.
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، خاص بالتعويضات الطبية للصيديات المتعاقدة مع الصندوق.
- حساب في القرض الشعبي الجزائري (CPA).

#### ○ ولتسهيل عمليات المصلحة فإنها تقوم بتسيير صندوقين:

- الصندوق الرئيسي (Caisse principale) والتي تتعلق باشتراكات المنخرطين.
- الصندوق الثانوي (Caisse régie) المخصص لتمويل بعض النفقات الصغيرة للوكالة.

#### ○ أيضا نجد من بين المهام الرئيسية للمصلحة:

- إعداد الميزانية السنوية للصندوق وضمان متابعة تنفيذها.
- ضمان العمليات المالية والمحاسبة.
- السهر على المسك المنتظم لحسابات الصندوق وتعيينها.
- ضمان تنظيم المحاسبة والمالية، وتسييرها وتنسيقها ومراقبتها.
- إعداد وثائق التلخيص المتعلقة بتسيير المحاسبة.

## 5. مصلحة الموارد البشرية: وتتولى ما يلي:

- تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق.
- إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية.
- متابعة تسيير الموارد البشرية وخطط المسار المهني وتنظيمها.
- تسيير ومتابعة المنازعات في مجال علاقات العمل.

## 6. مصلحة الإعلام الآلي: تقوم بالمهام التالية:

- تسيير ومتابعة الشبكة المعلوماتية الداخلية.
- استعمال شبكة (Réseau) داخل الوكالة.
- تثبيت البرامج المعلوماتية.
- تصليح العتاد لمعلوماتي.

## المطلب الثاني: مهام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

الفرع الأول: مهام المؤسسة: تتمثل مهام الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء في النقاط التالية<sup>18</sup>:

- ✓ يسير معاشات والمنح المصروفة بعنوان التشريع السابق للفتاح يناير سنة 1984 لغاية انقضاء حقوق المستفيدين؛
- ✓ ينظم الرقابة الطبية وينسقها ويمارسها؛
- ✓ يسير الخدمات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية المقدمة لغير الأجراء؛
- ✓ يسير معاشات المتقاعدين من الأجراء ومنحهم؛
- ✓ يتولى تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الخدمات ومراقبتها ومنازعات التحصيل؛
- ✓ يسدد النفقات الناجمة عن سير مختلف اللجان أو الجهات القضائية المدعوة للبت في نزاعات ناشئة عن قرارات صدرت عن الصندوق؛

<sup>18</sup> هامل مسياء، أودادابويكر الصديق، تسيير صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-دراسة حالة وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء-، تقرير تربص لنيل شهادة ليسانس غرداية، ص15، سنة2021.

- ✓ تسيير الإعانات الطبيعية والمالية للتأمين الاجتماعي لغير الاجراء على مستوى الولاية؛
- ✓ ضمان التحصيل الاشتراكات، المراقبة والمتابعة القضائية عند الاقتضاء؛
- ✓ تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين لإثبات وضعياتهم نحو الالتزامات ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب؛
- ✓ تسيير وتنظيم للمراقبة الطبية لكل التعويضات؛
- ✓ متابعة ملفات لمنخرطين للولاية؛
- ✓ تقييم ملفات المعنيين على مستوى الولاية؛
- ✓ يقوم بأعمال في شكل منجزات ذات طابع صحي واجتماعي كما هو منصوص عليه في المادة 92 في القانون رقم 11 / 83 المؤرخ في 02 يوليو سنة 1983 والمذكور أعلاه بعد اقتراح من المجلس الإداري الصندوق؛

#### الفرع الثاني: عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها:

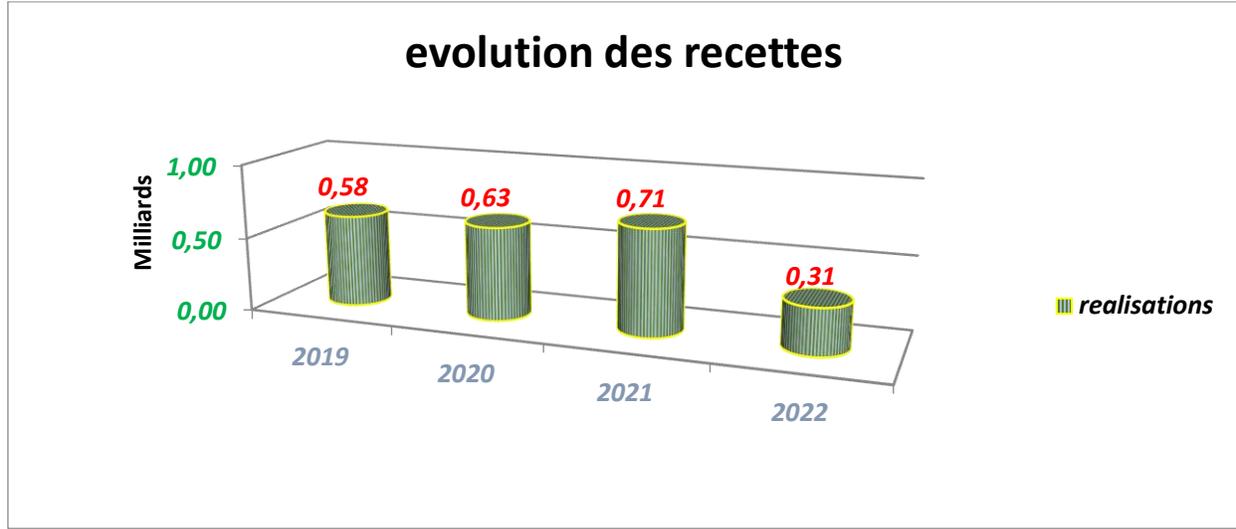
- أولاً: دراسة حالة: لقد اخترنا وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية غارداية بسبب أهميتها وخبرة موظفيها وإطاراتها في تسيير أعمالها.
- ثانياً: طريقة جمع المعلومات: تم جمع المعلومات الخاصة بدراستنا عن طريق إجراء عدة مقابلات مع مدير الوكالة ونوابه وبعض الموظفين بهدف معرفة كيفية اتخاذ القرارات بالاعتماد على لوحة القيادة في وكالة CASNOS.
- ثالثاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة: من أجل القيام بهذه الدراسة قمنا باستعمال الأدوات التالية:
- وثائق المؤسسة: والمتمثلة في مجموعة من لوحات القيادة.
  - المقابلة الشخصية: والتي أجريت مع السيد مدير الوكالة، حيث قمنا بطرح العديد من الأسئلة من أجل اكتساب معرفة حول الموضوع المدروس.

#### رابعاً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: لوحة القيادة.

المتغير التابع: اتخاذ القرارات.

الشكل (03): أعمدة بيانية توضح تطور المداخيل للسنوات من 2019 إلى 2022 .

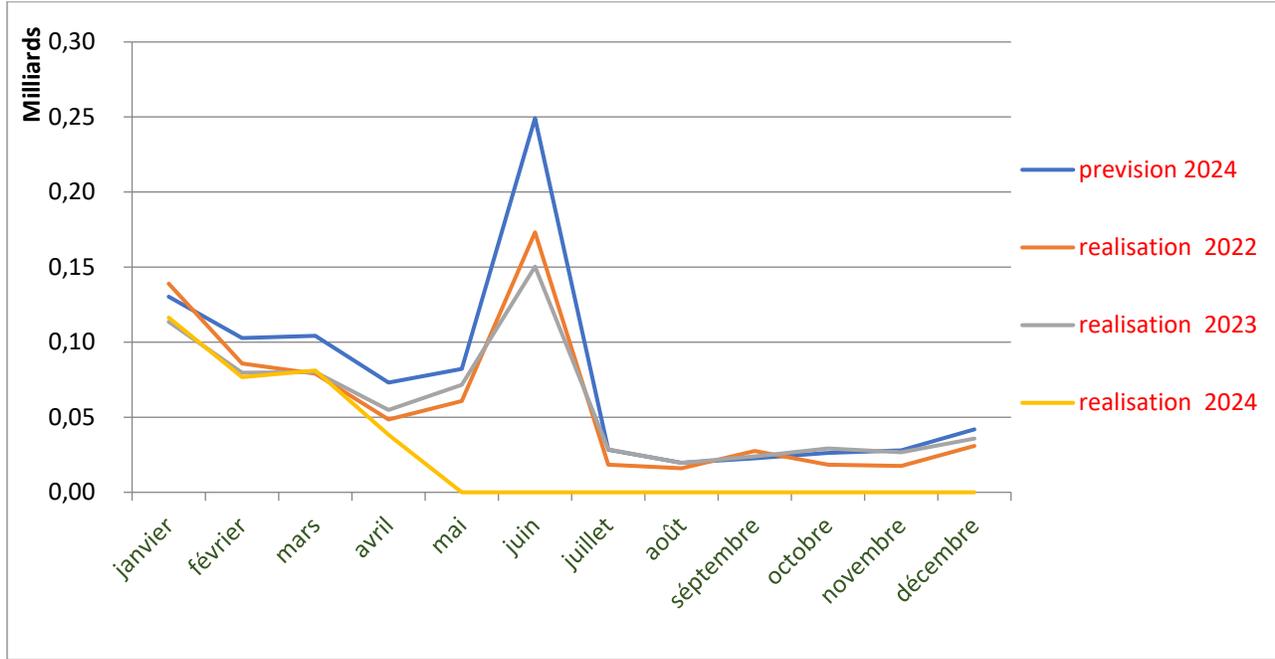


المصدر: من إعداد مدير المؤسسة

تعليق:

عند إجراء مقارنة لرؤية تطور المداخيل بين السنوات من 2019 إلى 2022 حيث الوحدة هي المليار دج، لاحظنا تطور إيجابي خلال هذه السنوات، حيث في سنة 2019 كان المعدل 0.58 مليار دج، وفي سنة 2020 زاد المعدل إلى 0.63 مليار دج، وفي سنة 2021 ارتفع المعدل حتى صار 0.71 مليار دج، وخلال الأشهر الأولى من سنة 2022 كان المعدل 0.31 مليار دج. منه نستنتج أن هناك زيادة في المداخيل مما يؤثر إيجاباً على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء. ساعدت هذه اللوحة في رؤية تطورات المداخيل، فإذا كانت تطورات إيجابية يعمل بنفس الطريقة، وإذا كانت سلبياً يتبع طرق أخرى لجلب مدخلات.

## الشكل (04): مخطط بياني يوضح الإنجازات المحققة للسنوات 2022-2024



المصدر: من إعداد مدير المؤسسة

تعليق:

مخطط يوضح مقارنة الإنجازات المحققة (المداخل المحققة) للسنوات الثلاث من 2022 إلى 2024، الوحدة كانت المليار دج والمدة مقسمة إلى أشهر لرؤية ومقارنة مدخلات كل شهر من السنة بالشهر نفسه من السنة التي قبلها، حيث المخطط البرتغالي يوضح المدخلات خلال سنة 2022 وكان أعلى معدل إدخال في شهر جوان المقدر تقريبا ب 0.18 مليار دج، والمخطط الرمادي يوضح المدخلات خلال سنة 2023 وكان أعلى معدل في شهر جوان بمبلغ 0.15 مليار دج وهو أقل من سنة 2022، والمخطط الأصفر يوضح مدخلات الأشهر الأربعة الأولى من سنة 2024 حيث نلاحظ أنه في انخفاض مقارنة مع المخطط الأزرق الذي هو تنبؤ للمدخلات لسنة 2024.

وعليه ساهمت هذه اللوحة في توضيح النتائج المحققة.

## دراسة وتحليل المقابلة:

تم الإجابة عن الأسئلة من طرف مدير مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء السيد عمار بوشوارب:

**السؤال الأول:** هل توجد لوحة قيادة على مؤسستكم؟

**الجواب الأول:** نعم توجد لوحة قيادة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فهي أداة مهمة في مراقبة التسيير وتعطي نظرة شاملة، دقيقة ومختصرة عن وضعية الوكالة، كما تساهم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

**السؤال الثاني:** كيف صممت لوحة القيادة الخاصة بمؤسستكم؟

**الجواب الثاني:** صممت من خلال مقارنة النتائج السابقة مع بعضها للسنوات من 2016 إلى 2019 وبالاعتماد على الهيكل التنظيمي والقيام بجلسات استماع مع كافة الموظفين لمعرفة قدراتهم ومؤهلاتهم.

**السؤال الثالث:** ما هي الإستراتيجية المناسبة في اتخاذ القرار باستخدام لوحة القيادة؟

**الجواب الثالث:** صرح السيد المدير بأنه يعتمد على التسيير الأفقي، بحيث يفتح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار والإدلاء بآرائهم لكي يقوى ما يسمى بالولاء الوظيفي، وذلك من خلال توفير لوحة القيادة الخاصة بالوكالة لبيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار.

**السؤال الرابع:** كيف تؤثر لوحة القيادة على قرارات مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء؟

**الجواب الرابع:** لوحة القيادة تساعد على اتخاذ القرارات المصيرية والقرارات ذات المدى الطويل، حيث توفر معلومات بصفة دقيقة عن وضعية الوكالة، كما أنه يشرك نابه بصفتهم مستشارين في اتخاذ القرار.

**السؤال الخامس:** هل تواجه تحديات معينة أو تعتقد أن هناك نواقص في لوحة القيادة؟

**الجواب الخامس:** لوحة القيادة في حد ذاتها عبارة عن تحدي، حيث تحتوي على الصورة الحقيقية لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، فلوحة القيادة هي الأداة الفعالة والضرورية للمسير والمساعدة في اتخاذ القرار.

**السؤال السادس:** هل تعتقد أن هناك تحسينات يمكن إجراؤها على لوحة القيادة؟

**الجواب السادس:** نعم، يوجد تحسينات بصفة دورية، حيث أنه في كل سنة يوجد تعديلات حسب التحديات، القوانين، النتائج السابقة، وذلك بإضافة أو إنقاص بعض المهام أو ما إلى غير ذلك.

**السؤال السابع:** هل تستخدم لوحة القيادة بانتظام للمتابعة واتخاذ القرار؟

**الجواب السابع:** نعم، حيث تكون المتابعة يومية، فهي أداة رقابة تساعد على اتخاذ القرار.

وأضاف نواب السيد المدير وبعض الموظفين أن الإدارة تحرص على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة، حيث تضع الإدارة جداول زمنية للتأكد من التحديثات المرتبطة بلوحة القيادة، كما أنها تظهر الفجوة بين الأهداف المحددة والأهداف المراد تجديدها، وتعتبر القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا المستنبطة من لوحة القيادة ذات فعالية، كما يساهم التكوين المستمر للعاملين في سهولة اتخاذ القرارات، فالوكالة توفر الحوافز المادية والمعنوية لدفع الموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ثم إنه يستلزم على الوكالة اتخاذ القرارات بصورة سريعة عند حدوث تغييرات جديدة طارئة، ولقد أدت مشاركة المعارف الضمنية بين العمال إلى اتخاذ قرارات مهمة داخل الوكالة ساهمت في تحسينها، حيث أن الوكالة تهتم بمعرفة نتائج عملية اتخاذ القرار وتؤكد على أهميتها.

وأضافوا أيضا أن لوحة القيادة توفر بيانات دقيقة، شاملة ومختصرة تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعمل على تحقيقها، فهي تساعد متخذي القرار على معالجة المشاكل التي قد تواجهها الوكالة، وتساهم في اتخاذ القرار في الوقت والمكان المناسبين لتحسين الأداء العام. وإن عملية اتخاذ القرار عملية سريعة وأكثر دقة لهذا تم تصميم لوحة القيادة بشكل مناسب وسهل الاستخدام يلبي احتياجات الوكالة التي تتعلق بالمشكلات المعقدة، فهي تعرض كافة المعلومات الضرورية عرضا تاما يسهل الفهم.

## خلاصة المبحث:

لقد حاولنا في هذا المبحث معرفة دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء -غارداية- CASNOS، حيث من خلال دراستنا الميدانية في هذه الوكالة لاحظنا أنها تطبق لوحة القيادة بشكل يتطابق مع هيكلها التنظيمي، وقد بينت الدراسة وجود دور كبير للوحة القيادة الحديثة على عملية إتقان القرار أي كلما كانت لوحة القيادة الحديثة شاملة وملمة كلما كان دورها فعال وكبير في عملية اتخاذ القرار.

خاتمة

## خاتمة:

في الختام يمكن القول أن معظم المؤسسات تهتم في تسيير مختلف نشاطها بالاعتماد على لوحة القيادة، فهي أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم الجيد في الأنشطة المختلفة للمؤسسة، كما إن عملية اتخاذ القرار تلعب دورا هاما في حياة المؤسسة، حيث تركز عليها من خلال المعلومات التي يجمعها المسير الذي توكل له مهام اتخاذ القرار باستعمال لوحة القيادة التي تسمح بمراقبة الأهداف المسطرة عليه، مع تحليل الانحرافات ودراسة أسباب حدوثها ثم اتخاذ القرارات اللازمة لتجنب الوقوع فيها.

وكان الهدف الرئيسي من دراستنا هو محاولة معرفة كل الجوانب المتعلقة بلوحة القيادة، وإبراز دورها في اتخاذ القرار في المؤسسات، وهذا من خلال أهميتها التي تتميز بها والتي تعتبر من بين أهم الركائز التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير. وعليه المبحثن الذين تضمنتهما الدراسة شكلت الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد تم اختبار مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها، ومن خلال هذه الخاتمة سنعرض اختبار الفرضيات، نتائج البحث، توصيات الدراسة كما يلي :

### أولا: اختبار الفرضيات:

من خلال ما تم التطرق إليه تم التوصل إلى ما يلي:

#### - الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أن لوحة القيادة لها دور في اتخاذ القرارات المناسبة.

أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث أن لوحة القيادة توفر المعلومات الأساسية والدقيقة لاتخاذ القرار.

#### - الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أن لوحة القيادة واحدة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها أصحاب القرار في قيادة المنظمات نحو تحقيق الأهداف.

أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث أن لوحة القيادة أداة مهمة.

#### - الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على لوحة القيادة تهدف إلى تزويد المسيرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة.

أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث أن لوحة القيادة توفر بيانات دقيقة تساعد المسير على اتخاذ القرار.

#### - الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أن لوحة القيادة تساهم في المؤسسة محل الدراسة على تحليل البيانات والمعلومات.  
أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية.

## نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نذكر منه:

- » توفر لوحة القيادة عرضًا سريعًا وبسيطًا وديناميكيًا لمجموعة من مؤشرات الأداء تختارها المؤسسة وفقًا لأهدافها
  - » تُساهم لوحة القيادة في عملية التسيير من خلال المعلومات التي توفرها للمديرين والموظفين المعنيين بها، مما يجعلها أداة مفيدة لهم على جميع المستويات وذلك لتناسق البيانات بين مختلف وحدات المؤسسة .
  - » تساعد لوحة القيادة على تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحليل نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .
  - » اتخاذ القرارات الصائبة تساعد على تحديد المخاطر المحتملة التي تواجهها المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها أو تخفيف آثارها .
  - » اتخاذ القرارات الصائبة تعمل على تعزيز الابتكار في المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على إبداع أفكارٍ جديدةٍ .
- التوصيات:

بناء على النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة والمتعلقة بلوحة القيادة الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة  
تمكنا من وضع التوصيات التالية :

- العمل على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها . العمل على التعامل بلغة سهلة مع الموظفين فيما يخص جمع القرارات وجعل حرية المشاركة فيها .
- إجراء دورات تكوينية وترتيبية للمسؤولين والعمال حول أدوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة وبطاقة أداء الموازنة وكيفية إعدادها وأثرها في مستقبل المؤسسة .
- تطبيق نظام لوحة القيادة الحديثة في كافة المجالات وذلك بهدف تحقيق الرقابة بفعالية .

## قائمة المراجع والمصادر:

### ❖ مجالات:

مرسوم تنفيذ رقم 92/07 - المؤرخ في 1992/01/04 يتضمن إنشاء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

### ❖ الكتب:

- (1) وهيبة مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2020.
- (2) خالد احمد على محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019.
- (3) أمل أحمد طعمة، "اتخاذ القرار والسلوك القيادي" برنامج تدريبي، الطبعة الثانية، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
- (4) محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المنظمات، بدون طبعة، مصر.
- (5) إبراهيم نائب، إنعام باقية، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2015.
- (6) خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان..
- (7) رضوان محمد عبد الفتاح، صناعة القرارات الإدارية لبني النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة الأولى للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

### ❖ البحوث العلمية:

- (1) شيلة محمد، عيسى فضيل، لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غارداية، 2018/2017.
- (2) رحماني دلال، لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2015.
- (3) أسماء شايش، ليلي بن ساحة، دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غارداية، 2021/2020.
- (4) فوغالي عاتي بشرى، كحل الراس إكرام، أثر لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2020/2019.
- (5) زعاد خيرة، حرشاية مريم، لوحة القيادة كأداة رقابة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2021/2020.
- (6) غلاب ياسين، بوزيان رحماني لحسن، أهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية، مذكرة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، 2020/2019.
- (7) هامل مسياء، أداودابوبكر الصديق، تسيير صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-دراسة حالة وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء-، تقرير تربص لنيل شهادة ليسانس غرداية، سنة 2021.

- 1) R. KAPLAN, D. NORTON, The Balanced Scorecard: measures that drive par formance, Harvard Business Review, Harvard School, Boston, USA, Janaury-February 1992