



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وجباية معمقة

الموضوع

عنوان المذكرة: دور لوحات القيادة الحديثة في توجيه قرارات
المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

فزازي خيرة

عبد الواحد خديجة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	عين تموشنت	بوغازي إسماعيل	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	عين تموشنت	مبسوط هوارية	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	عين تموشنت	بن صابر سليمان أسماء	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2020 - 2021



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وجباية معمقة

الموضوع

عنوان المذكرة: دور لوحات القيادة الحديثة في توجيه قرارات
المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

فزازي خيرة

عبد الواحد خديجة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	عين تموشنت	بوغازي إسماعيل	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	عين تموشنت	مبسوط هوارية	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	عين تموشنت	بن صابر سليمان أسماء	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2020 - 2021

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فَتَعَالَى اللّٰهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ

بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ

وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِيمُ

كلمة شكر

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة،

نعمة العلم والبصيرة ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل الخالص وتقدير الخالص إلى

كل من مدلنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات

ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "مبسوط هوارية" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتنا

وإرشاداتها القيمة.

الأهل والأقارب وكل الأصدقاء

دون أن ننسى موظفي الوكالة الولائية لعين تموشنت على

حسن الاستقبال "



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من جعلت لي من شقائها راحة ومن دموعها بسمة

ومن كلامها نصحا، إلى المرأة التي علمتني أن الحياة كفاح وأن ثمارها بعد ذلك نجاح وأفراح إلى

من جعل الله الجنة تحت قدميها إلى الحبيبة الغالية والنفس العالية أمي

إلى من تعب من أجل شبابي أبي رحمه الله

إلى جميع أفراد عائلتي وإلى زملائي وزميلاتي في الدفعة وخاصة زميلتي في إنجاز هذه المذكرة

خديجة وإلى أساتذتي الكرام وبالخصوص الأستاذة المشرفة مبسوط هوارية حفظها الله وإلى كل

من يعرفني من قريب أو بعيد.

خيرة

إلى الصدر الحنون إلى القلب الطيب إلى أجمل ابتسامة رافقتني طول عمري
ومازالت ترافقني طول حياتي إنشاء الله، رضاك سر توفيقني ونجاحي بدعواتك
وصلت إلى هذا المستوى العلمي والخلقي إلى أمي.
إلى القلب الواسع والطيب، إلى من ساعدني طول حياتي إلى من علمني الطريق
المستقيم طريق الدين إلى أبي رحمه الله .

إلى من إقتبست منهم العبرة والجد والمثابرة إلى

من

ساندوني طول حياتي

إخوتي إلى زملائي وزميلاتي في الدفعة

وخاصة زميلتي التي ساعدتني

في إنجاز هذه المذكرة خيرة .

إلى أساتذتي الكرام وأيضا إلى الأستاذة المشرفة مبسوط هوارية حفظها الله وأطال في عمرها.

خديجة

إهداء

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخصات
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع اتخاذ القرارات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الدراسات السابقة
12	المبحث الثاني: عموميات حول اتخاذ القرارات ولوحات القيادة
12	المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرارات وعناصرها
18	المطلب الثاني: ماهية لوحة القيادة
19	الفرع الأول: أهمية لوحة القيادة وأهدافها
21	الفرع الثاني: مبادئ لوحة القيادة وخصائصها
22	المطلب الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: تقديم عام حول الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء
27	المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء
27	المطلب الثاني: مفهوم الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء
28	المطلب الثالث: مهام وصلاحيات الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء CASNOS

33	المبحث الثاني: دراسة تطبيقية للوحة القيادة الإستشرافية
47	خلاصة الفصل
49	خاتمة
52	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	لوحة القيادة لوضعية المنتسبين لسنة 2020	01
34	وضعية المنتسبين للثلاثي الأول لسنة 2021	02
34	المداخيل السنوية لسنة 2019 و 2020	03
36	لوحة القيادة لوضعية الثلاثي الأول من المداخيل لسنة 2020 و 2021	04
37	جدول الدفع بالتقسيط لسنة 2020	05
38	مصاريف التعويض بالدينار الجزائري لسنة 2020	06
40	تعويضات مصلحة التقاعد	07
42	وضعية بطاقة الشفاء لسنة 2020	08
44	الأرصدة الأسبوعية للحسابات المالية	09
44	La Situations de Trésorerie Mensuel	10
45	لوحة القيادة لوضعية الشيكات الغير المحصلة Les Chèques Impayés	11
46	De l'Equilibre Financiers Au 31/03/2016	12

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	التمثيل البياني لوضعية المداخل لسنة 2019 و 2020	01
36	التمثيل البياني للثلاثي الأول من سنة 2020 و 2021	02
39	التمثيل البياني للتأمينات الاجتماعية	03
41	التمثيل البياني للتقاعد الكلي	04
43	التمثيل البياني لبطاقة الشفاء المنتجة	05

الملخصات

ملخص اللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في توجيه إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية، ولذلك حاولنا في هذه الدراسة الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في كيف تساهم لوحة القيادة الحديثة في توجيه وتفعيل القرارات المتخذة من قبل المؤسسة الإقتصادية؟ ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بإجراء دراسة نظرية وتطبيقية للموضوع وذلك باستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث وذلك عن طريق دراسة حالة في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء وعلى إثره تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها عرض لوحة القيادة في شكل جداول مع الإهتمام بالرسومات البيانية و الأشكال البيانية، الدقة في الأهداف المسطرة.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، إتخاذ القرار.

ملخص باللغة الفرنسية

.Cette étude vise à mettre en évidence le rôle du tableau de bord dans l'orientation de la prise de décision dans l'institution économique ,Nous avons dans tenté dans cette étude de répondre à la problématique de recherche représentée par la manière dont le tableau de bord moderne contribue à orienter et à activer les décisions prises par l'institution économique ? Afin de répondre à ce problème, nous avons mené une étude théorique et appliquée du sujet , en utilisant certains des outils utilisés dans la recherche, à travers une étude de cas dans l'agence de fidélisation de la caisse nationale de sécurité sociale pour non-procédure, En conséquence, un ensemble de résultats a été atteint, dont le plus important est la présentation du tableau de bord sous forme de tableaux avec une attention aux graphiques et aux graphiques.

Mots-clés : prise de décision, tableau de bord .

مقدمة

تهدف المؤسسة الإقتصادية في ظل التغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية الحالية إلى الحفاظ على إستمراريتها ونموها، وما يحتم عليها إتخاذ القرارات السليمة التي تحدد كيفية توزيع مواردها المتاحة وتحديد البدائل المتاحة، وهذا الأمر الذي تطلب ضرورة وجود لوحة القيادة، في المؤسسات الإقتصادية ولهذا تعد لوحة القيادة من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير من خلال المؤشرات الموجودة فيها حيث تساعد المسيرين في عملية إتخاذ القرارات للمتابعة بشكل جيد وبالتالي تساهم في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية وتنبع أهمية إستخدام لوحات القيادة أساسا من حدود إستخدامات الأدوات التقليدية كأدوات الرقابية وهذه الأدوات تتطلب وقتا أطول لتوفير معلومات تسمح بمعالجة الأوضاع، وهي أيضا تسمح بمتابعة كل التكاليف خاصة تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة سوء سير العمليات مما يعني تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية ولوحة القيادة أحد هذه الوسائل الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير، وتعد أيضا من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث أنها تمكن من إعطاء نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسين أدائها من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحات القيادة ذلك عن طريق مجموعة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم لوحات القيادة الحديثة في توجيه وتفعيل القرارات المتخذة من قبل المؤسسة الإقتصادية

؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما هي طبيعة القرارات المتخذة على مستوى الدراسة ؟
- ✓ ما هي مراحل إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ فيما تتمثل مساهمة لوحات القيادة بالمؤسسة محل الدراسة في المساعدة لإتخاذ القرارات ؟

فرضيات الدراسة:

- ✓ العلاقة بين لوحة القيادة وإتخاذ القرار علاقة تكامل فيما بينهما.
- ✓ يعتمد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على لوحة القيادة كأداة في إتخاذ القرار.

أسباب إختيار الموضوع:

- ✓ رغبتنا في هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به وكيفية إستخدامه في المؤسسة.

✓ ظهور تحديات جديدة ومتغيرات إقتصادية أدت إلى ضرورة إستعمال المؤسسات الجزائرية لأدوات فعالة في مراقبة التسيير.

✓ العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث.

✓ إضافة إلى الشعور بقيمة البحث في المواضيع التي تناول التقنيات الحديثة للتسيير.

أهمية الدراسة:

✓ تمكن أهمية الدراسة في أن لوحة القيادة من أبرز الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير.

✓ وكذلك تعتبر من أهم الركائز التي تدعم المؤسسة في إتخاذ القرار.

أهداف الدراسة:

✓ محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات المقدمة.

✓ محاولة إبراز أهمية لوحة القيادة في المؤسسات الإقتصادية.

✓ كيفية إستعمال لوحة القيادة باعتبارها أداة مساعدة في إتخاذ القرارات بالمؤسسة الإقتصادية.

حدود الدراسة :

حسب المكان: تم إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للتأمينات

الإجتماعية للعمال غير الأجراء لولاية عين تموشنت حسب الزمان: لقد تمت الدراسة من الفترة 2021

خلال السداسي للفترة 2021/06/06 إلى 2021/06/20 .

منهج البحث المستخدم:

لمعالجة لوحات القيادة وتماشيا مع طبيعة الموضوع تم الإعتماد في دراستنا على المنهج التحليلي عند

قيامنا بعرض الجوانب النظرية وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم كل مكوناته، حيث قمنا

بالإستعانة بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة سواء في شكل كتب، مذكرات، وملتقيات، أو عبر

المواقع الأترنت، أما في الدراسة التطبيقية إعتدنا على لوحة القيادة كأداة مساعدة على إتخاذ القرار في

الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال غير الأجراء لولاية عين تموشنت.

مرجعية الدراسة:

لقد تم الإستعانة بمجموعة من الكتب والمذكرات والملتقيات العلمية التي لها علاقة مع موضوع

الدراسة.

هيكل الدراسة:

لتحقيق الغاية المنشودة من البحث قمنا بالإعتماد على منهجية **IMRAD** حيث بعد هذا الأسلوب من أشهر الأساليب التي تساعد الباحث على استعراض أجزاء المذكرة بشكل منهجي وبسيط معتمد على أربعة أجزاء رئيسية **I** المقدمة، **M** الطريقة والأدوات، **R** النتائج، **D** المناقشة.

قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للوحات القيادة وإتخاذ القرارات في المؤسسات الإقتصادية وهذا خلال مبحثين :

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: عموميات حول إتخاذ القرارات و لوحات القيادة.

أما الفصل الثاني تطرقنا إلى الإطار التطبيقي حول دراسة ميدانية في الوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء لولاية عين تموشنت حيث تناول مبحثين

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: عموميات حول إتخاذ القرارات ولوحة القيادة

الفصل الأول

الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع

إتخاذ القرارات

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

تمهيد:

نتيجة التغيرات الإقتصادية الحاصلة أصبح من الضروري على المؤسسات إستخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير، حيث تسعى معظم المؤسسات على سلامة سير أنشطتها بإستمرار، والسهر على تحسين أدائها بصفة دورية ومنظمة حيث أوجب عليها إعتقاد نظام مراقبة التسيير في المؤسسات، الذي يعتبر من الأنظمة التي تهدف إلى التحكم في العمل التسييري وإعطاء نظرة شاملة وسريعة لوضعية المؤسسة، من خلال إستخدام أدوات التسيير المختلفة ولعل أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تسمح لأي مسؤول أو صاحب قرار بإتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب وتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة .
ومن خلال ما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين .

✓ المبحث الأول: الدراسات السابقة.

✓ المبحث الثاني: عموميات حول إتخاذ القرارات ولوحة القيادة.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى: نظام لوحات القيادة ودوره في تقييم الأداء المستدام، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2018.

هدفت الدراسة إلى بيان مدى أهمية إدماج أبعاد التنمية المستدامة في أنظمة قياس الأداء عموماً، فنظام لوحات القيادة خصوصاً وهدفت أيضاً إلى بيان القاسم المشترك بين نظام مراقبة التسيير والتنمية المستدامة وأهمية قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الوطنية لمناجم الخسفات بتبسة ونظراً لدورها في كل من المجالين الإقتصادي والإجتماعي والأثر البيئي المترتب على نشاطها. وتوضحت أهمية الدراسة في إبراز التحولات التي عرفت أدوات مراقبة التسيير في ظل إقترحام مفهوم التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، حيث أن دراسات عديدة تعرضت لنظام مراقبة التسيير وأدواتها ودراسات عديدة أخرى تعرضت للتنمية المستدامة وكيفية إدماج أبعادها في المؤسسات الاقتصادية كل منها يلي إحدى حيث قام الباحث بإعداد الإشكالية التالية: ما مدى كفاءة وفعالية نظام لوحات القيادة في قياس وتقييم الأداء في ظل تبني المؤسسة الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة؟

من خلال هذه الدراسة قام الباحث بإختبار الفرضيات التالية:

✓ إنتهاج المؤسسة محل الدراسة التنمية المستدامة يساهم في قياس الأداء الشامل وكشف مسببات ضعف الأداء وتقديم التصحيحات الضرورية.

✓ نظام لوحات القيادة التقليدي لم يعد قادراً على إعطاء صورة متكاملة وشاملة عن أداء المؤسسات الحديثة.

✓ انتقال دور مراقبة التسيير في إطار التنمية المستدامة من مجرد تحليل وتقييم الأداء المالي والمحاسبي إلى تقييم الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (إجماعي، بيئي، إقتصادي).

وعلى أساس هذه الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

❖ تعتمد المؤسسة فقط لأدوات التقليدية لمراقبة التسيير إلا أنها وفي ظل توجهها نحو تبني التنمية المستدامة في إستراتيجياتها لا تعتمد على الأدوات الحديثة خاصة تلك التي تعتمد على المؤشرات المالية.

❖ تراجع إنتاجية العامل بسبب تراجع حجم الإنتاج الناجم عن فقدان بعض الزبائن.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

الدراسة الثانية: أ. قرقاد عادل، أ.د. زغيب مليكة، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، جامعة عبد الحميد مصرى قسنطينة، الجزائر، "دور لوحات القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جوان 2018.

هدف هذه الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة كإحدى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وتفعيل حوكمة المؤسسات، من خلال إبراز أهميتها كأداة تحكم قوية ووسيلة أساسية لتقديم المعلومات المناسبة عن أداء المؤسسة وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لوحة القيادة كنظام للمعلومات وفقا لإعتمادها على مؤشرات مالية ونوعية، لها دور فعال في تشجيع أفضل للممارسات وقياس الأداء لتحقيق أقصى قدر من الشفافية وهذا يساهم في التقييم الجيد لأداء المؤسسة ويعد من المشاكل، وإن الإعتماد على لوحة القيادة كإحدى تقنيات مراقبة التسيير والأنظمة الرقابية في المؤسسة الاقتصادية له أبعاد تساهم في دعم حوكمتها.

تعتبر وظيفة مراقبة التسيير إحدى أهم الآليات الداخلية التي يمكن للنظام الإعتماد عليها داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال قيامها بالعديد من المهام كالرقابة، التنظيم، الإشراف، التوجيه، ولوحة القيادة هي من أهم التقنيات الحديثة لمراقبة التسيير التي يمكن الإعتماد عليها في القيام بتلك المهام التي تساهم في التطبيق الجيد لقواعد وأهداف الحوكمة، ومن هنا يمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج وهي:

❖ وظيفة مراقبة التسيير أداة للتحكم والسيطرة العملية التي من خلالها يستطيع المسيرون أن يتأكدوا بأن الموارد المتاحة في المؤسسة موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملاءمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعات أصحاب المصلحة.

❖ يساهم تطبيق لوحة القيادة في دعم نظام المعلومات في المؤسسة، ويحد من لا تماثل المعلومات بين المديرين ومجالس الإدارة والمساهمين، وهذا ما يغير مبدأ الإفصاح والشفافية.

❖ لوحة القيادة هي أداة دفع إستراتيجية المؤسسات، يجب أن يراعي خلال تصميمها وتطبيقها الأخذ بمعايير تمكناها من دعم سياسات وإجراءات ومبادئ الحوكمة من خلال تشجيع أفضل للممارسات وقياس الأداء لتحقيق أقصى قدر من الشفافية بين مختلف مستويات الإدارة.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

الدراسة الثالثة: نذيرة راقي "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية والعمومية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات، العدد الإقتصادي، المجلد 8، العدد 1، جامعة الأغواط، جانفي 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية إستخدام لوحة القيادة في المؤسسة الإقتصادية العمومية بإعتبارها أداة للرقابة وتقييم الأداء لصفة دائمة ومستمرة، كما قاموا بالتطرق إلى مفهوم لوحة القيادة وأنواعها وآلية عملها، وتعد لوحة القيادة أهم أداة تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة حول وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريقة جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص، حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية: ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسة الإقتصادية العمومية بإعتبارها كأداة من أدوات مراقبة التسيير؟

من خلال هذه الدراسة قام الباحث بإختبار الفرضيات التالية:

❖ لوحة القيادة هي الأداة التي تسمح للمسير بمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

❖ توجد عدة أنواع للوحة القيادة منها القيادة الكلاسيكية والإستراتيجية.

❖ تلعب لوحة القيادة دورا كبيرا في توجيه المسؤولين من أجل إتخاذ القرارات الصائبة في مؤسسة سونلغاز فرع المدية.

وعلى ضوء هذه الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

هناك إستعمال للوحات القيادة في مؤسسة سونلغاز وهي تقام من طرف المسؤولين ويستعملون في إعدادها طريقة الجداول معتمدين على أرقام ومركزين في ذلك على الجانب المالي دون الجوانب الأخرى.

الدراسة الرابعة: رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي في المحاسبة والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بلوحة القيادة والتي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي لا تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيتها من قبل المدراء ورجال الأعمال.

❖ إبراز أهمية تقييم الأداء المالي بإستخدام لوحة القيادة.

❖ التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

- ❖ محاولة ربط نظام لوحة القيادة بمراقبة تسيير المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ توعية مسيري المؤسسات الاقتصادية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها على تحديد وضعية المؤسسة.
- ❖ فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها.
- حيث تم طرح الإشكالية التالية: ما هو دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية؟ حيث قام الباحث باختبار الفرضيات التالية:
- ❖ تعتبر المؤسسات الاقتصادية لوحة القيادة أداة مهمة لمراقبة التسيير كما يتم إستخدامها لتقييم الأداء المالي.
- ❖ أدوات مراقبة التسيير تساعد المؤسسة الاقتصادية في تقييم أدائها ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة.
- ❖ تركز المؤسسات الاقتصادية في تقييم الأداء على المؤشرات المالية فقط.
- ❖ يمكن تطبيق لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرار في مؤسسة نفضال. وقمنا بالتوصل إلى النتائج التالية:
- ❖ تعتبر عملية تقييم الأداء المالي إحدى التقنيات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية على التنبؤ بالمستقبل.
- ❖ توفر أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة يعمل على ضمان متابعة إنجازاتها والتحكم الجيد في تحسين أدائها، وإستعمالها الجيد يسمح بإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة وبشكل سريع مما يحسن من أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ ظهرت لوحة القيادة لتكملة أدوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيله بشكل مبسط وملخص يسمح للمؤسسة الاقتصادية بمراقبة أنشطتها خصوصا إذا تم تصميمها بشكل جيد.
- ❖ لا يوجد لوحة قيادة مثالية موحدة وإنما هي أداة شخصية تحتوي على معطيات رقمية بما يتوافق مع كل مسؤول، ويجب أن تكون مرنة قابلة للتكيف مع المستجدات.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

❖ تلعب لوحة القيادة دور مهم في عملية التسيير من خلال المعلومات التي تحتويها والأشخاص المعنيين بها.

❖ تعتبر لوحة القيادة مجموعة من المعلومات المالية المنظمة، بطريقة تسمح بمتابعة تحقيق الأهداف المالية والمردودية وكذا التوازن المالي على المدى القصير.

الدراسة الخامسة: بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

يتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام وفي المؤسسات الإقتصادية الوطنية بصفة خاصة.

❖ إبراز الإستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة التسييرية، والتي إرتكزت عليها هذه الدراسة.

حيث إستخدم الباحث جملة من الأدوات، فقد تم الإستعانة بالبحث المكتبي في تغطية الجوانب النظرية أما في الجانب التطبيقي فقد تم إعتداد الأدوات التالية:

❖ الملاحظة: والتي اقتصرت على ملاحظة وجود لوحات القيادة وطرق نشرها.

❖ المقابلات الشخصية مع رؤساء المديریات والمصالح لتدعيم بعض الحقائق الملاحظة وللوصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

وبقصد تأكيد وإعطاء مصداقية لبعض المعلومات المجمع من الملاحظة والمقابلة ثم الاستعانة بمجموعة الوثائق والتقارير الداخلية التي تمس الموضوع مباشرة.

قمنا بالتوصل إلى النتائج التالية:

❖ إدراج لوحات قيادية خاصة بالمصالح التي لا تمتلك هذه الأداة.

❖ تحسين نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة، كضرورة وضع دفتر تحدد من خلاله كيفية إعداد المؤشرات ومصادر وجود المعلومات المستخدمة في تحضيرها، بغرض تسريع تحرير عملية تحرير لوحات القيادة بالمصالح التي هي بحاجة إلى تزويد دوري ومستمر بالمعلومات.

❖ السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية للمؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

- ❖ الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة وذلك بالإعتماد على الأشكال البيانية المعبرة والإبتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام الغامضة.
- ❖ نشر لوحات القيادة على الواجهات بغرض لفت إنتباه المسؤولين المعنيين حول أهم النتائج والأهداف.
- ❖ عدم الإكتفاء بإستخدام المؤشرات المالية، بل يجب إدراج مؤشرات أخرى غير مالية تسمح بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء.
- ❖ ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بحتمية الإستثمار في هذه الأداة وذلك من خلال تخصيص مصلحة مختصة في هذا المجال تابعة لمديرية مراقبة التسيير.
- أما فيما يتعلق بالمؤسسات الوطنية الجزائرية فإنه ينصح بضرورة البدء في إنتهاج طرق حديثة في عملية التسيير بغية الصمود والبقاء في دنيا الأعمال.
- الدراسة السادسة: قرين توفيق، دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر في المحاسبة والتدقيق، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2016.
- هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالأداء.
- ❖ تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الإقتصادية ومدى قدرتها على تحسين الأداء.
- ❖ فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها والتعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة الإقتصادية.
- ❖ توعية مسيري المؤسسة الإقتصادية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها في تحديد وضعية المؤسسة، حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية: ما هي لوحة القيادة ودورها في تحسين فعالية أداة المؤسسة الاقتصادية؟
- حيث قام الباحث بإختيار الفرضيات التالية:
- ❖ الفعالية التنظيمية مفهومها واسع ومتعدد يوحي إلى تحسين الأداء.
- ❖ العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء علاقة تكامل فيما بينهما.
- ❖ يعتمد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على لوحة القيادة كأداة فعالة في تحسين الأداء.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

وقمنا بالتوصل إلى النتائج التالية:

- ❖ تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة الصور، وهذا ما يؤكد الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
 - ❖ تتحدد فعالية المؤسسة من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي، البعد الثقافي.
 - ❖ كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.
 - ❖ لوحة القيادة أداة تسيير الأكثر موضوعية وملائمة للفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها وذلك نظرا للمؤشرات المتعددة والمعلومات التي تحتويها لوحة القيادة مما يؤدي ذلك إلى تحسين وتطوير أدائها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
 - ❖ تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسير العناصر الأساسية بالمؤسسة وتطور أداء العمليات فيها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- الفرضية السابعة: بن لخضر محمد العربي، دور لوحات القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014 – 2015.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة من خلال مقوماتها (المكانة، المحتوى، التقييم، الدورية، التناسق، وجودة لوحة القيادة) في تحسين إتخاذ القرارات في المؤسسات الإقتصادية، وذلك من خلال إتباع خطوات إتخاذ القرارات، زيادة على ذلك إعتبار لوحة القيادة أداة فعالة وضرورية للمراقبة الآتية على التسيير من أجل تحسين الأداء.
- من خلال هذه الدراسة تطرق الباحث إلى جانبين النظري والتطبيقي حيث الجانب النظري تناول لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير المعلومات الآتية والتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمؤسسة الاقتصادية بمراقبة أنشطتها خصوصا إذا تم تصميمها بشكل جيد وتقديمها بمحتوى يعكس للمسؤول مستوى الأداء، ويتوقف نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على فعالية نظام المعلومات التسويقية في تقديمه للمعلومات بصفة آتية ومستمرة تضمن تحديد المؤشرات.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

أما الجانب التطبيقي بين الباحث أن أغلبية المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لا تستعمل لوحة القيادة من عينة الدراسة ولعل السبب في ذلك هو تأخر الإفتتاح الإقتصادي في الجزائر، وتعتمد جل المؤسسات في عينة الدراسة على الجداول المليئة بالأرقام وتهمل الرسومات البياني التي تعبر بشكل أفضل، كما أنها لا تستخدم المنبهات والألوان التي تسهل قراءة لوحة القيادة لهذا السبب، كان مقوم تقديم لوحة القيادة غير معنوي في تأثيره على القرارات التسويقية الكلية وعدم إعتداد جل المؤسسات على الواجهات في نشر لوحة القيادة.

وتكون الاستبيان على ثلاثة إجراءات هي: معلومات عامة عن المؤسسة، تطبيقات لوحة القيادة في المؤسسة، إتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن إستخلاص النتائج التالية: وهي أن هناك إغفالا على إستعمال مقومات لوحة القيادة من طرف أغلب المسيرين في المؤسسات الجزائرية، وأن مقومات لوحة القيادة تأثر في إتخاذ القرار التسويقي بدرجات متفاوتة وأن خصائص المؤسسة (العمر والحجم) يؤثر أن على مستوى إستخدام لوحات القيادة.

الدراسة الثامنة: سمية مصباح، "دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009 – 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بلوحة القيادة الإجتماعية وكيفية إعدادها وإظهار أهميتها لمسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وبناء نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على إخاذ القرارات الصائبة للمؤسسة من أجل المساهمة في توسيع مجالات البحث العملي.

وتعتبر الموارد البشرية الدورة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء ومصدر كل الإبداعات حيث يسمح بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة مستقرة، ولهذا أصبحت المؤسسات الإقتصادية الجزائرية مطالبة برفع أدائها، تحسبا للضغوطات الخارجية والداخلية والتحديات الكبرى على المدى القصير والطويل الناتج عن إتفاقات الشركات مع منظمات أخرى وهنا تتضح أهمية الدراسة المعمقة للموضوع على إعتبار أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي لأداء أي مؤسسة جزائرية وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية ما هو دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية وتقييم أداءها؟

حيث تطرق الباحث إلى جانب نظري أبرز فيه مفهوم لوحة القيادة والتي تعتبر نظام معلوماتي يتكون من مدخلات تتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية ومن معالجة تتمثل في إعداد وحساب المؤشرات

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

الإجتماعية بواسطة مخرجات تتمثل في العرض الحوصلي لهذه المؤشرات التي تحدد الأهداف الكمية والكيفية حسب لغة مزدوجة بالأرقام والأشكال البيانية والتعليق المصاحبة لها والتي تسمع بتسيير الإستراتيجيات والمخططات بكيفية تتضمن التفاعل بين حقيقة الأوضاع والقدرة على الأداء السريع لما يجري داخل المؤسسة. أما الجانب التطبيقي والذي كان على مستوى مؤسسة سونلغاز الشرق قسنطينة فقد أثبت وجود لوحات قيادة اجتماعية تتماشى على تصور المؤسسة ومميزاتها المتعلقة بالهيكل التنظيمي لإحتياجها للمعلومات وإدارتها للموارد البشرية، فهي أداة حقيقية لتسيير الأنشطة كونها تقوم بلفت انتباه مدير الموارد البشرية على جميع الإنحرافات المسجلة عن تحقيق الأهداف والقيام بالإجراءات التصحيحية. ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى اما يلي:

- ❖ تعتبر لوحة القيادة وسيلة مساعدة لإتخاذ القرارات وليس عرض شامل للمعلومات.
- ❖ القيام بالعمليات التحفيزية من خلال منح المؤسسات الهدايا والجوائز لأفراد الذين يستحقون التكريم.
- ❖ لوحة القيادة أداة تضم مركبات لتسيير الموارد البشرية فهي أداء لتحسين تسيير الموارد البشرية.
- ❖ القيام بالتعليق على التمثيلات البيانية وتوضح التطورات سواء بالزيادة أو النقصان.

المبحث الثاني: عموميات حول إتخاذ القرارات ولوحات القيادة.

المطلب الأول: تعريف عملية إتخاذ القرارات وعناصرها.¹

I. القرار الإداري هو سلوك أو تصرف منطقي ذو طابع اقتصادي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية من بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

ويعرف أيضا على أنه الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين للمفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل.

عملية إتخاذ القرار هي الإختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل إكتساب حصة أكبر في السوق، تخفيض التكاليفه، توفير الوقت، زيادة حجم المبيعات والإنتاج، وتعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق والمعلومات المتوفرة والنتائج الغير المتوقعة، وكذلك بالجو العام الذي تمت فيه عملية إخاذ القرار، وهذا يعني أن هذه العملية تتمحور حول المفاضلة والإختيار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الفعالية والكفاءة ويمكن تحديد عناصرها في ما يلي:

1. **صانع القرار:** سواء كان فرد أو جماعة، وتكون السلطة الكاملة بموجب القانون في إتخاذ

القرار وفق مركزه أو وضعه ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة.

2. **موضوع القرار:** تتمثل في المشكلة التي بشأنها يتم إتخاذ القرار لأجل معالجتها ووضع

حل مناسب.

3. **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ هو تصرف أو سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة،

كل قرار يتخذ له دافع يشبع حاجة ما هو المبرر لإتخاذ القرار، وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ.

4. **المعلومات والبيانات:** حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لابد من

جمع البيانات والمعلومات بخصوصها سواء كانت هذه المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو

¹ حسن الحريم، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، دار الحاصد، عمان، الأردن، 1998، ص 140.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

المستقبل، وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها أيضا وذلك للتأكد من عملية تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

5. التنبؤ: يعني التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار معلومات وبيانات محتمل حدوثها في المستقبل.

6. البدائل: إن إتخاذ القرار عادة ما يتضمن إختيار واحد من مجموعة بدائل متاحة، وهو الذي يمثل حلا للمشكلة التي هي محل القرار، فتحديد البدائل يعطي فرصة لإختيار الأفضل.

7. القيود: تتم عملية إتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على القرار من تقييم هذه القيود ودراستها لتفادي سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها ومن أمثلة هذه القيود تلك المتعلقة بالأفرادمتخذي القرارات، القيود الفنية، الأنظمة الخبيرة ... الخ.

8. النتائج المرغوبة¹: يسعى متخذ القرار في كل الأحوال من خلال إتخاذ القرارات إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومتوقعة إما تحسين الوضعية أو تفادي الوضعية السيئة، وتنقسم المشاكل إلى نوعين:
أ. **المشاكل الإعتيادية أو الروتينية:** وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، وهذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتحليل لإختيار الحلول المناسبة لها.
ب. **المشاكل الغير الإعتيادية أو الجديدة²:** وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد، ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، وإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة وإنما ينبغي الإستعانة بإختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي.

عملية إتخاذ القرار عملية معقدة حيث يتم إختيار الحل الملائم لمشكلة معينة مهما كانت طبيعتها، كما أن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية وإجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة وهذا ما يميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى.

2 خصائص إتخاذ القرار.

إن من أهم خصائص عملية إتخاذ القرار ما يلي:³

¹ خليل محمد حسن السماع، مبادئ الإدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ص 102.

² نواف كنفان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، طبعة خاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1998، ص 87 – 90.

³ عامر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006، ص 32.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

إن عملية إتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية وأن مراحل عملية إتخاذ القرار هي مقدمات أساسية للقرار السليم.

إن عملية إتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة من سلوكيات الشخص الذي يقوم بإتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون بإتخاذه.

تعد عملية إتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن إتخاذ القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة، بل يتأثر بآراء المحيطين وبأذكارهم وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها.

إن عملية إتخاذ القرار هي عملية عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على إختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المؤسسات.

أنها عملية تتكون من مجموعة من الخطوات المتتابعة.

إن عملية إتخاذ القرار تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.

تتصف عملية إتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار.

إن أي قرار إداري لا بد وأن يكون إمتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرار أن الإدارية

بالمؤسسات هي إمتداد وإستمرار للماضي.¹

3: أهمية إتخاذ القرار وخطواته.

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق لأهمية إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية المتخذة للوصول إلى القرار المناسب.

أ: أهمية إتخاذ القرار.

لا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار فإتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل الأنشطة المنظمة وتحديد مستقبله، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمؤسسة أو أداء أي وظيفة إدارية ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها؟ ومتى؟ ومن من؟ وبأي تكلفة؟ وغير ذلك، حيث تتمثل إتخاذ القرار فيما يلي:²

¹ علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 22.

² أحمد ماهر، إتخاذ القرارات بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 34 – 36.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

-**إتخاذ القرارات عملية مستمرة:** يمارس الإنسان إتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فعند قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ ماذا يلبس؟ أين يذهب؟ وما هي وسيلة الإنتقال التي سوف يستخدمها للتنقل؟ وهكذا إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم، ومن وقت لآخر يواجه الإنسان قرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على البكالوريا يقرر هل يتجه للعمل؟ أو يلتحق بالجامعة؟ وعندما يقرر الإلتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعدها التخرج يقرر مجال العمل الذي سيعمل فيه طيلة حياته، وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المؤسسات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم وغيرها ...

-**إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله لكل ذي مهنة أدائه التي يستخدمها في عمله،** إن إتخاذ القرارات هي أداة المدير الذي بواسطتها يمارسن العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقدم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وعليه فإن كلما ارتفعت قدرات المدير في إتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

-**القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصير ومكانة المؤسسة.

إتخاذ القرارات أساس الإدارة وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بالإدارة بالجوانب المختلفة لهذه الوظائف، فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة؟

إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: يرى البعض أن إتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاطات وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات، ولكننا نرى أن إتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكن أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كل هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

ب: خطوات إتخاذ القرار.

تمر عملية إتخاذ القرارات بالخطوات التالية:

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

1. تحديد المشكلة: تعني دراسة الحالة الكائنة وتحري أسبابها الحقيقية، وبمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرضى عنها المدير في الجهاز الإداري ويريد التخلص منها، ويجب على المدير التحري من السبب الرئيسي بشأنها لذلك يقع على من له سلطة إتخاذ القرار حيث يجب على مشكلات القرار الإداري وضع الأولويات لحل المشكلات وإعادة صياغة المشكلة وغالبا ما تكون المشكلات¹ في شكل ما يلي:

- ❖ مشكلات تقليدية أوروبية.

- ❖ مشاكل حيوية ويكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.
- ❖ مشكلات طارئة تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة أو عوامل أخرى مثل تعطل الآلات.²

2. تحليل المشكلة: بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة ويحددها فإنه يقوم بتحليلها، أي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها، ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم بإتخاذ القرارات بشأنها والأفراد الذين يجب بإستشارتهم عند إتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سينفذون القرار وعادة يتم التصنيف حسب 4 أسباب هي:³

- ❖ الفترة الزمنية المستقبلية للقرار.
- ❖ وضع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى.
- ❖ عدد الإعتبارات النوعية التي تدخل في القرار.
- ❖ مدى التكرار المنتظم للقرار.

3. مرحلة تحديد البدائل الممكنة: البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة ويشترط أن يتميز بما يلي:⁴

¹ خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 24.

² كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006، ص 46.

³ بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الباروزي، عمان، الأردن، 1998، ص 151.

⁴ سعيدان سعيد، نظام المعلومات التسويقي ودوره في ترشيد قرارات المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد حلب، البلدة، جوان، 2005، ص 36.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

❖ أن يكون له القدرة على حل المشكلة.

❖ أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.

4. مرحلة تقييم كل بديل: بعد تحليل البدائل الممكنة تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل وتقييم

مزايا وعيوب على بديل ومدى مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث، وهذه الخطوة تستلزم التنبؤ بالمستقبل وغالبا ما يرافق مقارنة البدائل وتقييمها الشك وعدم التأكد من صلاحيتها.¹

ولا بد من مراعاة عدة إعتبارات في هذه المرحلة منها:²

❖ إمكانية تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الإقتصاد والسرعة والإتقان.

❖ آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المؤسسة أو خارجها وفي المجتمع ككل.

❖ الآثار النفسية والإجتماعية للبديل.

❖ مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.

❖ إستجابة المرؤوسين للبديل.

❖ الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

ومن الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبدائل يتوقف على مدى صدق وحدثة البيانات التي يجب

أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب قبل إصدار القرار.

5. إختيار أفضل حل: وهي عملية الاختيار لأحد البدائل من بين البدائل المتاحة في ضوء

الظروف الإقتصادية والإجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار

من جهة أخرى، حيث يجب أن تخضع عملية التقييم إلى مراجعة من حيث مدى دقة المعلومات التي يستند

عليها القرار، وهل يرتبط القرار بأهداف المؤسسة؟ وهل تم تقييم جميع البدائل وهل توجد معلومات جديدة

قد تؤثر على إختيار القرار النهائي للبديل؟ وتتطلب هذه المرحلة مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة

والتقييم لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، إضافة إلى أنها تتأثر بعوامل وإعتبارات متعددة

يجب أخذها بعين الإعتبار.

وهي كما يلي:³

¹ عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص 297.

² خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، مرجع سابق ذكره، ص 25.

³ جميل أحمد يوفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص 116.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

✓ درجة المخاطرة.

✓ الإقتصاد في الجهد والنفقات.

✓ الإمكانيات والموارد المتاحة.

✓ المعلومات.

6. التنفيذ ومراقبة القرار: إن عملية إتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد إختيار البديل الأفضل، بل

يستلزم متابعة التنفيذ، وترتبط متابعة بعدة خطوات.¹

المطلب الثاني: ماهية لوحة القيادة.

من خلال هذا المطلب نتطرق إلى مفهوم دور وأهمية لوحة القيادة.

1: مفهوم لوحة القيادة.

ظهرت العديد من التعاريف من أجل تحديد مفهوم واضح وصريح للوحة القيادة ونجد من بينها هذه

التعاريف.

أ. مجموعة التعاريف.

تعريف (JR. SULZER) حيث عرف لوحة القيادة بأنها: "عبارة عن تدفق المعلومات الضرورية لكل

نظام مركزي خاص بالتسيير التنبئي".²

يتضح من خلال هذا التعريف أن لوحة القيادة عبارة عن ذلك النظام الخاص بالتسيير الموازي والتقديري.

عرفها كذلك (NOBERT GUEDJ) بأنها عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية

والتي يمكن من خلالها الحصول على رؤية شاملة وواضحة تسمح بكشف الاضطرابات واتخاذ القرارات لتوجيه

التسيير بما يتوافق مع تحقيق الأهداف عن طريق الاستراتيجية، فلوحة القيادة إذن تعبر عن لغة مشتركة وموجودة

بين أعضاء المؤسسة.³

ب. **تعاريف حديثة أخرى:** هناك من عرفها على أنها:

1. "تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة".

¹ علي لزهري، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص 176.

² سنوسي علي، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 121.

³ إحدادن عثمان، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 1994، ص 35.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

2. "مجموعة مؤشرات قليلة نوعا ما مصاغة بطريقة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد الاتجاهات التي تؤثر على الآفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها".

3. "مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات وإتخاذ القرارات التوجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة".

يتبين من خلال هذا التعريف أنه أكثر شمولية من التعاريف السابقة لأنه لا يحصر لوحة القيادة في المستوى العلمي بل يتعدى إستعمالها مراقبة ومتابعة الأهداف والإستراتيجيات، كما أنها بمثابة لغة مشتركة وموحدة بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة لا ينحصر دورها في تحليل الإنحرافات بل يتعدى التمثيل البياني ممكنه بذلك أصحاب القرار من فهم الوضعية الحقيقية ومستوى الأداء ومقارنته مع الأهداف والتوقعات.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نتوصل إلى أن لوحة القيادة عبارة عن وسيلة لإتخاذ القرار، أداة للرقابة، أداة للحوار، أداة للمقارنة في نظام التسيير الذي يترجم الرؤية والإستراتيجية إلى أهداف مقاسة وتسمح للمسير بقياس الأداء في مختلف أبعاده، مستوياته.

تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة مختصرة للهيكل التنظيمي، بتواجدها في كل المستويات التنظيمية وإحتوائها على المعلومات لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مدير وظيفي للمؤسسة حسب تخصصه، ومنه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة **PILOTAGE** والتي من خلالها يتابع تقدم تنفيذ مخطط الأعمال المسطر.

الفرع الأول: أهمية لوحة القيادة وأهدافها.

إن للوحة أهمية خاصة بإعتبارها نظام المعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات ويمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية:¹

• عند وضع خطة المؤسسة: حيث يجب:

✓ إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.

✓ إشترك جميع الإداريين في وضع الأهداف والمساعدة على وضع سياسات واضحة.

¹ زهية بوديار وشوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار، المتلقى الوطني، حو لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و15 أفريل، 2009، ص 6.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

✓ تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

● خلال سير نشاط المؤسسة: ويتم هنا:

- ✓ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الإنحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات الصحيحة.
- ✓ تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- ✓ تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك والسماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، كما يمكن أن تتبع أهمية لوحة القيادة من تميزها بالنقاط التالية:¹
- ✓ تزويد المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعد على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط.
- ✓ أداة مساعدة على إتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي.
- ✓ هي وسيلة للحوار والإتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة.

أهداف لوحة القيادة:

أداة رقابة ومقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الإنحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الإنتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير.²

أداة حوار وتساور: إن الهدف الرئيس للوحة القيادة يمكن في خلق حوار عبر مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عقد الإجتماعات العامة وغيرها.

تسهيل عملية الإتصال والتحفيز: تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الإتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين، ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإعطاء معلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم.

أداة لإتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكاتبة عن النقاط الأساسية التي يجب الإهتمام بها في المؤسسة وتحديد الإنحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها لكل مركز

¹ مقدم وهيبية، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 5.

² ناصر داداي عدون، وعبد الله دويدر، اقتصاد المؤسسة، الطبقة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1992، ص 148 – 149.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

مسؤولية، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن إعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الإنزلاقات مستقبلا.

أداة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية المالية.

الفرع الثاني: مبادئ لوحة القيادة وخصائصها.

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:¹

ضرورة إرتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والإلمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة.

مراعاة ليس فقط الأهداف النهائية ولكن أيضا رافعات النشاط التي تساهم في تحقيق هذه النتائج. دمج المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية في نفس الوقت، وتحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.

تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة ومعبر.

إحتواء لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات، وتفضيل سرعة الحصول على المعلومة. تتضمن معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح: تحليل، سهل التفسير، تام وعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، إستغلال، توزيع، ...).

تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على فرار المؤسسة ومحيطها.

خصائص لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية:²

التمييز بين العمال ونتائجها ومؤشرات التي تسمح بقياسها.

تتضمن بحث دائم ومنظم لكل مستوى مسؤولية عن مؤشرات النتائج والعمليات.

¹ ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014 - 2015، ص 62 - 63.

² نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008 - 2009، ص 186.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

تعد وسيلة للحوار في المنظمة والنقاش بين مختلف المستويات حول أهداف كل واحدة في المنظمة والوسائل التي تقع تحت حكمه.

تتميز بنظرتها المبرزة للإستراتيجية، فهي بعيدة عن كونها معايير مفروضة من طرف المسيرين أو الظروف الخارجية، بل هي نتاج عمل جماعي يبدأ من مرحلة إعداد الأهداف وإختيار المؤشرات وعوامل النجاح والملائمة.

المطلب الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة وإتخاذ القرار:

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش، ...) والنتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة ...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الإستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال إنفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمل وتدني جودة المنتوجات، وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدتها بإستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية.

كما تعتبر لوحات القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في إتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية (فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة) فهي أداة قيادة وتحكم.

كما تعتبر لوحات القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها بإستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات (فترة مراقبة الميزانية عادة ما تكون شهرية، بينما لوحات القيادة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات).¹

تستخدم لوحة القيادة لإعداد التقارير الدورية وهذه التقارير يمكن أن تكون شهرية، نصف سنوية، سنوية ... الخ، أي على فترات زمنية متعاقبة، وعندما يطلب إعداد هذا التقرير الدوري فإنه في الحقيقة يبين الأنشطة

¹ عبد القادر مخطاري، رضا العميل والمشاركة في صنع القرارات، الملخص الدولي، صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، أفريل، 2009، ص 13.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحات القيادة وعلاقتها مع إتخاذ القرارات

التي تمت خلال الفترة، وبيّن النتائج التي تحققت من خلالها الإنجازات التي أنجزتها الإدارة والمشاكل التي واجهتها.

زيادة الثقة في نفس متخذ القرار بتبرير قراراته لجماعات الضغط من السلطة العليا وحتى من خلال بيانات ورسومات عن الانحرافات التي يمكن أن تدعم قراراته ينعكس إيجابيا على أفكاره وتطلعاته مما يزيد من نجاح المؤسسة.

تدعيم حجة المدير أمام الإدارة والمدير المالي من خلال تطور المعطيات في لوحة القيادة. تستخدم لوحة القيادة أيضا للمساعدة على إجراء عمليات التخطيط وبالأخص عندما يكون القرار حول إتجاهات المبيعات، لذلك لا بد من توفر بيانات أو معلومات خاصة تساعد في عملية التخطيط، التخطيط يبني على التنبؤ للمستقبل، وبشكل رئيسي في عملية إتخاذ القرار والذي يبني على أساس أرقام وتوقعات أو تنبؤات.

تستخدم لوحة القيادة أيضا في عمليات الإشراف والمتابعة فمن خلال توفر المعلومات لدينا يعني وجود سجلات ووجود خطته ووجود أرقام ومؤشرات معينة تستطيع من خلالها مراقبة مدى صحة تنفيذ الخطة ومدى الإبتعاد عنها، ولا بد من توفر المعلومات الخاصة لقياس الأداء الفعلي لذلك نجد أن لوحة القيادة هي وسيلة مساعدة ومناسبة في عمليات الإشراف والمتابعة والرقابة والتخطيط والتنفيذ وكل ذلك يساعد في إتخاذ قرارات ناجحة وسليمة.

وكخلاصة يمكن القول أن متخذ القرار يمكنه الحصول على المعلومات المساعدة في إتخاذ القرار من خلال لوحة القيادة، النظام الذي صمم لعرض المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة مما يوضح بدقة مواطن الخلل ويتم تحديد المشكلة بدقة من خلال الانحرافات.¹

¹ بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة أبي بلقاييد، تلمسان، 2015، ص 95 – 96.

خلاصة الفصل:

تلخص هذا الفصل بصفة عامة عن دور لوحات القيادة وأهميتها وكيفية تصميمها وتطرقنا إلى عملية إتخاذ القرارات والتي تمثل جوهر الإدارة، وتعتبر بمثابة المحرك الأساسي للعملية الإدارية لذلك فإن صانع القرار لا يمكنه أن يعتمد على التخمين أو العشوائية عند إتخاذه لمثل هذه القرارات، فقد تتصف تلك المواقف بالمخاطرة وعدم التأكد خصوصا في بيئة الأعمال المعاصرة، وعليه لابد أن يستند صانع القرار إلى البيانات والمعلومات التي تتناسب مع كل موقف.

الفصل الثاني

دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان

الإجتماعي للعمال غير الأجراء

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري الذي تمحور حول لوحات القيادة ودورها في إتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، قمنا في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية لصندوق الضمان الاجتماعي CSNC بولاية عين تموشنت باعتبارها أحد المؤسسات التي تهتم بلوحة القيادة وتقوم بتطبيقها وذلك من خلال المؤشرات وتركيبها في شكل لوحة قيادة.

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين.

✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة للدراسة.

✓ المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

المبحث الأول: تقديم عام حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

تم إنشاؤه وفقا لقانون رقم 92/07 المؤرخ في 04 يناير 1992، المتعلق بتنظيم الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي وذلك من خلال التغطية الاجتماعية لغير الأجراء كتعويض الأداءات الاجتماعية وقد حصل الصندوق على الإستقلالية 1995 إلى غاية 1992 تاريخ إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء فإن المصالح المكلفة به كانت تابعة وملحقة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNASAT، ونتيجة مردودية هذا الأخير في التكفل بجميع فئات المؤمنين إجتماعيا، وعقب بعث نشاط غير الأجراء من خلال صندوق وطني جديد مستقل عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وصندوق التقاعد من جهة وبتكفل بفترة العمال غير الأجراء من جهة أخرى، تقرر سنة 1994، الشروع في نشاط الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS مهيكلا من شكل 13 وكالة جهوية ملحقة بها 48 فرعا ولائيا من ضمنهم الفرع الولائي لعين تموشنت الملحقة رفقة كل من الفرع الولائي لمعسكر والفرع الولائي لوهرا بالوكالة الجهوية لوهرا.

اقتصد نشاط الفرع الولائي لعين تموشنت في بداية الأمر فقط على تحصيل إشتراكات الضمان الاجتماعي وهذا إلى غاية سنة 1996 أين تم ضم نشاط القطاع الفلاحي للصندوق وفي أبريل 1999 تم تحويل ملفات ونشاط مصلحة الأداءات بما في ذلك التقاعد من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والصندوق الوطني للتقاعد إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

وبعد إصدار القرار المؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1436 هجري الموافق لـ 15 يناير سنة 2015 الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

تم إعادة هيكلة الصندوق وتنظيم الإداري في شكل وكالات ولائية ملحقة بها فروع وشبابيك جوارية.

المطلب الثاني: مفهوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

يندرج نشاط الصندوق ومهامه (CASNOS) في إطار نظام الضمان الاجتماعي الذي يتكفل بالتغطية الاجتماعية لفئات العمال الذين يمارسون نشاطا مهنيا غير مأجور ولاسيما التجار، الحرفيون، الصناعيون، الفلاحون، أعضاء المهن الحرة وكذا كل الأشخاص الذين يمارسون نشاطا مهنيا أو حرفيا يدخل في إطار التشريع الخاص بالمهن الحرة ومسير والشركات وشركائهم.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

وقد عرف هذا القطاع صدور مرسوم جديد جاء ليحدد الإطار القانوني والتنظيمي الذي يسير مستقبلا شؤون العمال الغير الأجراء، رقم 434/96 المؤرخ في 30 نوفمبر المعدل والمتمم للمرسوم رقم 85 - 35 المتعلق بالضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

المطلب الثالث: مهام وصلاحيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS.

كما هي منصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 93 - 119 المؤرخ في 15 ماي 1993.

إن المهام والصلاحيات الرئيسية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء هي تأمين أكبر شريحة من القطاع الخاص وذلك عن طريق تحصيل الإشتراكات السنوية وإعادة توزيعها على شكل أداءات لجميع الزبائن وهم المؤمنين لهم إجتماعيا (Les Adhérents) وتمثل هذه الخدمات فيما يلي:

تسيير الخدمات العينية والنقدية للتأمينات الإجتماعية المقدمة لغير الأجراء.

تسيير المعاشات، منح التقاعد ومنح العجز.

تحصيل الإشتراكات المخصصة لتمويل الخدمات المنصوص عليها سابقا..

المراقبة التامة على جميع الحقوق الغير محصلة مع تولي منازعات التحصيل.

إبرام الاتفاقيات بالتنسيق مع صناديق الضمان الإجتماعي.

يقوم بتسجيل وترقيم المؤمنين لهم اجتماعيا.

يقوم بإعلام المعنيين بنظام الضمان الإجتماعي لغير الأجراء.

إجبارية الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء:

لقد أصبح الضمان الاجتماعي عنصرا مهما في عملية التوازن الاجتماعي والإقتصادي ويعتبر معيارا من معايير التطور الاجتماعي والإقتصادي الحديث، ولذلك أقر القانون الجزائري بإلزامية من خلال المادة 5 من قانون رقم 83 - 14 المؤرخ في 02 جويلية 1983 التي تنص ما يلي:

يخضع كذلك لأحكام هذا القانون الأشخاص الذين يمارسون لحسابهم الخاص نشاطا مهنيا، صناعيا

أو حرفيا أو فلاحيا أو حرا أو في أي فرع أو قطاع أو نشاط آخر حتى وإن لم يستخدموا عمالا أجراء.

الفئات المعنية بإجبارية الانتساب لنظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

ليس هناك نظام ضمان اجتماعي خاص بالحرفيين أو الفلاحين وإنما نظام الضمان الاجتماعي لغير

الأجراء الحالي.

يشمل كل الفئات المهنية التي تعمل لحسابها الخاص وهذه الفئات المهنية هي:

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

التجار – الحرفيون – الفلاحين – دوي المهن الحرة – مسيري وشركاء الشركات SARL – SNC

– EURL.

كيفية الإنتساب لنظام الضمان الإجتماعي لغير الأجراء.

يتم الإنتساب بالتصريح بالنشاط لدى هيئة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء من خلال 10 أيام من بداية النشاط الممارس تفاديا لعقوبة التأخير بتقديم الوثائق التالية:

نسخة من السجل التجاري أو بطاقة الحرفي أو الفلاحي أو شهادة الإعتماد بالنسبة للمهن الحرة. شهادة التصريح بالوجود للنشاط "Déclaration d'escistence" والتي يتم إصدارها من مديرية أو مفتشية الضرائب.

نسخة من القانون الأساسي للشخص المعنوي وهم: SARL – SNC – EURL.

شهادة الميلاد رقم 12.

شهادة المزاي الضريبية "Attestation d'éligibilité" بالنسبة للمستفيدين ضمن جهاز من

أجهزة التشغيل المختلفة: ANSEJ – CNAC – ANGEM.

دفع مبلغ التأمين السنوي والذي بقدر ب: 32400.00 دج.

واجب المكلفين بالضمان الإجتماعي لغير الأجراء.

التصريح لدى الضمان الإجتماعي بأي نشاط خلال العشرة أيام من بدايته.

دفع الإشتراك السنوي كل سنة في الآجال القانونية أي قبل 30 أفريل من كل سنة.

إخطار مصالح الهيئة في حالة التوقف عن النشاط وذلك عن طريق شهادة الشطب من السجل التجاري

أو الحرفي أو الفلاحي.

إخطار مصالح الهيئة في حالة إستئناف النشاط وذلك خلال عشرة أيام.

إيداع الملفات الطبية (في غياب أو خارج بطاقة الشفاء) خلال الثلاث أشهر وذلك لتفادي رفضها

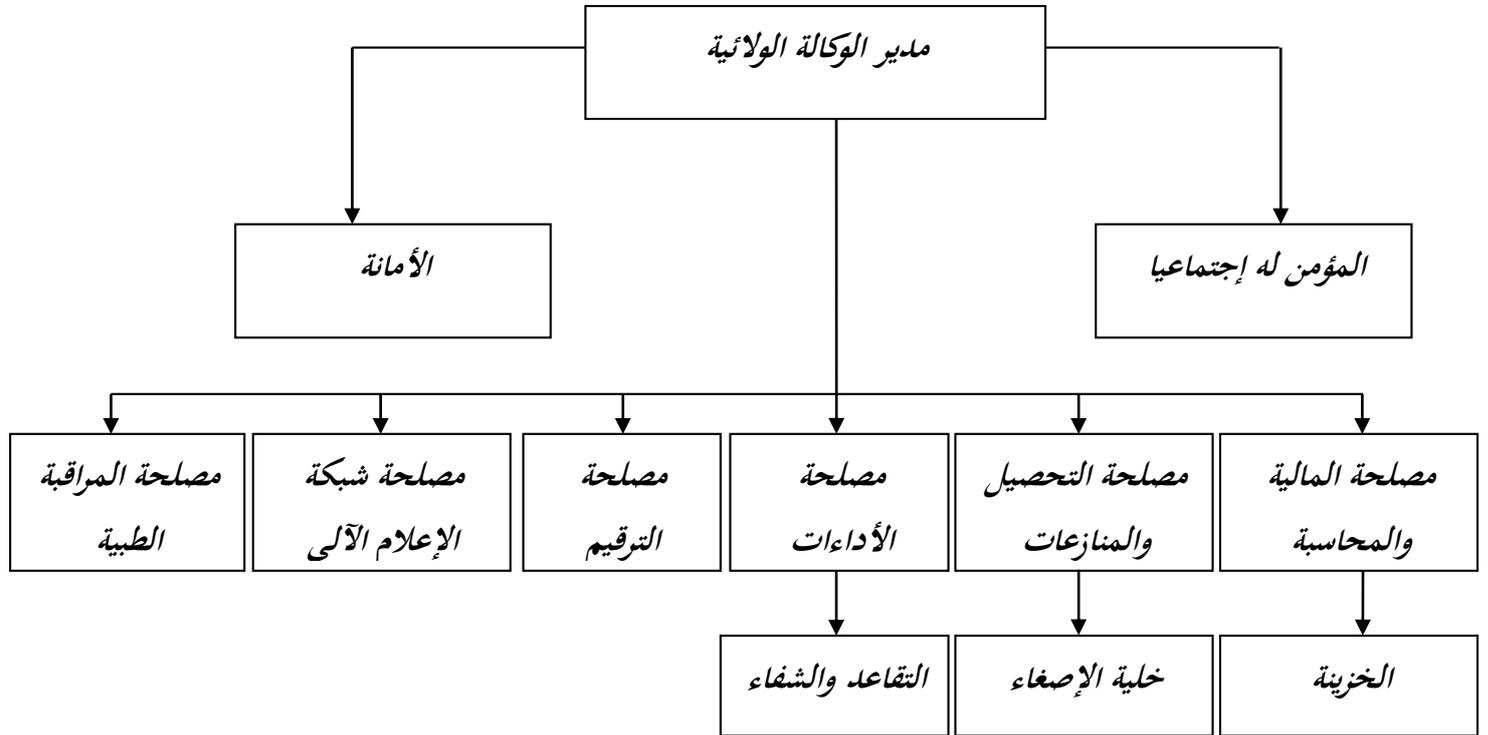
تحت طائلة إستحالة المراقبة الطبية.

إخطار مصالح الهيئة في حالة تغيير العنوان، عنوان النشاط، العنوان الشخصي.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء



المصدر: من إعداد الطالبتين.

تقديم وتحليل الهيكل التنظيمي العام للصندوق (CASNOS).

مهام مدير الوكالة الولائية:

يقوم مدير الوكالة الولائية بتسيير الصندوق (CASNOS) إداريا وتقنيا وإتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف المصالح الموجودة داخل المؤسسة بما في ذلك تمثيل المؤسسة في حدود الولاية وخارجها.

مهام الأمانة:

وهي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة إبتداء بتسجيل البريد الصادر والوارد إلى المؤسسة وكذا إستقبال الزبائن والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، وإستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى مدير ومختلف المصالح.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

مهام مصلحة المؤمن له إجتماعيا:

هذه المصلحة تقوم بكل ما هو متعلق بالزبائن أي المؤمنين لهم إجتماعيا من أول خطوة وهي الإنتساب والإستيفاء إلى غاية تقديم جميع الخدمات الممكنة وذلك في أحسن الظروف المناسبة خاصة عنصر الوقت ونوعية الخدمات المقدمة.

مهام مصلحة التحصيل والمنازعات:

مصلحة التحصيل مهمتها تحصيل الإشتراكات السنوية، وكذلك عن طريق إرسال قسيمة الإشتراك السنوي لجميع الزبائن (Les Adhérents)، هذه الإجراءات عادية للتحصيل بالإضافة إلى متابعة دقيقة لجميع الملفات العالقة وتحويلها إلى المنازعات من أجل النظر والمتابعة في حالة تعذر دفع الإشتراكات السنوية مستعملين بذلك كافة طرق التحصيل بم فيها الطرق القضائية.

مهام مصلحة التقييم:

مصلحة التقييم تقوم بتسجيل جميع الزبائن الجدد الذين تقدموا إلى المصلحة من أجل الإنتساب وذلك في حدود 10 أيام من تاريخ صدور السجل التجاري بطاقة الحرفي، بطاقة الفلاح أو قرار الإعتماد لأصحاب المهن الحرة وذلك تفاديا لعقوبة التأخير بتقديم الوثائق التالية:

نسخة من السجل التجاري، بطاقة الحرفي، بطاقة الفلاح أو قرار الإعتماد بالنسبة للمهن الحرة.

نسخة التصريح بوجود النشاط والتي يتم إصدارها من مديرية أو مفتشية الضرائب.

نسخة من القانون الأساسي للشخص المعنوي SNC – EURL – SARL.

شهادة الميلاد رقم 12.

شهادة المزاي الضريبية بالنسبة للمستفيدين ضمن جهاز من أجهزة التشغيل المختلفة وهم ANSEJ –

CNAC – ANGEM.

مهام مصلحة الأداءات:

تقدم مصلحة الأداءات خدمات لجميع الزبائن الذين أتموا تسوية مستحقات الضمان الإجتماعي بصفة كلية ومنظمة وهذا بعد 15 يوم إبتداء من تاريخ الإنتساب إلى الصندوق.

إن الإستفادة من خدمات الضمان الإجتماعي المختلفة سواء من طرف المنخرط نفسه أو ذويه يتوقف على الوفاء بكل الإلتزامات المنصوص عليها لاسيما الإنتساب مع دفع مستحقات الضمان الإجتماعي بما

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

فيها عقوبة وزيادات التأخير طبقا للمادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 96 - 434 المؤرخ في 1996/11/30 المعدل والمتمم للمرسوم 85 - 35 المؤرخ في 9 فبراير 1985.

ومن بين الخدمات المقدمة للزبائن نذكر ما يلي:

التأمين على المرض يستفيد المؤمن بنسبة 80% من التعويضات.

التأمين على المرض المزمّن يستفيد المؤمن بنسبة 100% من التعويضات.

يستفيد من بطاقة الشفاء.

التكفل بمصاريف العلاج في حالة الأمومة.

الاستفادة من النقل الصحي.

التأمين على العجز الكلي.

التأمين على الوفاة.

التأمين على التقاعد.

مهام مصلحة المراقبة الطبية:

تسهر هذه المصلحة على فحص جميع الملفات العالقة على مستوى مصلحة الأداءات من أجل النظر

فيها وإعطاء رأي الطبيب بالموافقة أو الرفض، والرفض قد يكون السبب فيه طبي أو إداري.

مهام مصلحة شبكة الإعلام الآلي:

تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات المتعلقة بالإعلام الآلي سواء بمركز الوكالة الولائية أو أحد الفروع

الموجودة على مستوى دوائر الولاية، خاصة فيما يتعلق بالنظام المعلومات المعمول به في الصندوق

(Logiciel) وهنا نذكر بعض الأنظمة المستعملة في مختلف المصالح وهي:

نظام "SYSCAS" المستعمل في جميع المصالح خاصة مصلحة التحصيل والمنازعات ومصلحة

المحاسبة والمالية.

نظام "SYSRET" المستعمل في مصلحة الأداءات ومصلحة التقاعد.

نظام "Platform/AS" المستعمل في مصلحة الأداءات والمحاسبة والمالية.

نظام "Invalidité" المستعمل في مصلحة الأداءات ومصلحة المحاسبة والمالية.

نظام "Pc Compta" المستعمل في مصلحة المحاسبة والمالية فقط.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية للوحة القيادة الإستراتيجية.

بعدما تطرقنا في دارستنا إلى لوحة القيادة الإستشارية في الجانب النظري وتطرقنا إلى محاورها الأربعة وإلى البعد التنظيمي لها نريد إسقاط أهم ما جاء فيها من رؤية مستقبلية إلى أهداف وتطلعات المؤسسة بصفة خاصة وعلى المستوى الكلي بصفة عامة .

لوحة القيادة لمصلحة التحصيل : تعتمد لوحة القيادة الإستشارية الخاصة بمصلحة التحصيل على معطيات كمية ونوعية ذات قيم دقيقة وتمثل في عدد الزبائن المنخرطين مصنفين حسب النشاط فلاحى وغير فلاحى بالإضافة إلى الحد الأدنى المتوسط والحد الأقصى للإشتراك السنوي وحسب طبيعة المداخيل أي هناك إشتراكات زيادات التأخير وعقوبة التأخير والتي بدورها تعتبر المداخيل الرئيسية للصندوق .

لوحة القيادة لوضعية المنتسبين لسنة 2020

الجدول رقم 01 : لوحة القيادة لوضعية المنتسبين لسنة 2020

الأشهر	عدد المنتسبين	المنتسبين الجدد	المشطين	دفع الاشتراك
جانفي	26561	271	47	1915
فيفري	26624	249	36	2432
مارس	26845	344	55	4926
أفريل	27266	348	21	8626
ماي	27407	287	24	634
جوان	27490	265	57	536
جويلية	27548	150	28	299
أوت	27668	191	29	423
سبتمبر	27760	207	27	477
أكتوبر	27924	255	26	563
نوفمبر	28084	261	42	578
ديسمبر	28275	232	57	689
المجموع		3060	449	22098

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

لوحة القيادة لوضعية المنتسبين للثلاثي الأول لسنة 2021

جدول رقم 02 : وضعية المنتسبين للثلاثي الأول لسنة 2021

الأشهر	عدد المنتسبين	المنتسبين الجدد	المشطبين	دفع الاشتراك
جانفي	28404	276	59	2431
فيفري	28728	397	82	2459
مارس	30283	1284	106	6966
المجموع		1957	247	11856

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

لوحة القيادة لوضعية التحصيل : نحاول من خلال المعلومات والمعطيات الموجودة بحوزتنا مقارنة

المداخيل الشهرية والسنوية لسنة 2019 بنفس المداخيل لسنة 2020 بالإضافة إلى مقارنة هذه الأخيرة بالمداخيل التقديرية لنفس السنة .

مقارنة المداخيل لسنتي 2019 و 2020 مع تقديرات السنة الحالية .

جدول رقم 03 : المداخيل السنوية لسنة 2019 و 2020

الأشهر	مداخيل 2019	مداخيل 2020	تقديرات 2021	معدل النمو	معدل المحقق
جانفي	91 170 653	95 878 413	128 046 578	5%	75%
فيفري	83 390 413	98 629 341	123 473 486	18%	80%
مارس	125 157 720	150 469 919	155 485 131	20%	97%
افريل	270 745 670	291 106 645	256 093 157	8%	114%
ماي	29 034 140	30 112 251	36 584 737	4%	82%
جوان	29 410 417	26 246 361	29 267 789	11%	90%
جويلية	18 346 749	22 425 226	22 865 460	22%	98%
أوت	22 183 712	25 783 425	22 865 460	16%	113%
سبتمبر	20 548 259	24 501 063	25 609 316	19%	96%
أكتوبر	23 457 093	32 744 532	27 438 553	40%	119%
نوفمبر	25 928 255	35 360 379	27 438 553	36%	129%
ديسمبر	36 500 313	49 897 910	59 450 197	37%	84%
المجموع	775 873 399	883 155 471	914 618 417	14%	97%

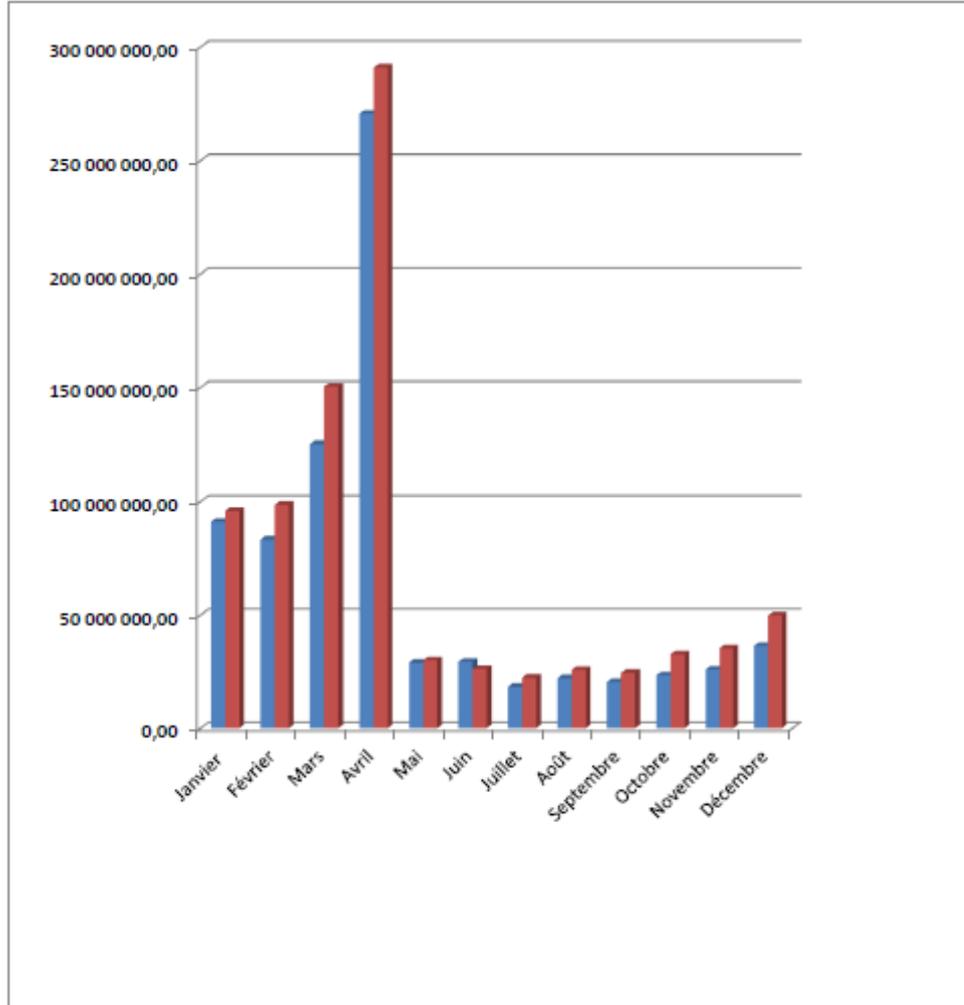
المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة .

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

التمثيل البياني لوضعية المداخيل لسنة 2019 و 2020

الشكل رقم 01 : التمثيل البياني لوضعية المداخيل لسنة 2019 و 2020

الوحدة : مليون دج



المصدر : من إعداد الطالبين

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

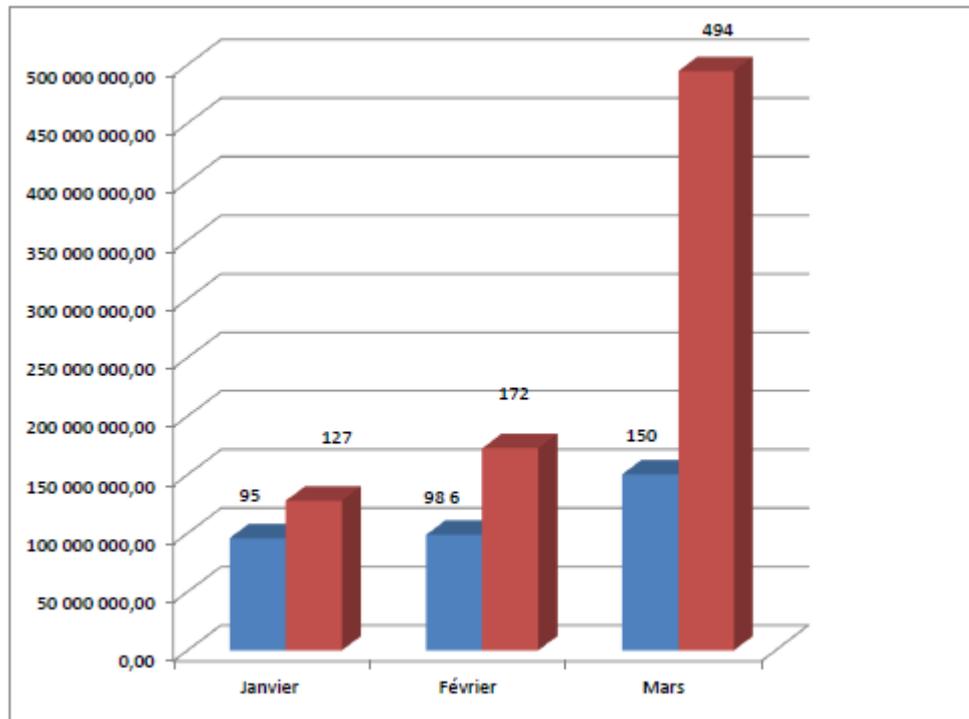
جدول رقم 04: لوحة القيادة لوضعية الثلاثي الأول من المداخيل لسنة 2020 و 2021

الأشهر	مداخيل 2015	مداخيل 2021	تقديرات 2021	معدل النمو	معدل المحقق
جانفي	95 878 413	127 753 797	172 500 000	26%	74%
فيفري	98 629 341	172 592 912	172 500 000	43%	100%
مارس	150 469 919	494 742 753	195 500 000	70%	253%
المجموع	291 106 645	795 089 642	540 500 000	63%	147%

المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة .(الوحدة دج)

التمثيل البياني للمداخيل الثلاثي الأول من سنة 2020 و 2021

الشكل رقم 02 : التمثيل البياني للثلاثي الأول من سنة 2020 و 2021 (الوحدة مليون دج)



الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

لوحة القيادة الخاصة بمصلحة المنازعات : تهتم لوحة القيادة الخاصة بمصلحة المنازعات بجميع المعلومات والمعطيات المتعلقة بوضعية الزبائن الذين لم يستوفوا بعد ديونهم إتجاه الصندوق وذلك بتقديم التسهيلات الممكنة والتمثلة في تسهيل عملية دفع الإشتراكات المتراكمة بواسطة جداول الدفع بالتقسيط أما في حالة التأخير (Les Adhérents) على عاتق الزبائن عن دفع الإشتراكات فيتم إخطارهم بذلك بكافة الطرق الممكنة للحصول وهي الملاحقة، الإقتطاع من المصدر مباشرة أو المعارضة على الحسابات البنكية، البريدية، الخزينة العمومية.

لوحة القيادة الخاصة بجدول الدفع بالتقسيط لسنة 2020

الجدول رقم 05 : جدول الدفع بالتقسيط لسنة 2020

الأشهر	التقسيط الممنوح		التقسيط المحصل		التقسيط المرصد	
	عدد	المبلغ	عدد	المبلغ	عدد	المبلغ
جانفي	58	9 593 350	203	5 830 052	7	1 067 368
فيفري	37	5 970 324	216	5 262 039	13	2 550 557
مارس	32	4 515 465	270	5 122 023	16	2 420 630
أفريل	57	9 653 592	221	4 495 575	7	1 002 150
ماي	33	4 779 726	199	3 331 353	11	1 521 062
جوان	31	4 155 751	178	3 244 811	14	2 429 750
جويلية	16	1 824 475	207	3 143 028	10	1 351 456
أوت	31	3 803 775	205	5 613 999	27	4 034 809
سبتمبر	42	5 534 800	226	5 143 524	13	1 736 820
أكتوبر	87	13 506 377	295	7 289 593	19	2 725 475
نوفمبر	96	15 269 842	309	7 304 944	24	3 347 750
ديسمبر	123	18 789 029	454	11 314 709	25	3 809 676
المجموع	643	97 396 505	2 983	67 095 651	186	27 997 503

المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة .

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الأداءات (Les Prestations) لسنة 2020

الجدول رقم 06 : مصاريف التعويض بالدينار الجزائري لسنة 2020

الأشهر	التأمينات الاجتماعية		منحة العجز		منحة الوفاة		المجموع	
	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ
جانفي	5 318	18 730 622	24	302 381	3	629 432	5 345	19 662 435
فيفري	6 170	15 148 318	16	287 601	0	0	6 186	15 435 919
مارس	9 273	29 039 052	23	287 601	7	1 832 780	9 303	31 159 433
أفريل	4 972	18 230 534	23	287 601	3	561 108	4 998	19 079 243
ماي	4 826	16 349 813	23	830 561	11	2 050 204	4 860	19 230 578
جوان	9 030	27 740 639	23	585 231	12	1 623 108	9 065	29 948 978
جويلية	5 743	15 521 072	23	532 491	7	792 000	5 773	16 845 563
أوت	7 881	25 260 727	23	528 680	0	0	7 904	25 789 407
سبتمبر	3 670	14 921 703	23	528 680	25	4 280 766	3 718	19 731 149
أكتوبر	8 793	26 695 878	27	556 864	6	1 900 020	8 826	29 152 762
نوفمبر	7 220	23 482 086	27	547 494	8	2 502 571	7 255	26 532 151
ديسمبر	5 289	17 119 093	27	549 494	6	1 416 334	5 322	19 084 921
المجموع	78 185	248 239 537	282	5 824 679	88	17 588 323	78555	271 652 539

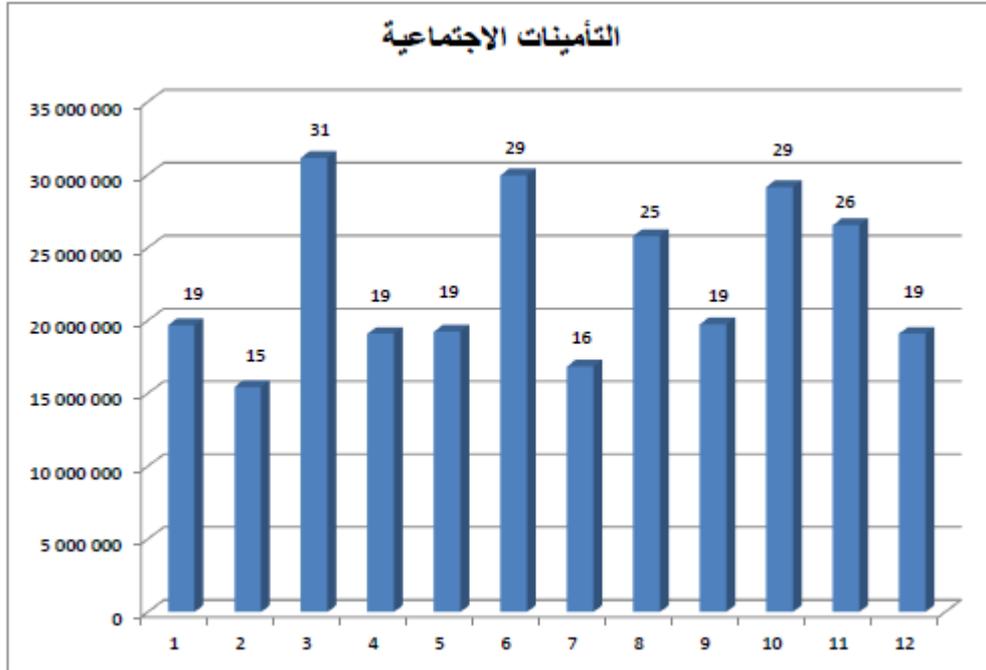
المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

التمثيل البياني للتأمينات الاجتماعية لسنة 2020

الشكل رقم 03 : التمثيل البياني للتأمينات الاجتماعية

الوحدة : مليون دج



المصدر من إعداد الطالبين .

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

لوحة القيادة الخاصة بمصلحة التقاعد لسنة 2020

الجدول رقم 07 : تعويضات مصلحة التقاعد

الاشهر	التقاعد المباشر		التقاعد المنقول		منحة التقاعد		المجموع	
	عدد	المبلغ	عدد	المبلغ	عدد	المبلغ	عدد	المبلغ
جانفي	1 233	26 792 637	1 070	14 423 849	354	1 514 146	2 657	42 730 632
فيفري	1 297	28 271 300	1 152	14 998 778	375	1 761 848	2 824	45 031 926
مارس	1 341	28 051 649	1 220	14 485 666	391	1 646 852	2 952	44 184 167
أفريل	1 356	31 084 136	1 251	16 918 583	397	1 754 203	3 004	49 756 922
ماي	1 388	31 846 984	1 268	21 134 619	405	2 645 496	3 061	55 627 099
جوان	1 411	30 752 239	1 294	16 518 320	409	1 891 981	3 114	49 162 540
جويلية	1 413	34 589 180	1 303	20 952 634	412	2 629 269	3 128	58 171 083
أوت	1 432	30 010 956	1 307	15 854 271	411	1 819 209	3 150	47 684 436
سبتمبر	1 445	30 246 569	1 300	17 114 495	414	1 834 165	3 159	49 195 229
أكتوبر	1 445	31 148 751	1 300	16 767 114	414	1 900 090	3 159	49 815 955
نوفمبر	1 461	30 942 573	1 333	17 481 363	420	1 967 821	3 214	50 391 757
ديسمبر	1 471	31 890 051	1 366	18 699 464	424	2 114 289	3 261	52 703 804
المجموع	16 693	365 627 025	15 164	205 349 156	4 826	23 479 369	36 683	594 455 550

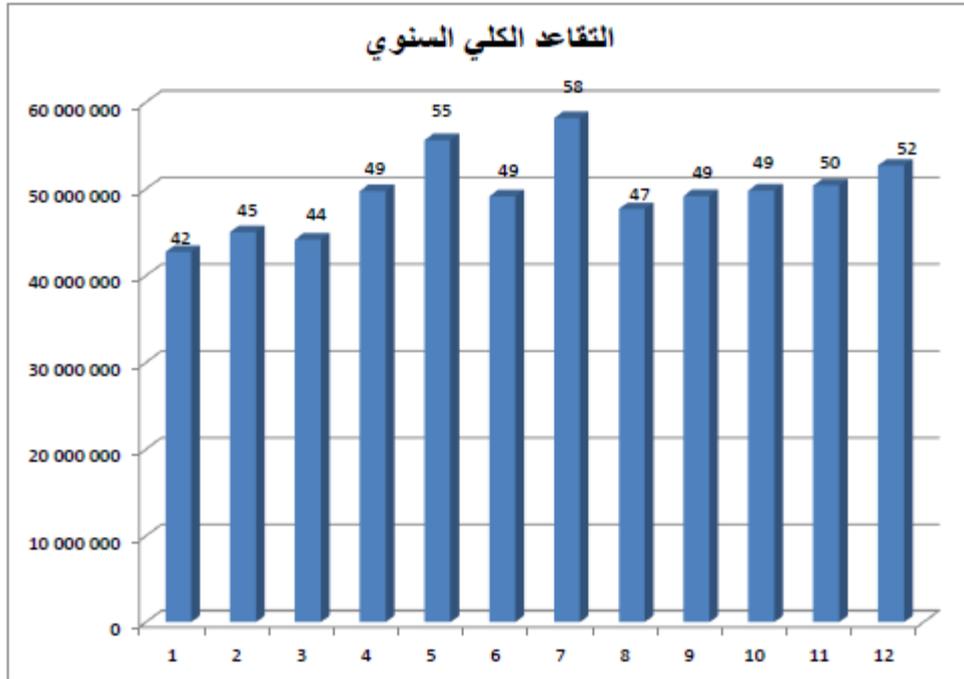
المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

التمثيل البياني للتقاعد الكلي لسنة 2020

الشكل رقم 04 : التمثيل البياني للتقاعد الكلي

الوحدة : مليون دج



المصدر : من إعداد الطالبين .

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

لوحة القيادة الخاصة ببطاقة الشفاء لسنة 2020

الجدول رقم 08 : وضعية بطاقة الشفاء لسنة 2020

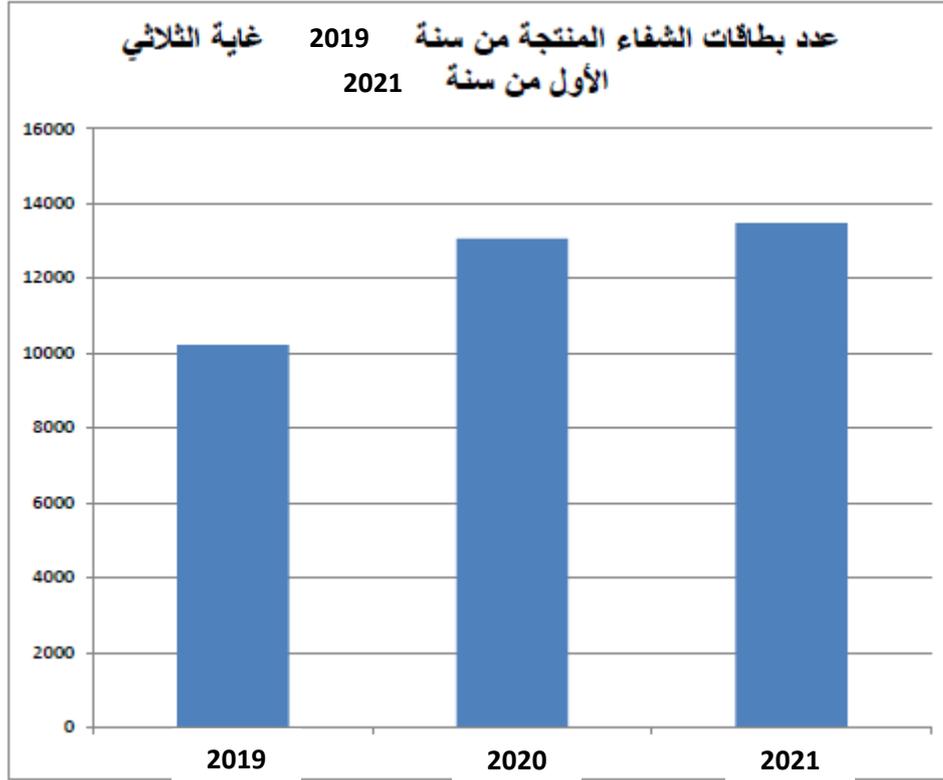
بطاقة الشفاء في 2021 /03/31	بطاقة الشفاء في 2020 /12/31	بطاقة الشفاء في 2019 /12/31	المدة بطاقة الشفاء
16 935	15700	12958	عدد البطاقات المطلوبة
15 734	14 768	11699	عدد البطاقات المرسله
13 463	13 051	10213	عدد البطاقات المنتجة
2 271	1 717	1486	عدد البطاقات الغير منتجة
12 792	12 232	9569	عدد البطاقات الموزعة
671	819	644	عدد البطاقات الغير موزعة
571	601	1 259	عدد الملفات المتراكمة
16 935	15 700	12 958	عدد الملفات المعالجة
2 560	2 518		عدد بطاقات الأمراض المزمنة الموزعة
630	331	173	عدد الملفات المرفوضة

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

التمثيل البياني لعدد بطاقات الشفاء المنتجة :

الشكل رقم 05 : التمثيل البياني لبطاقة الشفاء المنتجة



المصدر : من إعداد الطالبين.

لوحة القيادة الخاصة بمصلحة المحاسبة و المالية

تهتم لوحة القيادة لمصلحة المحاسبة والمالية بجميع المعلومات والمعطيات التي تتلقاها من مختلف المصالح وغالبا ما تكون هذه المعلومات والمعطيات مصدرها مصلحة التحصيل ومصلحة الأداء على شكل مادة خام وبعد المعالجة والفحص الدقيق لكل ما ورد إلى PC (المصلحة تصبح المعلومة واضحة ومفهومة ثم بعد ذلك يتم تسجيلها محاسبيا في نظام لتظهر بعد ذلك في أرصدة الحسابات المالية وبطبيعة الحال كل حساب مالي) Compta مخصص لأداء وظيفي معين .

لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الأسبوعية لجميع الحسابات المالية : نأخذ على سبيل المثال أي

أسبوع من الشهر الحالي لنبين بذلك حالة الأرصدة المحاسبية .

وضعية الأرصدة الأسبوعية: من 2021-05-15 إلى 2021-05-19

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

الجدول رقم 09 : الأرصدة الأسبوعية للحسابات المالية

الحسابات	رقم الحساب المحاسبي	رصيد أول المدة	مداخيل المدة	تكاليف المدة	رصيد نهاية المدة
الصندوق	530100	225 863,00	10 546 771,00	10 489 000,00	283 634,00
البنك	512100	468 827 860,94	10 489 000,00	340 805,58	478 976 055,36
الخزينة العمومية	515100	214 305 216,93	3 430 557,40	4 644 114,39	213 091 659,94
الحساب البريدي	517100	93 942 079,86	4 556 412,50	6 890 125,68	91 608 366,68
المجموع		777 301 020,73	29 022 740,90	22 364 045,65	783 959 715,98

المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة.

لوحة القيادة الخاصة بوضعية الحسابات المالية الشهرية : تختص لوحة القيادة الخاصة بالحسابات المالية للوضعية الشهرية لكل حساب مالي لتبين مدى صحة العمليات المسجلة وتصحيح الاختلالات إن وجدت وتبين المركز المالي للمؤسسة لمواجهة الأعباء والأخطار ذات الحجم الكبير ونخص بالذكر هنا تكاليف التقاعد، منحة الوفاة وفواتير الصيدالة المتعاقدة.

La Situations de Trésorerie Du 01-03-2021 Au 31-03-2021

الجدول رقم 10 : La Situations de Trésorerie Mensuel

الحسابات المالية	رقم الحساب المحاسبي	رصيد أول الفترة	الحركات الشهرية		رصيد نهاية الفترة
			مدین	دائن	
الصندوق	530100	1 857 962,00	311 825 486,00	295 049 000,00	18 634 448,00
البنك	512100	99 328 527,89	295 049 000,00	12 776 268,64	381 601 259,25
الخزينة العمومية	515100	119 054 722,03	72 245 327,59	8 352 603,64	182 947 445,98
الحساب البريدي	517100	72 373 171,95	111 226 058,85	69 452 461,23	114 146 769,57
المجموع		292 614 383,87	790 345 872,44	385 630 333,51	697 329 922,80

المصدر : من إعداد الطالبين عن وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

لوحة القيادة لوضعية الشيكات الغير محصلة Les Chèques Impayés: تهتم لوحة القيادة الخاصة بالشيكات الغير محصلة بعدد وقيمة الشيكات التي لم يتم تحصيلها وذلك بدافع الأسباب المعروفة لدى مختلف البنوك أو الخزينة العمومية ونذكر بعض الأسباب منها :

- ✓ إصدار شيك بدون رصيد أو رصيد غير كافي.
- ✓ شيك غير ممضي أو إمضاء غير مطابق .
- ✓ حساب مقفول أو وجود اعتداءات على الشيك .

جدول رقم 11: للوحة القيادة لوضعية الشيكات الغير محصلة Les Chèques Impayés

الأشهر	الشيكات الغير محصلة في بداية الشهر		الشيكات الغير محصلة في الشهر		الشيكات المحصلة في الشهر		الشيكات الباقية غير محصلة في نهاية الشهر	
	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ
جانفي	18	1 033 185,44	1	259 200,00	0	0,00	19	1 292 385,44
فيفري	19	1 292 068,99	3	413 135,05	2	259 451,50	20	1 445 752,54
مارس	20	1 466 068,99	5	531 219,21	6	859 896,88	19	1 137 391,32
أفريل	19	1 117 391,32	0	-	2	127 174,28	17	990 217,04
ماي	17	990 217,04	8	677 644,56	6	538 852,71	19	1 129 008,89
جوان	19	1 129 008,89	1	73 224,00	2	138 791,85	18	1 063 441,04
جويلية	18	1 063 441,04	1	83 941,43	1	83 941,43	18	1 063 441,04
أوت	18	1 063 441,04	0	-	1	73 224,00	17	990 217,04
سبتمبر	17	990 217,04	0	-	0	0,00	17	990 217,04
أكتوبر	17	990 217,04	0	-	1	73 224,00	16	916 993,04
نوفمبر	16	916 993,04	1	64 800,00	1	64 800,00	16	916 993,04
ديسمبر	16	916 993,04	2	216 000,00	1	32 400,00	17	1 100 593,04
المجموع			22	2 319 164,25	23	2 251 756,65		

المصدر : من إعداد الطالبين عن وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

لوحة القيادة الخاصة ببطاقة التوازن المالي للمؤسسة: بصفة عامة تلم هذه البطاقة أهم وأشمل المعطيات الخاصة بالمؤسسة وتبين المركز المالي بدقة لصاحب القرار.

Tableau N°12 de l'Equilibre Financiers Au 31-03-2021

البيان	شهر مارس	المتراكم إلى غاية 2016-03-31	معدل التحقيق السنوي
المداهيل (1)	494 742 753	795 089 462	70%
مجموع التكاليف (2)	53 043 362	148 436 196	
تكاليف الأداءات	47 059 596	123 219 304	
التأمينات الاجتماعية	10 501 719	54 271 824	
العجز	308 249	725 110	
الوفاء	3 764 277	6 362 967	
التقاعد	32 485 351	61 859 403	
مجموع تكاليف الوظيفية	5 983 766	25 216 892	
مصاريف المستخدمين	5 063 108	23 401 771	
وضائف المصالح	920 658	1 815 121	
الاستثمارات	69 030	69 030	
الفرق بين (1)-(2)	441 699 391	646 653 266	
معدل التغطية %	933%	536%	
Complement Differential	21 688 467	63 440 017	
الفرق باحتساب CD	420 010 924	583 213 249	

المصدر : من إعداد الطالبين عن وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل نكون قد قدمنا دراسة شاملة لتطور الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في المصالح بالمؤسسة وعلى مستوى إقليم الولاية هذا ما تقدمنا به بالمبحث الأول. أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى لوحة القيادة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وما تحمله من أهمية خاصة للزبائن وله محور الثاني والأهم من المحاور الأربعة التي تطرقنا إليها سابقا. ثم تطرقنا إلى واقع لوحة القيادة في أهم المصالح الموجودة في المؤسسة ونذكر منها مصلحة الأداءات، مصلحة التحصيل، مصلحة المحاسبة والمالية هذه المصالح تعتمد على نظام معلومات دقيق يسمح بتزويد المعلومة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة مما يسمح بتطبيق القرارات المسطرة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة وتحسين الوضع الترتيبي العام للوكالة.

خاتمة

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة لإدارة المؤسسة ومساعدتها على إتخاذ القرارات لأنها تمثل شكل مختصر للمعلومات و المؤشرات التي تحملها، والتي تمكن المؤسسة من توجيه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الإتجاه السليم بناءا على أهدافها المسطرة، ومن منطلق أن المؤسسة نظام متكامل من الأنظمة الفرعية، فقد توجب على الإدارة العامة بدورها الإعتماد على لوحة القيادة كأداة لتوجيه مراكز الأنشطة، ولقد لاحظنا أن لوحة القيادة كيف ساهمت في توجيه إتخاذ القرار من خلال العلاقة التكاملية الموجودة بينهما.

تمثلت الدراسة في تحليل لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية ودورها في توجيه إتخاذ القرار وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في دور لوحات القيادة الحديثة في توجيه وتفعيل القرارات المتخذة من قبل المؤسسة الاقتصادية؟ يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها في ما يلي:

أولا: نتائج الدراسة

✓ لوحة القيادة أداة تسيير الأكثر موضوعية و ملائمة وذلك نظرا للمؤشرات المتعددة والمعلومات التي تحتويها لوحة القيادة مما يؤدي ذلك إلى توجيه إتخاذ القرار، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

✓ تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسير العناصر الأساسية بالمؤسسة وهذا ما يوجه عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

✓ وكتناج أخرى:

✓ لوحة القيادة تتضمن إجراءات تصحيحية مقترحة من طرف الوحدات لذلك تضع تقديرات دقيقة حيث تعتبرها أداة لتحقيق الأهداف مع الإهتمام بتوجيه إتخاذ القرارات .

✓ لوحة القيادة تساهم في تحسين أداء الوكالة الوطنية للضمان الإجتماعي للعمال غير الأجراء .

✓ ثانيا: التوصيات

على ضوء هذه الدراسة والنتائج المتحصل قدمنا بعض التوصيات التالية :

✓ يجب الإهتمام بطرق عرض لوحة القيادة من خلال عرضها في رسومات وأشكال بيانية وإستخدام الألوان المعبرة.

✓ السرعة في تحضير هذه الأداة حتى تكون ذات أهمية بالغة ومفيدة.

✓ الاهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة وذلك بالإعتماد على الأشكال البيانية والإبتعاد عن الجداول المضللة والملبئة بالأرقام الضخمة.

✓ على الوحدة العامة أن تأخذ بعين الإعتبار الإقتراحات التصحيحية المقدمة من طرف الوحدات والعمل بها كي تساهم لوحة القيادة بشكل فعال في توجيه عملية إتخاذ القرارات .

ثالثا: أفاق الدراسة :

بعد هذه الدراسة والتوصل إلى بعض النتائج ظهرت عدة نقاط مجهولة والتي يمكن أن تكون مواضيع بحوث أخرى مستقبلا نذكر منها على سبيل المثال :

✓ واقع لوحة القيادة في قطاع الضمان الإجتماعي والتأمينات بصفة عامة.

✓ معوقات نظام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

✓ دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

1. إحدادن عثمان، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 1994.
2. أحمد ماهر، اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
3. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الباروزي، عمان، الأردن، 1998.
4. بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة أبي بلقاييد، تلمسان، 2015.
5. جميل أحمد يوفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986.
6. حسن الحريم، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، دار الحاصد، عمان، الأردن، 1998.
7. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. خليل محمد حسن السماع، مبادئ الإدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
9. زهية بوديار وشوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار، المتلقى الوطني، حو لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و15 أفريل، 2009.
10. سعيدان سعيد، نظام المعلومات التسويقي ودوره في ترشيد قرارات المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد حلب، البلدة، جوان، 2005.
11. سنوسي علي، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
12. عامر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006.
13. عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1992.
14. عبد القادر مخطاري، رضا العميل والمشاركة في صنع القرارات، الملخص الدولي، صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، أفريل، 2009.
15. علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. علي زهر، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
17. كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006.
18. ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014 – 2015.

19. مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، المتلقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.
20. ناصر دادي عدون، وعبد الله دويدر، اقتصاد المؤسسة، الطبقة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1992.
21. نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008 – 2009.
22. نواف كنگان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، طبعة خاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1998.