



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وجباية

الموضوع

عنوان المذكرة

لوحة القيادة ودورها في تعزيز الحوكمة المالية

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د

إعداد الطالبتين:

بليمام هيام زهرة

بلحسنة ملاك خيرة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	الأستاذ (ة): بن نونة سامي
مشرفا	الأستاذ (ة): ذهيبية ابتسام
ممتحنا	الأستاذ (ة): مخضار سليم

السنة الجامعية: 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وجباية

الموضوع

عنوان المذكرة

لوحة القيادة ودورها في تعزيز الحوكمة المالية

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د

إعداد الطالبتين:

بليمام هيام زهرة

بلحسنة ملاك خيرة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الأستاذ (ة): بن نونة سامي	رئيسا
الأستاذ (ة): ذهيبه ابتسام	مشرفا
الأستاذ (ة): مخضار سليم	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد لله الذي ببنعمته تتمّ الصالحات

والصلاة والسّلام على أشرف المرسلين

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى الأستاذة المشرفة على ما قدمته لنا من توجيهات علمية قيمة ونصائح بناءة

وملاحظات دقيقة كان لها بالغ الأثر في توجيه هذا البحث وإخراجه في صورته التّهائية

فلها منا فائق الاحترام والتقدير

إلى جميع أساتذتي الأفاضل الذين ساهموا في تكويني العلمي والأكاديمي ولم يبخلوا علينا بعلمهم وخبرتهم طوال سنوات
الدّراسة

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة سواء بالنصح أو التوجيه أو الدعم المعنوي وكل
من كان له دور ولو بكلمة طيبة أو تشجيع صادق

وفي الختام

أسأل الله عزّ وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن ينفع به وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والصّلاح .



إهداء

من قال أنا لها نالها و أنا لها

إن أبت رغما عنها أتيت بها

ها أنا اليوم أكملت وأتممت آخر ثمرات النجاح بفضلته سبحانه وتعالى

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفًا

بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها .

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل من علمني

أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي

بعد الله ألى فخري واعتزازي أبي وجدي ...

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنتني قليا قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلبي الحنون

والشمعة التي كانت في الليالي المظلمة سر قوتي ونجاحي أمي وجدي ...

إلى ضلعي الثابت وأماني أيامي التي من شددت ضلعي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي إلى قرة عيني

....أخي وأختي وخالتي ربحة وزكية ...

إلى من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق لأصحاب الشدائد والأزمات

إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة

أهديكم هذا الإنجاز وثمره النجاح الذي لطالما تمنيته

ملاك خيرة



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي وفقني وأعاني حتى بلغت هذا اليوم

الذي طالما انتظرتة وسعيت لأجله

أهدي نجاحي أولا لنفسي الطموحة التي ابتدأت بحلم وسعت إليه حتى نالته

ويكل حب وفخر أهدي تخرجي إلى النور الذي أنار دربي إلى العزيز الذي حملت اسمه فخرا

إلى الرجل الذي سعى طوال حياته لأكون الأفضل.... أبي الغالي....

إلى من كانت الداعمة الأولى لتحقيق طموحي إلى من وُضعت الجنة تحت أقدامها

إلى صاحبة القلب الحنون

التي كانت دعواتها تُحيطني.... أمي الغالي....

إلى رفقاء دربي ومن عليهم أعتمد وبوجودهم أكتسب قوة ومحبة.... إخوتي....

وإلى عائلتي الثانية والسند الذي لا يميل... صديقاتي الصّدوقات الأوفياء

شكرا لجعلكم الطريق أجمل

وأخيرا أسأل الله أن يجعل هذا التخرج بداية خير لي

في حياتي وأن يوفقني لما فيه صلاح ديني ودنياي

هيام



فهرس المحتويات

5	البسمة
6	شكر وعرفان
7	إهداء
7	إهداء
9	فهرس المحتويات
12	قائمة الأشكال
14	قائمة الملاحق
16	الملخصات
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول
3	المبحث الأول: الإطار النظري حول لوحة القيادة
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة
3	الفرع الأول: نشأة لوحة القيادة
3	الفرع الثاني : تعريف لوحة القيادة
4	المطلب الثاني : أهمية لوحة القيادة
5	المطلب الثالث: أهداف لوحة القيادة
5	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة المالية
6	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة المالية
6	الفرع الأول: نشأة الحوكمة المالية
6	الفرع الثاني: مفهوم الحوكمة المالية:
7	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الحوكمة المالية
7	الفرع الأول: مبادئ الحوكمة المالية
8	الفرع الثاني : أهداف الحوكمة المالية
8	المطلب الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة والحوكمة المالية
8	المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية حول لوحة القيادة والحوكمة المالية
9	المطلب الأول: الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية
11	المطلب الثاني: الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية
14	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
14	خلاصة الفصل الأول:
16	الفصل الثاني
18	المبحث الأول : تقديم الصندوق وآليات التنظيم الإداري
18	المطلب الأول : تقديم الصندوق
18	الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

21	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة عين تموشنت .
23	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن تطور الصندوق.....
25	المطلب الثالث: مهام صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.....
27	المبحث الثاني: الحوكمة المالية في مجال التحصيل والرقابة المالية.....
27	المطلب الأول: دراسة لوحة القيادة المستعملة في وكالة CASNOS.....
28	المطلب الثاني : نموذج لوحة القيادة خاص بصندوق الضمان الاجتماعي.....
31	المطلب الثالث: مؤشرات لوحة القيادة.....
32	المبحث الثالث : لوحة القيادة في مجال النفقات والرقابة الطبية.....
32	المطلب الأول : الحوكمة المالية في نظام صرف المعاشات والتعويضات.....
34	المطلب الثاني : الرقابة الطبية وبطاقة الشفاء كأداة حوكمة إلكترونية.....
36	خلاصة الفصل الثاني:.....
39	خاتمة عامة.....
43	المراجع.....
46	الملاحق.....

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

- الشكل 1: الهيكل العام للصندوق الوطني..... 19
- الشكل 2: الهيكل التنظيمي لشبكة وكالة عين تموشنت..... 22
- الشكل 3: هيكل التنظيم الإداري..... 24
- الشكل 4: الهياكل التنظيمية التابعة للصندوق..... 26
- الشكل 5: نموذج لوحة القيادة..... 29
- الشكل 6: هيكل المستفيدين من التغطية الاجتماعية..... 30
- الشكل 7: لوحة التحكم Tableau De Bord..... 31

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

- ملحق 1: الهيكل التنظيمي لشبكة وكالة عين تموشنت 47
- ملحق 2: مخطط التنظيم الإداري 48
- ملحق 3: الهيكل التنظيمي العام 49
- ملحق 4: الهياكل التابعة للصندوق 49
- ملحق 5: نموذج حساب معاش التقاعد 50

ملخصات

الملخص:

تتمحور هذه الدراسة حول إبراز دور لوحة القيادة كأداة تسييرية حديثة تعتمد على المؤشرات الكمية والنوعية تتيح للمسيرين متابعة الأداء المالي وكشف الإنحرافات في الوقت المناسب؛ بما يخدم أهداف الحوكمة المالية المتمثلة في الشفافية والمساءلة. تهدف المذكرة بشكل أساسي إلى تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للحوكمة ولوحة القيادة؛ مع تشخيص واقع التسيير المالي والرقابي في الوكالة (CASNOS) بعين تموشنت؛ وتوضيح دور هذه الأداة كحلقة وصل تربط الأهداف الإستراتيجية بالعمليات التشغيلية. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد أن لوحة القيادة وسيلة فعالة لقياس مطابقة النتائج للأهداف المسطرة؛ وتتفوق على أدوات الرقابة التقليدية بقدرتها على تصحيح الإنحرافات اللحظية؛ مما يعزز مبدأ المساءلة ويقلص من ظاهرة عدم تماثل المعلومات. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين فعالية استخدام هذه اللوحات ومستوى الإنضباط المالي؛ مشددة على أن نجاح هذا النظام مرتركز بمدى إلتزام الأطراف الفاعلة بتنفيذ مبادئ الحوكمة ميدانيا مع التوصية بضرورة التحديث الدوري لهذه الأدوات لمواكبة التغيرات البيئية والتنظيمية.

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة؛ الحوكمة المالية؛ مراقبة التسيير؛ قياس الأداء؛ الشفافية؛ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

تصنيف G 31G30M41:GEL

:

Abstract

This study focuses on highlighting the role of the Dashboard as a modern management tool that relies on both quantitative and qualitative indicators. It enables managers to monitor financial performance and detect deviations in a timely manner, thereby serving the objectives of financial governance, specifically transparency and accountability. The primary aim of this research is to shed light on the conceptual framework of both governance and the dashboard, while diagnosing the reality of financial and regulatory management at the National Social Security Fund for Non-Wage Workers (CASNOS) in Ain Temouchent. Furthermore, it clarifies the role of this tool as a link between strategic objectives and operational processes.

Keywords: Dashboard Financial Governance ;Management Control ؛ Performance Measurement؛ Transparency ; National Social Security Fund for Non-Wage Workers (CASNOS)

GEL Classification:G31 ,G30,M41

المقدمة العامة

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة وتعاضم التحديات التي تواجه المؤسسات؛ أصبح من الضروري تبني أساليب حديثة في التسيير تضمن الاستخدام الأمثل للموارد والتعزيز من فعالية الأداء وفي هذا الإطار برزت الحوكمة المالية كأحد أهم الركائز الأساسية التي تسعى إلى تحقيق الشفافية، المسائلة والانضباط في إدارة الموارد المالية مما يساهم في تعزيز الثقة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة. ومن جهة أخرى ظهرت لوحة القيادة كأداة تسييره حديثة تعتمد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية تتيح للمديرين متابعة الأداء بشكل مستمر واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم فهي لا تقتصر على عرض البيانات بل تتعدى ذلك لتصبح وسيلة فعالة للرقابة والتوجيه وتحسين الأداء، ويعد الاعتماد على لوحة القيادة من بين أبرز الأساليب الحديثة التي تسمح بالكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب ومن هذا المنطلق فإن تعزيز الحوكمة المالية لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة حتمية لضمان الاستمرارية وتحقيق الأداء الأمثل .

1/ إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية

مما سبق فإن السؤال الذي يطرح نفسه بالحاف يمكن صياغته على الشكل الموالي:

- كيف تساهم لوحة القيادة كأداة تسييره في تفعيل آليات الحوكمة المالية داخل وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعين تموشنت؟

ويمكن أن يتفرع السؤال الرئيسي إلى جملة من الأسئلة الفرعية وهذا كما يلي:

- ما هو واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المالية في تسيير موارد الصندوق ؟
- كيف يتم تصميم وإستخدام لوحات القيادة في المديرية الفرعية للتحصيل والأداءات ؟
- هل تساهم المؤشرات التي توفرها لوحة القيادة في الكشف عن الإنحرافات المالية وتعزيز الشفافية ؟

2/ الفرضيات

ولمعالجة الإشكالية السابقة والإجابة على مختلف الأسئلة المتعلقة بها قمنا بتحديد الفرضيات التالية:

- يتبنى الصندوق آليات للحوكمة المالية تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للاشتراكات المحصلة
- توفر لوحة القيادة في الصندوق مؤشرات كمية ونوعية تساهم في مراقبة الانحرافات اللحظية في التحصيل والأداءات
- هناك علاقة طردية بين فعالية استخدام لوحة القيادة ومستوى الانضباط والشفافية المالية في الوكالة محل الدراسة.

3/ أسباب اختيار الموضوع:

اختيار هذا الموضوع له عدة دوافع موضوعية وذاتية، وتتلخص الأسباب الذاتية فيما يلي:

— يدخل هذا البحث في مجال اهتمامات الباحث؛

— يتماشى مع تخصص الباحث.

أما فيما يخص الأسباب الموضوعية فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

المقدمة

- الحداثة النسبية لهذا المجال من الإدارة في المؤسسات ما يتوجب تسليط الضوء عليه؛
- الدور الاستراتيجي الذي تلعبه لوحة القيادة كأداة تسييره حديثة للكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

أهداف الدراسة:

- باعتبار موضوع الحوكمة المالية من المواضيع الهامة والحديثة في الشركات الجزائرية فإن هذه الدراسة تحاول معاينة واقع مراقبة التسيير ودور لوحة القيادة في تعزيز الحوكمة المالية ومن تم يمكن تلخيص أهداف الدراسة كالآتي:
- تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للحوكمة المالية ولوحة القيادة؛
 - تشخيص واقع التسيير المالي والرقابي في وكالة (CASNOS) بعين تموشنت؛
 - توضيح دور لوحة القيادة في ربط الأهداف الاستراتيجية للصندوق بالعمليات اليومية.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في:
- كونها استجابة لضرورة عصنة الرقابة في صناديق الضمان الاجتماعي؛ حيث تبرز "لوحة القيادة" كأداة إجرائية لضبط الانحرافات المالية وتحقيق الكفاءة؛
 - وتستمد قيمتها من محاولة ربط مبادئ الحوكمة المالية بالممارسات الميدانية داخل وكالة (CASNOS)؛ لتوفير مؤشرات دقيقة تضمن الشفافية والمسائلة. مما يساهم في دعم اتخاذ قرارات استراتيجية تحمي المال العام وتضمن الاستدامة المالية للصندوق.

حدود الدراسة:

- لهذا البحث حدود مكانية وزمانية تتمثل في:
- **الحدود المكانية:** تجرى الدراسة الميدانية حصرا في وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء «CASNOS» بولاية عين تموشنت.
 - **الحدود الزمانية:** تشمل الدراسة الفترة الزمنية لإعداد مذكرة ماستر مع التركيز على البيانات والتقارير المالية المتاحة للفترة الأخيرة (2019 / 2021) تماشيا مع وتيرة تحديث أنظمة الصندوق.
 - **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة المسؤولين والموظفين المعنيين بمديرية التحصيل والمنازعات والمراقبة؛ والمديرية الفرعية للإدارة المالية والمحاسبة.

منهجية البحث:

لمعالجة هذا الموضوع وقصد الإلمام بأهم جوانبه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث:

- الجانب الوصفي تم استخدامه في الجانب التطبيقي النظري لتوصيف وتحليل مفاهيم لوحة القيادة والحوكمة المالية بناءً على الأدبيات السابقة.

- منهج دراسة الحالة تم تبنيه في الجانب التطبيقي لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني لوكالة CASNOS بعين تموشنت وتحليل هيكلها التنظيمي وآليات رقابتها.

هيكل الدراسة:

للإحاطة بموضوع الدراسة سنتناول فصلين بحيث الفصل الأول يتناول الجانب النظري والفصل الثاني الجانب التطبيقي ويستعرض ذلك على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** جاء هذا الفصل تحت عنوان: "الإطار النظري للوحة القيادة والحوكمة المالية"، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للوحة القيادة (النشأة، الأهمية، الأهداف)، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للحوكمة المالية (التعريف، المبادئ، وأهداف الحوكمة والعلاقة بين الحوكمة المالية ولوحة القيادة)، يليه المبحث الثالث الذي تم فيه عرض وتحليل الدراسات السابقة (العربية والأجنبية).

- **الفصل الثاني:** جاء هذا الفصل تحت عنوان: "دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء" وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: تقديم المؤسسة والهيكل التنظيمي لها و مهام الصندوق

المبحث الثاني: تحت عنوان الحوكمة المالية في مجال التحصيل (دراسة لوحة القيادة المستعملة و نموذجها و مؤشراتها)؛

المبحث الثالث: تطرقنا إلى لوحة القيادة في مجال النفقات والرقابة الطبية (الحوكمة المالية في نظام صرف المعاشات والتعويضات؛ الرقابة الطبية وبطاقة الشفاء كأداة حوكمة إلكترونية).

واختتمت الدراسة بخاتمة عامة شملت النتائج المتوصل إليها .

الفصل الأول :
الادبيات النظرية و التطبيقية
حول لوحة القيادة و الحوكمة المالية

تهدية:

يخصص هذا الفصل لعرض الإطار النظري المتعلق بموضوع لوحة القيادة والحوكمة المالية وذلك من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بهاذين المتغيرين واستعراض الأطر النظرية التي فسرت طبيعة العلاقة بينهما، إضافة إلى تحليل أبرز الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع. وللإلمام بمحتوى هذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول:** يتناول الإطار النظري للوحة القيادة؛
 - **المبحث الثاني:** يتناول الإطار النظري للحوكمة المالية مع إبراز العلاقة بينها وبين لوحة القيادة؛
 - **المبحث الثالث:** يخصص لاستعراض الأدبيات التطبيقية من خلال تقديم أهم الدراسات السابقة او (العربية والأجنبية) وتحليل أهم ما توصلت إليه من نتائج.
- ويختتم هذا الفصل بخلاصة عامة تبرز أهم الاستنتاجات المتوصل إليها بما يساهم في تمهيد الطريق لباقي فصول الدراسة خاصة الجانب التطبيقي منها.

المبحث الأول: الإطار النظري حول لوحة القيادة

تعتبر العلاقة بين لوحة القيادة والحوكمة المالية علاقة تكاملية فهي تمثل العمود الفقري للإدارة الحديثة، فبينما تضع الحوكمة القواعد والمعايير لضمان الشفافية والمساءلة تأتي لوحة القيادة كأداة تقنية لتلعب دور المحرك الاجرائي لهذه الحوكمة، حيث تعمل كحلقة وصل بين الاستراتيجية الكبرى والعمليات اليومية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة

تتمثل لوحة القيادة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافه.

الفرع الأول: نشأة لوحة القيادة

لوحة القيادة (Tableau de Bord) من الأدوات الإدارية العريقة حيث يعود ظهورها الأول إلى ثلاثينيات القرن الماضي عام 1930 عام كأداة تهدف إلى تسيير وتزويد المسيرين بالبيانات والنسب الضرورية لتقييم مدى تحقيق الأهداف المسطرة. وذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير التقليدية، وقد شهد هذا المفهوم نقلة نوعية في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 لاسيما في المؤسسات التي تعتمد نظام التسيير التقديري. ورغم تعدد والمصطلحات المترادفة مثل "جدول التسيير" أو "جدول المراقبة" إلا أن القيمة الوظيفية والهدف الجوهرى يظل موحدًا في كافة التعريفات العلمية المقدمة لهذه الأداة. (دومة ، 2015)

الفرع الثاني : تعريف لوحة القيادة

تعد لوحة القيادة أداة استراتيجية وحيوية في نظم المعلومات الإدارية، وقد تعددت المقاربات المفاهيمية التي حاولت الإحاطة بها.

حيث تعرف لوحة القيادة بأنها أداة تركييبية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالمعلومات الجوهرية التي تتيح لهم تحليل الوضعيات الراهنة والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات في آجال قياسية كما تمثل قناة اتصال فعالة تربط بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. (رحماني ، 2020) فقد عرفها (Alazard & Separi, 2001) على أنها منظومة متكاملة من المؤشرات المنظمة التي تهدف إلى تتبع أداء فريق العمل أو مسؤول محدد. وتكمن وظيفتها الأساسية في دعم اتخاذ القرار وتعزيز آليات التنفيذ والرقابة على العمليات التشغيلية داخل القسم المعني. ومن منظور "مراقبة التسيير" تبرز لوحة القيادة كأداة اتصال محورية تستدعي انتباه المسير إلى النقاط الجوهرية التي تستوجب التدخل والتحسين.

وبالاستناد إلى أطروحة (Haching 1983) يمكن وصف لوحة القيادة كأداة للتمثيل والتدخل أو ما يعرف بمبدأ الفعل والرؤية فهي تمنح للمسير صورة دقيقة للوضعية الراهنة وتزوده في الوقت ذاته بالآليات الضرورية للاستجابة الفعالة وإحداث التغيير المطلوب. (مزغيش ، 2023)

مما سبق نستنتج تعرف لوحة القيادة بأنها وسيلة اتصال مؤسسية تتضمن تدفقات من المعلومات المالية وغير المالية تهدف أساسا إلى قياس مدى نجاعة المؤسسة في بلوغ أهدافها المسطرة مسبقا مما يجعلها أداة توجيه وقيادة بامتياز.

كما ينظر إليها كعرض منهجي لأبرز المعلومات الجوهرية التي يحتاجها المسير في الوقت المناسب حيث تكمن وظيفتها الأساسية في الكشف عن الانحرافات الناتجة عن اختلالات التسيير مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (بوغالي وكحل الراس، 2020) عرف (Guedj) أن لوحة القيادة تمثل مجموعة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بتكوين رؤية شاملة حول سير العمل، وهي تشخيص مستمر للوضعية الراهنة للمؤسسة حيث تركز على إبراز البيانات المتعلقة بالتسيير بشكل دوري ومنتظم. ويتم عرض هذه البيانات عبر وسائط توضيحية (كالجداول الرقمية، النسب المئوية، المنحنيات أو الرسوم البيانية) مما يجعلها أداة تسييره موجزة ومركزة تتيح للمسير استقراء تسلسل الأحداث وتحليل الاتجاهات العامة. ومن ثم تصحيح القرارات وتعديل المسار التنظيمي بما يخدم الأهداف المسطرة. (بلحنش، 2022)

من التعاريف السابقة يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها أداة استراتيجية مهمة لعملية مراقبة واتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة، وعلى أنها تمثيل مبسط ونظامي للمؤشرات والمعلومات المحورية التي يحتاجها المسؤول لضمان التحكم الفعال في العمليات اليومية. وتتميز هذه الأداة بسرعة الإعداد والوضوح والقدرة على التوجيه السريع والسليم للأحداث مما يعزز لغة التفاهم المشترك بين أعضاء الفريق الإداري مع الالتزام بالتحديث الدوري لمواكبة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.

المطلب الثاني : أهمية لوحة القيادة

- تتجاوز لوحة القيادة كونها مجرد أداة إحصائية لتصبح عصب العملية الإدارية من خلال:
- **قيادة التغيير:** تعتبر وسيلة فعالة لتوجيه المؤسسة نحو مسارات تحسينية وأداء أفضل؛
- **تفعيل وظيفة الرقابة:** تمثل ركيزة أساسية في نظام الرقابة الداخلية حيث تدعم وسيلة مراقبة التسيير في ضبط المسار التنظيمي؛
- **دعم اتخاذ القرار:** تمد الإدارة بالبيانات الدقيقة حول الوضعية الراهنة مما يعزز من جودة القرارات المتخذة وسرعتها؛
- **التكيف البيئي:** تمكن المؤسسة من التفاعل المرن مع متطلبات المحيط المتقلب وتوقع الأزمات قبل حدوثها؛
- **قناة تواصل:** تعزز قنوات الحوار والاتصال الداخلي وتلعب دورا محوريا في إدارة الأزمات والتحكم في تداعياتها؛ (ذكار و بلعباس ، 2020)

- **تشخيص الأداء والرقابة البعدية:** تساهم لوحة القيادة في تسليط الضوء على مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة من خلال إجراء مقارنة دقيقة ومستمرة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة مسبقا مما يسمح برصد الانحرافات وتحديد حجم الفجوة بينهما؛

- الاستشراف وتحديد الفرص والمخاطر: تتجاوز لوحة القيادة وظيفتها الرقابية لتصبح أداة استشرافية حيث تمكن الإدارة من التنبؤ بالمخاطر المستقبلية المحتملة واقتناص الفرص المتاحة في البيئة المحيطة مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف. (لحمر و مشبوط، 2019)

المطلب الثالث: أهداف لوحة القيادة

- تتمحور الغاية الجوهرية من إرساء نظام " لوحة القيادة " في توفير هيكل معلوماتي متكامل يتيح للمسؤولين والمسيرين أداة تقييمية مستمرة تهدف قياس المؤشرات بفعالية وتتجلى أبرز أهدافها الوظيفية فيما يلي:
- الرصد الفوري للنتائج: تمكين المسير من الاطلاع اللحظي على النتائج المحققة مقارنة بالتوقعات؛
- تحليل الانحرافات: تحديد الفجوات بين الأهداف المسطرة والإنجازات الفعلية بدقة مما يسهل عملية التشخيص المبكر؛
- الاستشراف المستقبلي: تقدير النتائج المتوقعة بنهاية السنة المالية بناء على المعطيات الحالية؛
- التحليل المقارن: رصد وتيرة التطور من خلال مقارنة الأداء الحالي بمؤشرات السنوات الماضية؛
- تقييم الأداء الشامل: توفير مؤشرات قياس تسمح بمقارنة الأداء الحقيقي بالأهداف المحددة مسبقا والتفاعل معها وفقا لكل مستوى إداري؛

- هيكل نظام التقارير: تنظيم تدفق المعلومات بما يسمح للمستويات الإدارية العليا بمتابعة الإنجازات المحققة في المستويات الدنيا ورصد الانحرافات وتقييم الإجراءات التصحيحية المتخذة أو المقترحة؛
- التجسيد الاستراتيجي: المساهمة في توضيح الرؤية الاستراتيجية وترجمتها إلى خطط عمل تشغيلية في مختلف المستويات الهرمية بما يضمن التناسق مع التوجهات الكبرى للمؤسسة؛

- لا مركزية المعلومات: تزويد كافة مراكز بالمعلومات الضرورية لقيادة أدائهم وعدم حصر المعلومة في الإدارة العامة فقط؛
- الرقابة اللحظية: توضيح الوضعية التشغيلية لكل مركز وربطها بمدى التقدم في تحقيق الأهداف المسطرة. (مقدم و خرفي ،

(2018)

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة المالية

- الحوكمة المالية هي مجموعة القواعد التي تنظم كيفية إدارة الأموال بصدق ووضوح لمنع أي تلاعب أو خطأ. هدفها الأساسي هو مراقبة المصاريف وحماية ممتلكات المؤسسة لضمان استمرار نجاحها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة المالية

الفرع الأول: نشأة الحوكمة المالية

يعزى المنشأ التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات إلى تطور " نظرية الوكالة " وما تفرضه من تحديات بنيوية نتيجة تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين ، حيث استهلت دراسة Berle and Means عام 1932 هذا المسار التأصيلي عبر تحليل إشكالية " انفصال الملكية عن الإدارة " في البيئة المؤسسية الأمريكية ، مؤكدة على ضرورة صياغة أطر قانونية تنظم العلاقة بين الأطراف ذوي المصلحة. وقد تعزز هذا التوجه نظريا في عام 1932 من خلال مساهمة Jensen and Meckling التي أبرزت أهمية الحوكمة في تقليص الفجوات الرقابية الناتجة عن هذا الانفصال، وصولا إلى المرحلة التنظيمية في عام 1987 حينها أصدرت لجنة " تريداوي " (Treadway commission) المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين تقريرا مفصلا تضمن توصيات تطبيقية رائدة لتعزيز الرقابة الإدارية وحماية الهياكل التنظيمية. (وهبي ، 2016/2015)

الفرع الثاني: مفهوم الحوكمة المالية:

تعرف الحوكمة المالية بأنها نسق من العمليات والقواعد والقيم التي تنظم التفاعل بين الفاعلين الأساسيين في القطاع المالي (سواء على مستوى الهيئات العامة، مؤسسات الدولة أو المنظمات الدولية). يهدف هذا الإطار إلى ضبط إدارات النظم المالية والأسواق في مختلف الأقاليم الجغرافية، مع التركيز على تعزيز القيمة المضافة استنادا إلى ميثاق أخلاقي مهني يحكم السلوك المالي العالمي والمحلي. (تونسي ، 2024/2025)

تعرف الحوكمة المالية بوصفها منظومة متكاملة من الضوابط والآليات التشريعية والإجرائية التي تحكم المسار الوظيفي للموازنة العامة للدولة. تشمل هذه المنظومة كافة العمليات المالية من تخطيط وصياغة ومصادقة قانونية، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة على التنفيذ. وتكمن الغاية الاستراتيجية من تفعيل هذا النمط من الحوكمة في إرساء دعائم الشفافية والنزاهة في التصرف المالي العمومي، ومعالجة الاختلالات الإدارية، مما يتيح الاستخدام الأمثل والمستدام للموارد المالية (إيرادا وإنفاقا) لدفع عجلة النمو والتنمية الاقتصادية. " (بن زيدي ، 2021)

وتعرف أيضا بأنها إطار مؤسسي متكامل يضم مجموعة من القواعد، والمعايير والآليات الرقابية التي تحكم إدارة المؤسسات والنظم المالية. وتتمحور وظيفتها الأساسية حول تعزيز كفاءة الأداء، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، بما يضمن حماية مصالح الأطراف ذات الصلة وتفعيل العلاقة التعاقدية بين الإدارة وأصحاب المصالح. كما تهدف الحوكمة المالية عبر تبني قيم العدالة والمسؤولية المهنية إلى الحد من المخاطر المالية والوقاية من الأزمات مما يساهم في تعظيم القيمة الاقتصادية وتحقيق النمو المستدام.

تشكل الحوكمة المالية ركيزة أساسية لرفع كفاءة الأداء المالي داخل المؤسسات؛ إذ تمثل إطاراً متكاملًا من الضوابط والقواعد الإجرائية الرامية إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة في التعاملات المالية؛ مع ضمان التخصيص والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. (آية، 2025)

لقد تعددت التعاريف حول الحوكمة المالية وعليه نستنتج من التعاريف السابقة أن الحوكمة المالية عملية التنظيم والإشراف ومراقبة المؤسسات المالية وأيضاً مجموعة من الإجراءات والمعايير والقواعد والهيئات التي من شأنها مساعدة الإدارة المالية للمؤسسات في التوجه نحو الاستثمارات ذات العوائد.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الحوكمة المالية

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة المالية

1.1 شفافية الموازنة: تشير شفافية الموازنة إلى الالتزام المؤسسي بتوفير معلومات مالية دقيقة وآلية حول السياسات والقرارات والأنشطة الحكومية، مع ضمان إتاحتها للجمهور العام، ولا تقتصر هذه الشفافية على الإفصاح عن الحسابات المالية فحسب، بل تمتد لتشمل التعريف بهيكل القطاع العام، وظائفه والأسس الاستراتيجية التي تستند إليها السياسات المالية، مما يعزز حق الوصول إلى المعلومات المتعلقة بكافة الأنشطة الحكومية بشفافية ومسؤولية.

كما تهدف شفافية موازنة الدولة إلى :

- توفير المعلومات الشاملة والموثوقة بشأن أنشطة الحكومة في الماضي والحاضر والمستقبل؛
- تساهم في تسليط الضوء على المخاطر المحتملة لأفاق المالية العامة؛
- تقليل احتمال حدوث الأزمات والحد من شدتها؛
- تعمل الشفافية المالية على تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق.

1. المساءلة: تمثل المساءلة أحد المرتكزات الجوهرية في النظم الديمقراطية، وتعد حقاً أصيلاً للمواطن في الرقابة على أداء

السلطة المنتخبة، وتتجاوز المساءلة في أبعادها المعاصرة كونها مجرد إجراء إداري لتصبح أداة استراتيجية تهدف إلى :

- تعزيز الشرعية السياسية؛
- ترشيد الإدارة العامة؛
- تفعيل مبدأ المسؤولية.

المشاركة: ويقصد بها إشراك كل المصالح والمتأثرين بقرار الموازنة في جميع مراحلها فالمشاركة في عملية الموازنة تلعب دوراً أساسياً في صياغة مضمون الحوكمة، فحصول المواطنين على المعلومات يساعدهم في تحديد ما ينبغي تعديله، بحيث يجب إعطاء فرصة للمواطنين للتأثير وإحداث التغيير، وذلك

2. عن طريق إعطائهم الحق في المشاركة في جلسات مناقشة مشروع الموازنة العامة، بالإضافة إلى حق الاعتراض على ما لا ينفق مع مصالحهم. (جمال، 2019)

الفرع الثاني : أهداف الحوكمة المالية

للحوكمة المالية عدة أهداف أبرزها:

1. تحقيق الشفافية والإفصاح: ضمان تقديم معلومات مالية دقيقة، موقوتة وشاملة لجميع الأطراف المعنية مما يعزز الثقة في التقارير المادية للمؤسسة .

2. تعزيز المساءلة والرقابة: وضع آليات واضحة لتحديد المسؤوليات، مما يسمح بمحاسبة متخذي القرار عن نتائج قراراتهم المالية، وتفعيل دور لجان المراجعة والتدقيق الداخلي.

3. إدارة المخاطر المالية: تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة (مثل مخاطر السيولة، الائتمان أو السوق) ووضع استراتيجيات للحد من أثرها وحماية أصول المؤسسة.

4. حماية حقوق المساهمين والمستثمرين: ضمان معاملة عادلة لجميع المساهمين، وحماية مصالحهم من التلاعب أو سوء استخدام السلطة من قبل الإدارة التنفيذية.

5. رفع كفاءة الأداء المالي: تخصيص الموارد المالية بشكل استراتيجي يضمن تحقيق أعلى عائد ممكن وتقليل الهدر مما يؤدي إلى نمو مستدام للمؤسسة.

6. الامتثال للقوانين والتشريعات: التأكد من التزام المؤسسة بالمعايير المحاسبية الدولية والقوانين الضريبية والرقابية المحلية لتجنب العقوبات القانونية. (بوفطاية و تونسي، 2023)

المطلب الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة والحوكمة المالية

تعد العلاقة بين لوحة القيادة والحوكمة المالية علاقة تكاملية عضوية، حيث تمثل لوحة القيادة الأداة التقنية التي تجسد مبادئ الحوكمة وتحولها إلى واقع ملموس داخل المؤسسة.

إضافة على ذلك تدعم لوحة القيادة مبدأ المساءلة عبر تقييم أداء المسؤولين اعتماداً على مؤشرات محددة؛ وهو ما يتماشى مع أهداف الحوكمة المالية الرامية إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة والفعالية، وعليه يمكن اعتبار لوحة القيادة وسيلة أساسية لتفعيل الحوكمة المالية داخل المؤسسة. (دينزات ، 2018)

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية حول لوحة القيادة والحوكمة المالية

المطلب الأول: الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية

دراسة (قرقاد و زغيب ، 2018) تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة كأداة حديثة لمراقبة التسيير وتعزيز حوكمة المؤسسات من خلال تأكيد أهميتها كوسيلة فعالة للتحكم وتوفير المعلومات اللازمة حول أداء المؤسسة. وتبين أن لوحة القيادة باعتبارها نظاما معلوماتيا قائما على مؤشرات مالية وغير مالية تساهم في تحسين قياس الأداء. وتشجيع أفضل الممارسات بما يحقق أعلى مستويات المساءلة والشفافية كما أن تصميمها بما يتوافق مع متطلبات ومبادئ الحوكمة يعزز من:

- فعالية تقييم الأداء ويحد من مشاكل الوكالة عبر تقليص عدم تماثل المعلومات بين مختلف الأطراف مما يدعم تطبيق حوكمة فعالة داخل المؤسسة. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- تعد لوحات القيادة أداة استراتيجية فعالة لقياس مستوى الأداء المؤسسي ومدى تحقق الأهداف المسطرة؛
- تستوجب الطبيعة المرنة والمتغيرة لأهداف المؤسسة تبني نظام تقييم ومتابعة مستمرة لتطوير لوحات القيادة.
- دراسة (مغيفي و بومعروف ، 2021) تهدف هذه الدراسة إلى إبراز إسهام لوحة القيادة في تحقيق الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية باعتبارها من الأدوات الحديثة والفعالة في مراقبة التسيير وقياس الأداء وتقييمه بهدف تحسينه. كما تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية لكل من الحوكمة ولوحة القيادة مع استعراض تطورها التاريخي ومختلف مراحل تصميم هذه الأداة داخل المؤسسة. وعلى هذا الأساس تم العمل على بناء نموذج للوحة قيادة يمكن من تقييم أداء المؤسسة في مجال الحوكمة من خلال تحديد الأطراف ذات العلاقة وقياس مستوى استجابة المؤسسة لمتطلباتهم. حيث تتمحور نتائج هذه الدراسة في:
- تتفوق لوحة القيادة على أدوات الرقابة التقليدية بقدرتها على تقديم مؤشرات (كمية ونوعية) تسمح بتصحيح الانحرافات اللحظية للأداء؛

- يرتبط نجاح هذا النظام بمدى التزام الأطراف الفاعلة بتنفيذ مبادئ الحوكمة في الممارسة الميدانية؛
- تلعب لوحة القيادة دورا محوريا في دعم الحوكمة من خلال توفير المعلومات اللازمة لكافة الأطراف المعنية مما يضمن مستويات عالية من الشفافية؛

- تعد المؤشرات التي توفرها لوحة القيادة معيارا أساسيا لتقييم مدى فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة (رزقي، 2019) تتمحور هذه الدراسة حول دور لوحة القيادة كأداة جوهرية ضمن نظام مراقبة التسيير وفعاليتها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. تم تسليط الضوء ميدانيا على مؤسسة "سونلغاز -عناية- " حيث لخصت النتائج إلى وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والإنجازات الفعلية إذ لم تبلغ معدلات التنفيذ النسبة المرجوة (أقل من 100%) ويعود ذلك إلى ضرورة إعادة النظر في المخططات المالية وتكييفها مع الموارد المتاحة لضمان كفاءة الأداء. حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- تمثل لوحة القيادة أداة محورية حديثة في نظام مراقبة التسيير حيث توفر مؤشرات دقيقة وشاملة لتقييم الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة؛
- تعتمد المؤسسة على مزيج من الأساليب التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير مع بروز لوحة القيادة كأداة أساسية وأكثر شيوعاً للاستخدام؛
- تساهم لوحات القيادة المعدة في " سونلغاز " بشكل فعال في قياس وتحليل الانحرافات والتغيرات السنوية مما يتيح تتبع نسب إنجاز الأهداف بدقة؛
- كشفت الدراسة الميدانية عن وجود فجوات في أداء المؤسسة حيث أظهرت لوحة القيادة عدم قدرة " سونلغاز " على تحقيق بعض الأهداف المسطرة وبلوغ مستويات الأداء المالي المستهدفة مما يستوجب مراجعة آليات التنفيذ.
- دراسة (علواطي و رافي ، 2017) تتناول هذه الدراسة دور لوحة القيادة كأداة جوهرية لمراقبة التسيير وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية مع تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بها وآليات عملها. تهدف الورقة البحثية إلى إبراز الفعالية الميدانية لهذه الأداة من خلال دراسة حالة لشركة "سونلغاز" (فرع المدية) حيث تم تحليل كيفية مساهمة لوحة القيادة في ترشيد النفقات وتحسين الكفاءة الإنتاجية بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الحديثة للمؤسسة. وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:
- تظهر نتائج الاعتماد الدوري (شهرياً) لمؤسسة سونلغاز على لوحات القيادة كأداة تسييرية مع تسجيل تركيز لافت في إعداد الجداول على المؤشرات المالية مقابل إغفال الجوانب والمحاور التنظيمية الأخرى.
- دراسة (بوغازي و رقاد، 2021) تتمحور هذه الدراسة حول دور لوحة القيادة كأداة استراتيجية ضمن منظومة مراقبة التسيير تهدف إلى تقديم رؤية شمولية ومبسطة للواقع الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة عبر مجموعة من المؤشرات الكمية و الكيفية. تكمن أهمية هذه الأداة في قدرتها على إضفاء طابع ديناميكي لعملية الرقابة وتفعيل قنوات التواصل والحوار داخل التنظيم. مما يساهم في تقييم الأداء المحقق مقارنة بالأهداف المسطرة. وكانت نتائج الدراسة
- تعد لوحة القيادة وسيلة جوهرية لقياس الأداء المؤسسي و مدى مطابقة النتائج للأهداف المسطرة؛
- تتطلب الأداة مرونة عالية و متابعة دورية لتتكيف مع التغيرات المستمرة في استراتيجية المؤسسة؛
- دراسة (غيدي و معوشي ، 2025) تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر لوحة القيادة الاستشرافية في الرفع من كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وذلك من وجهة نظر الموظفين ولتحقيق أهداف البحث تم إجراء دراسة ميدانية بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ولاية المدية) بغرض تشخيص واقع استخدام لوحات القيادة وتحديد آليات مساهمتها في تجويد الممارسات المالية للمؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كإطار منهجي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية مرتفعة لاستخدام لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية داخل المؤسسة.

- دراسة (قاسم و لافي ، 2024) استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات و الأداء المالي في الشركات الصغيرة و المتوسطة بالأردن و ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 40 شركة خلال الفترة (2013-2018) و لتحقيق أهداف الدراسة تمت معالجة البيانات المالية المتاحة عبر المواقع الالكترونية للشركات حيث تم قياس الحوكمة عبر متغيرات (كفاءة ، استقلالية ، وحجم مجلس الإدارة) بينما تم قياس الأداء المالي من خلال العائد على الأصول مع ضبط متغيرات المتعلقة بحجم الشركة وعمرها وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة بين الحوكمة والأداء المالي حيث تبين وجود أثر إيجابي لكل من الاستقلالية وحجم مجلس الإدارة على الأداء في حين لم تظهر النتائج علاقة دالة لكفاءة المجلس.

- دراسة (منصور و البلوي، 2024) تتناول هذه الدراسة الدور الجوهري للحوكمة الفعالة كأحد الركائز الأساسية المؤثرة في مستويات الشفافية المالية داخل المؤسسات تهدف الورقة البحثية إلى تحليل أثر آليات الحوكمة في الارتقاء بجودة التقارير المالية مع تسليط الضوء على دور تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في تحسين المسارات الإجرائية لإعداد القوائم المالية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الكمية . كشفت النتائج الى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات الحوكمة الفعالة ومستوى الإفصاح المالي.

المطلب الثاني: الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية

1. اللغة الفرنسية:

- دراسة (ROGER, 2020/2021) تعد المؤسسة الاقتصادية كيانا يسعى باستمرار لضمان استدامته وتنافسيته، وهو ما يفرض عليها التطوير المستمر لآليات قيادة أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد المتزايد، أضحت من الضروري تفعيل دور مراقبة التسيير كأداة محورية، وتصميم لوحة القيادة (Dashboard) تتماشى مع متطلبات الوظيفة للمؤسسة.

● تتمحور لوحة القيادة الاستراتيجية حول تجسيد رؤية المؤسسة وتوجهاتها الكبرى بدلا من الاقتصار على الجوانب الرقابية التقليدية، فهي تشكل الأداة الإجرائية لتحويل الاستراتيجية الى خطط عمل ملموسة. كما تساهم في تقييم مستوى الأداء من خلال صياغة مؤشرات كمية ونوعية (مالية وغير مالية) ذات ارتباط وثيق بالأهداف الاستراتيجية المسطرة.

تتبلور إشكالية هذه الدراسة حول فحص الدور الوظيفي للوحة القيادة الاستراتيجية وتحليل آليات قياس الأداء التنظيمي ضمن السياق العملي لمؤسسة «موبيليس». وللإحاطة بجوانب الموضوع، تم تبني مقاربة منهجية مزدوجة، حيث استخدم المنهج الوصفي لإرساء الإطار النظري في الفصول الأولى، بينما اتبع المنهج التحليلي النوعي في الفصل الثالث لإسقاط تلك المفاهيم على الواقع الميداني.

استهدفت الدراسة الميدانية بشركة ATM Mobilis استقصاء مراحل تصميم وهيكله لوحة القيادة الاستراتيجية وفقا للمعايير والممارسات الإدارية الرائدة. وقد خلصت الدراسة، بعد تمحيص المرتكزات النظرية لمراقبة التسيير ونظم قياس الأداء إلى إثبات الدور الجوهرى للوحة القيادة كأداة لا غنى عنها في تقييم الكفاءة والفعالية التنظيمية وضبط الانحرافات. وفي الختام، توج البحث بصياغة جملة من مقترحات العلمية والعملية الهادفة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على عصنة وتطوير نظم لوحات القيادة لديها بما يضمن استجابتها لمتطلبات التسيير الحديث.

● (Bouchikhi, 2023) تمثل الحوكمة المالية ركيزة جوهرية في استراتيجيات تطوير المنظمات المالية، حيث تعرف بانها الإطار الهيكلي والمنظومة الرقابية التي توجه وتدار من خلالها المؤسسات المالية والكيانات الاقتصادية، بهدف ضمان الكفاءة التشغيلية، وتعزيز مستويات الإفصاح والمساءلة اتجاها المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة. ويعد تطوير النظام المالي سيورة ديناميكية مستمرة تهدف الى تعميق الأسواق المالية، وتوسيع نطاق الشمول المالي، مما ينعكس إيجابا على معدلات النمو الاقتصادي الكلي.

تتمحور إشكالية هذه الورقة البحثية حول استجلاء الغموض وتفكيك أوجه عدم اليقين المحيطة بالآليات النسقية التي تمارس من خلالها الحوكمة المالية تأثيرا مباشرا على مسار تطوير النظام المالي وارتقائه.

(حبالى، 2025) تتمحور الإشكالية الراهنة حول دور الجماعات الإقليمية في الجزائر المتمثلة في الولاية والبلدية. بوصفها الوحدات القاعدية اللامركزية المنوط بها تسيير الشؤون العامة المحلية وتلبية متطلبات المواطنين في إطار حيزها الجغرافي. ويتم تجسيد هذه المهام عبر تفعيل مخططات تنمية تركز في تمويلها على التمويل الذاتي (الموارد الجبائية والمنقولة) والتحويلات المالية للدولة (الإعانات الميزانية). إلا أن واقع المنظومة المالية المحلية يستوجب حتمية إرساء إصلاحات تشريعية وهيكلية كفيلة بمعالجة الاختلالات المالية والعجز المزمن، وذلك من خلال تكريس مبادئ الحوكمة المالية المحلية. ويهدف هذا التوجه نحو ضمان نمو احتوائى يتسم بالشمولية، بما يكفل استهداف الفئات الهشة اجتماعيا وتكريس الحقوق الأساسية، لضمان عدالة اجتماعية وفاعلية أكبر للأداء الإداري المحلي.

● (BENKAMLA, 2019) تتحدد الغاية الجوهرية لهذه الدراسة في تسليط الضوء على جدلية العلاقة بين الحوكمة والاتصال المالي ودورهما المحوري في الارتقاء بمكانة المراكز المالية. ففي ظل تنامي ظاهرة العولمة المالية، أضحت هناك نموذج مستحدث يحكم آليات معالجة وتدقيق المعلومات المالية، حيث ساهمت حدة التنافسية بين الأسواق المالية، متبوعة بالهزات والأزمات المالية التي عصفت ببعضها في نهاية عقد التسعينيات ومطلع الالفية، في توجيه الجهود البحثية نحو استشراف المقومات الأساسية لنجاعة المراكز المالية على الصعيدين المحلي والدولي. وضمن هذا المنظور، تركز فاعلية أي مركز مالي على دعائم علمية ومنطلقات تجريبية رصينة. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الى تقديم تحليل معمق للمحددات والاشتراطات الضرورية لترقية المراكز المالية تماشيا

مع الأولوية الاستراتيجية الرامية الى تعزيز قدرتها التنافسية وجاذبيتها الاستثمارية، بما يضمن تموقعها الفعال ضمن المنظومة المالية العالمية.

2. اللغة الإنجليزية :

- (YEKKOUR & BELMOKHTAR, 2025) تتمحور هذه الدراسة حول استقصاء دور (لوحة القيادة) كأداة استراتيجية لتطوير نظام الرقابة التسييرية في الجماعات المحلية، مع التركيز على تقييم مدى اعتمادها من قبل أمين الخزينة. تكمن أهمية البحث في إبراز قدرة هذه الأداة على تجويد الأداء الرقابي؛ والتحكم في البرامج التنموية؛ رصد الثغرات المالية والمحاسبية لضمان حماية المال العام. وقد كشفت الدراسة الميدانية عن وجود فجوة في الوعي المهني لدى أمين الخزينة بشأن الأهمية الوظيفية للوحة القيادة؛ بناء على هذه النتائج، تم تصميم نموذج مقترح للوحة قيادة تطبيقية تهدف إلى تعزيز كفاءة التسيير المالي .
- (Senoussaoui & BELMOKHTAR, 2025) تهدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة الارتباطية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات وتحقيق جودة التقارير المالية، استند البحث إلى منهجية ميدانية اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات؛ مع استخدام أساليب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات، تناول الإطار النظري مفاهيم الحوكمة ومبادئها في ضبط القوائم المالية .ومن نتائج هذه الدراسة اتضح. أن التقارير المالية تمثل الركيزة الأساسية لعملية اتخاذ القرار، مؤكدة أن الالتزام بمعايير الحوكمة يعد شرطاً جوهرياً لضمان الشفافية والمصداقية والحد من ممارسات التلاعب المالي والمحاسبي داخل المؤسسة .
- (DANIEL, EHIMAL , & NOAH, 2023)تناول هذه الدراسة التحليلية تطور وهيكله لوحات قيادة إدارة المخاطر الرقمية كمنصات متكاملة للرقابة اللحظية على ثغرات الحوكمة المالية في ظل التحول الرقمي؛ يركز البحث على فحص آليات دمج تحليلات البيانات الضخمة .تستعرض الدراسة كفاءة هذه الأدوات الذكية في تعزيز الرقابة الداخلية؛ والحد من مخاطر الاحتيال، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي .وتلخص الدراسة الى أن تبني أنظمة رقابية مرنة ومتكيفة يعد ركيزة أساسية لتحقيق الشفافية والمرونة المؤسسية في البيئات المالية .
- دراسة (CHAOUÏ & KHEIRI, 2023) تستعرض هذه الدراسة دور الحوكمة المالية في تطوير الأداء المالي و عمليات اتخاذ القرار مجمع "صيدال" كدراسة حالة للفترة الممتدة (2021/2019) وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في فحص البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات الحوكمة وتحسين المؤشرات المالية للمجمع، كما أظهرت النتائج أن الحوكمة المالية تمثل ركيزة أساسية في توجيه مجلس الإدارة نحو اتخاذ قرارات استراتيجية مما أدى إلى تعزيز الكفاءة المالية وتقليل المخاطر، وتلخص الدراسة إلى التوصية بضرورة تعميم مبادئ الحوكمة لمالية الرشيدة في المؤسسات الجزائرية كضمان لتحقيق التميز في الأداء والاستمرارية والنشاط.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

تختلف هذه الدراسة مع الأدبيات السابقة في تناولها لوحة القيادة كأداة حديثة لتطوير الأداء المؤسسي إلا أنها تتميز عنها من عدة جوانب:

1. من حيث المجال التطبيقي: تبتعد هذه الدراسة عن القطاعات الصناعية والطاقوية لتركز على قطاع الضمان الاجتماعي وهو قطاع خدماتي ذو خصوصية مالية تتعلق بتسيير الاشتراكات ومنح التقاعد وبطاقة الشفاء مما يتطلب حوكمة مالية عالية الدقة حيث هدفت إلى:

- الاعتماد على لوحة القيادة والحوكمة المالية عكس بعض الدراسات السابقة التي ركزت على الأداء المالي أو الرقابة؛
- تقديم إضافة محلية من خلال التطبيق على وكالة عين تموشنت عكس العديد من الدراسات السابقة التي أجريت خارج الولاية كعناينة؛ مدية أو خارج الجزائر.

من حيث المتغيرات: تبرز الدراسة العلاقة التكاملية بين لوحة القيادة والحوكمة المالية، حيث تعتبر لوحة القيادة محرك الإجمالي الذي يضمن الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد.

خلاصة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري لكل من لوحة القيادة والحوكمة المالية، حيث تم إبراز المفاهيم الأساسية المرتبطة بلوحة القيادة باعتبارها أداة حديثة للتسيير كما تم توضيح أهدافها وأهميتها، ومن جهة أخرى تم تناول مفهوم الحوكمة المالية باعتبارها مجموعة من الآليات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان الشفافية وحسن إدارة الموارد المالية. كما تم التطرق إلى العلاقة التكاملية بين لوحة القيادة والحوكمة المالية واستعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة باللغة العربية والأجنبية وتحديد موقع الدراسة الحالية وإبراز أهميته. وعليه يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية أساسية للانتقال إلى الجانب التطبيقي الذي سيتم من خلاله دراسة واقع استخدام لوحة القيادة ودورها في تعزيز الحوكمة المالية داخل المؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني :
دراسة حالة الصندوق الوطني
للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

تمهيد:

يأتي هذا الفصل لإسقاط الأطر النظرية للوحة القيادة والحوكمة المالية على الواقع التطبيقي من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص كيفية تفعيل أدوات التسيير الحديثة داخل هذه المؤسسة لضمان كفاءة التحصيل وجودة الأداءات ولتحقيق ذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول : يتناول التعريف بالصندوق وتطوره التاريخي وهيكله التنظيمي القائم على توزيع المهام بين الإدارة المركزية والوكالات الولائية .

المبحث الثاني : يركز على واقع الرقابة المالية واستخدام لوحة القيادة كأداة لدعم اتخاذ القرار وتعزيز مبادئ الحوكمة داخل الصندوق .

المبحث الثالث: لوحة القيادة في مجال النفقات والرقابة الطبية(عصرنة التسيير) يهدف إلى إظهار الحوكمة في ضبط النفقات ومنع الهدر.

المبحث الأول : تقديم الصندوق وآليات التنظيم الإداري

المطلب الأول : تقديم الصندوق

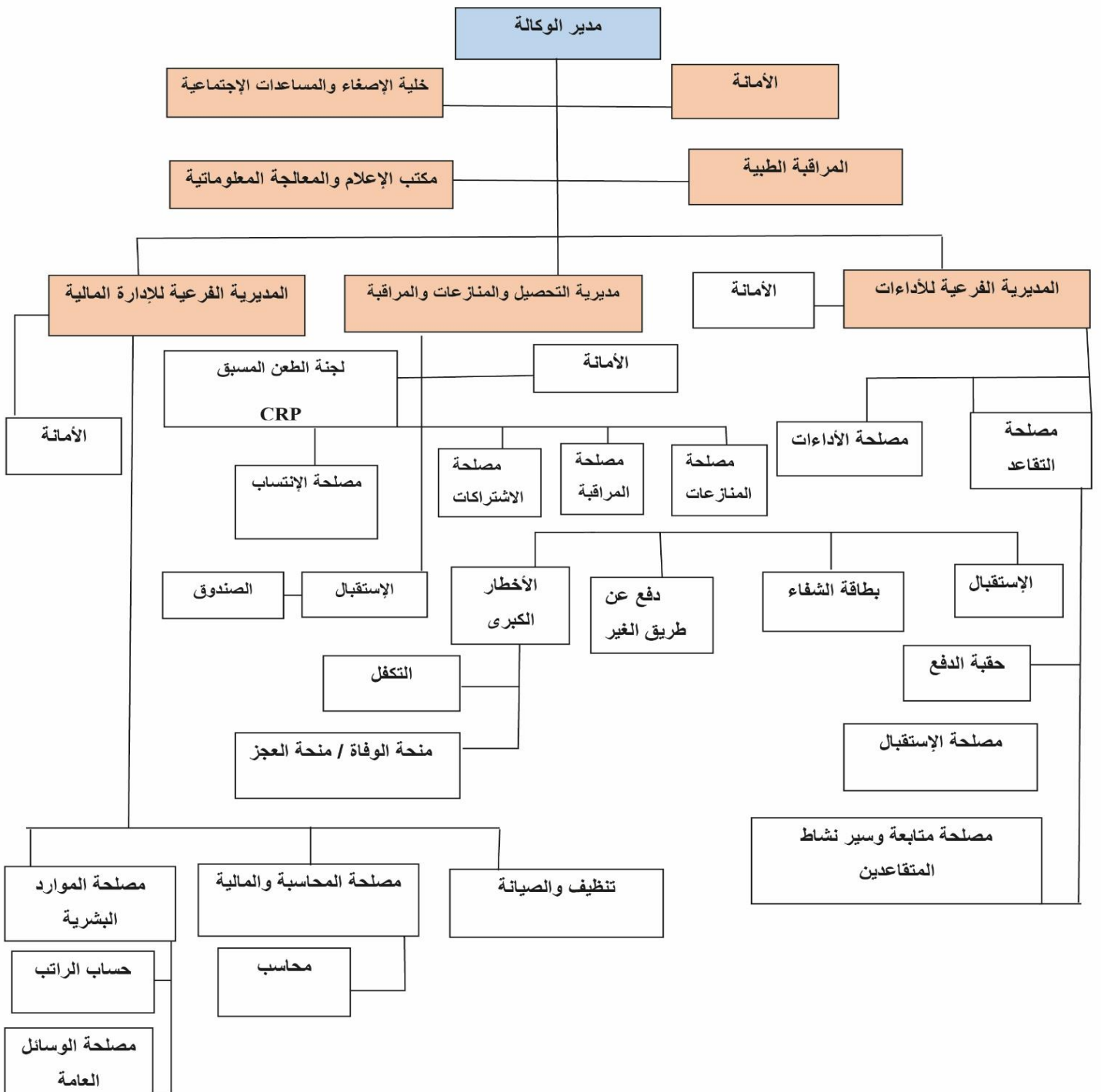
يعتبر الضمان الاجتماعي لغيرالأجراء من أهم أنظمة الضمان الاجتماعي في الجزائر فقد مرت بعدة مراحل تطور أثنائها متماشيا مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم؛ وقد شهد في الجزائر منذ الإستقلال وإلى غاية اليوم العديد من التطورات حيث كان في بادئ الأمر يسرى على أصحاب المهن التجارية لفئة كبيرة من التجار والحرفيين وأصحاب المهن الحرة بما في ذلك الفلاحين؛ كما توسع نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء في خدماته التأمينية التي أصبح يقدمها الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء CASNOS.

يلعب الضمان الاجتماعي دورا كبيرا لصالح الأشخاص المنتمين للصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء وأسرههم والمجتمع ككل؛ فهو يؤدي إلى توفير الحماية الاجتماعية لهم؛ كما أنه يعتبر أداة من أدوات الحكومة لتخفيف و منع الفقر و الإحتياج لبعض فئات المجتمع؛ كما أنه يحقق العدالة والمساواة عن طريق التكافل الإجتماعي والمشاركة في تحمل الأعباء للوصول للمشاركة السياسية و تجسيد الديمقراطية؛ وشهدت الجزائر عدة تحولات وتطورات في مجال الضمان الاجتماعي ومن أهمها إنشاء صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغيرالأجراء سنة 1985 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/07 التنظيم الداخلي للصندوق؛ وأصبح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي سنة 1995 بضمان نشاط التحصيل الذي تم تحويله من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CASNOS.

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للوكالة .

إن الوكالة الوطنية للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لها كباقي المؤسسات هيكل تنظيمي محكم ينظم العلاقات بين مختلف المديرية والمصالح؛ وضعت خصيصا لتنظيم نشاطات الوكالة؛ كما يعطي أيضا صورة واضحة ومدققة لتقسيم العمل و تكليف كل عامل بمهام يقوم بها بناءا على إصدار مختلف القرارات حسب الأوضاع الموجودة داخل الوكالة . فجاء الهيكل التنظيمي العام للوكالة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل 1: الهيكل العام للصندوق الوطني



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من عمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
(أنظر الملحق رقم 3)

تحليل الهيكل :

مدير الوكالة : هو المسؤول الأول على الوكالة والمسير لشؤونها يقوم بالإشراف على جميع المديريات الفرعية

1. الأمانة : يوجد سكرتيرة تقوم بمهام أمانة الوكالة من خلال تسجيل كل الواردات والصادرات وكل ما يخص مجال الإدارة
2. المديرية الفرعية للمنازعات والتحصيل والمراقبة: تحمل هذه المديرية في طياتها مجمل من المصالح تقوم بعدة مهام من بينها

:

- مصلحة الانتساب: تقوم بتسجيل المؤمن له من خلال تقديم مجموعة من الوثائق اللازمة لأجل الحصول على رقم تسجيل لدى الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء

- مصلحة التحصيل: يقوم المؤمن له اجتماعيا من تسديد الاشتراكات السنوية للحصول على امتيازات وحقوق اجتماعية من خلال دفع الاشتراكات

- مصلحة المراقبة: تقوم هذه المصلحة بمراقبة اشتراكات المؤمنين ومتابعتها لضمان السير الحسن وكذا إعادة النظر في الاشتراكات

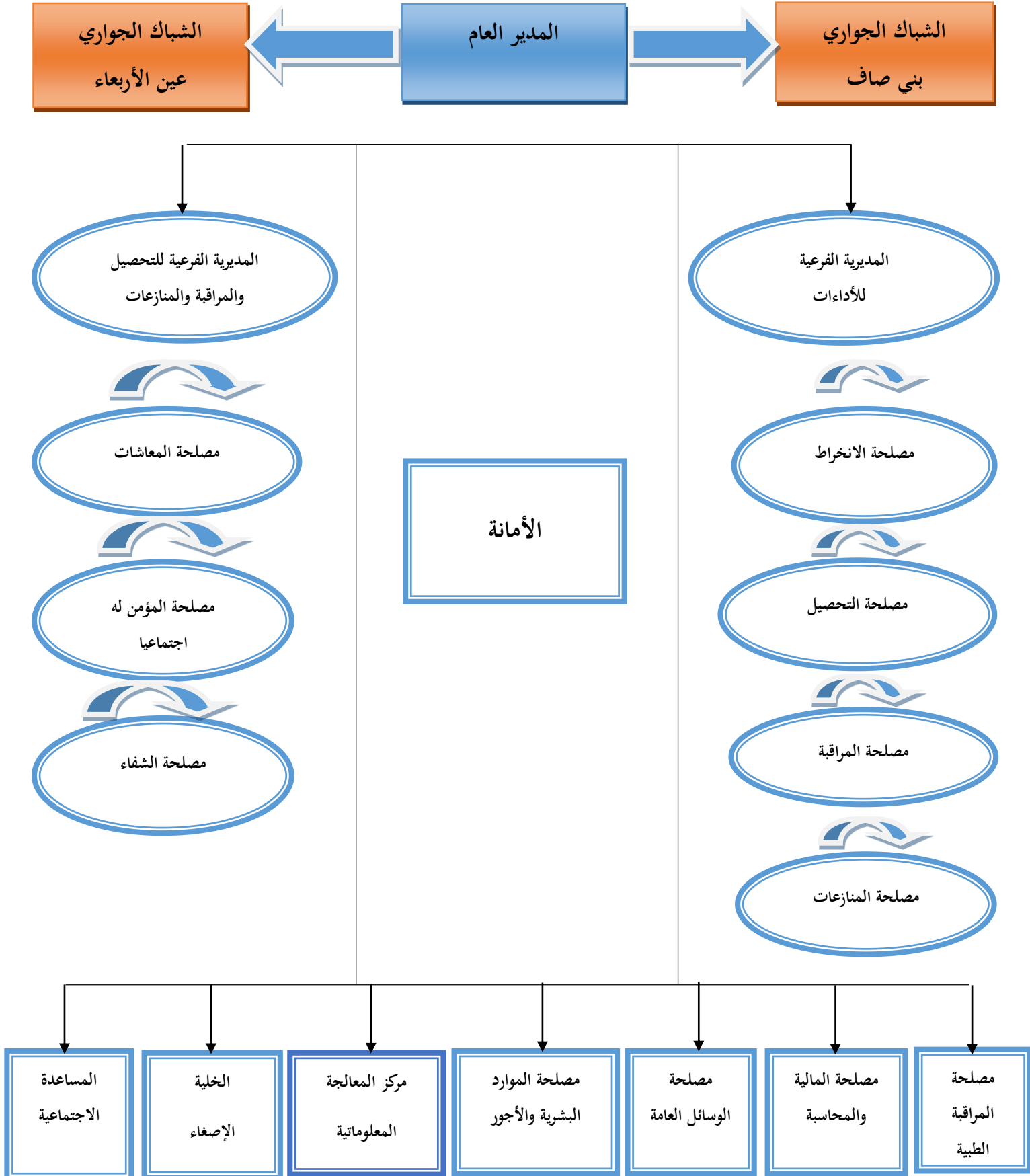
- الصندوق: يقوم المؤمن له بتسديد الاشتراكات في الصندوق مرفقا بوصل استلام التسديد
- لجنة الطعن المسبق: تقوم هذه اللجنة بدراسة كل الإشكالات الموجودة بين المؤمن له والصندوق وتقوم بدراسة ملفاتهم

المقدمة من أجل الفصل فيها

- مصلحة المحاسبة والمالية : تقوم هذه المصلحة بتسيير المجال المالي والمعاملات المحاسبية والمالية للصندوق
- مصلحة تسيير الموارد البشرية : تقوم بتسيير الشؤون العامة والخاصة بالعمال
- مصلحة الوسائل العامة : تقوم بتسيير الصيانة والعتاد الخاص بالمؤسسة
- مصلحة الإعلام: تقوم بالمعالجة المعلوماتية من أجل تسهيل مهام العمل

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة عين تموشنت .

الشكل 2: الهيكل التنظيمي لشبكة وكالة عين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (أنظر الملحق رقم 1)

هذا الهيكل التنظيمي يوضح تنظيم وكالة (CASNOS) بشكل هرمي ووظيفي حيث :

- القمة الإدارية : يتربع المدير العام على رأس الهيكل؛ وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتوجيه مختلف المصالح .
- التنظيم اللامركزي: وجود شبك الجوّاري (عين الأربعاء و بني صاف) يدل على تقرب الخدمات من المنخرطين وتحسين جودة الخدمة.
- المصالح التقنية الأساسية :
- في الجهة اليمنى : مصالح مرتبطة بالنشاط الرئيسي (الإنخراط؛ التحصيل؛ المراقبة؛ المنازعات) وهي تعكس الوظائف الأساسية للصندوق .
- في الجهة اليسرى: مصالح مساندة (الدراسات؛ المستخدمين؛ النزاعات القضائية....) وهي تدعم العمل الإداري والقانوني .
- الأمانة : تلعب دور التنسيق والربط بين الإدارة العليا وباقي المصالح .
- المصالح الداعمة : (الموجودة أسفل الهيكل) مثل المالية والمحاسبة؛ الموارد البشرية وهي ضرورية لضمان السير الحسن للعمليات.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن تطور الصندوق

- تعتبر التأمينات الاجتماعية من أهم النظم التي تعالج الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها الإنسان طوال حياته وأفراد أسرته قبل بعدوفاته؛ لم يكن التأمين نشاطا حديث العهد بل نشأ قديما مع فكرة التعاون والتطور بتقدم حياة الإنسان إلى أن وصل إلى الصورة التي هو عليها في عصرنا الحديث بعد الثورة الصناعية؛ ومع التقدم التكنولوجي إزدادت وتنوعت المخاطر التي يتعرض لها العامل مما دفع بالمعنيين إلى البحث لإيجاد وسائل وأساليب مناسبة للتعامل مع تلك الأخطار .
- ونشير أيضا إلى أن الحكومات العربية أدرجت التأمينات الاجتماعية في سلم أولوياتها نظرا لما لها من دور إيجابي على الصعيدين الاقتصادي والإجتماعي وأكبر دليل على ذلك هو قرار مجلس وزراء عدل العرب في دورته الحادية والعشرين بتاريخ 2005/11/29 الوثيقة العربية الإسترشادية للضمان الاجتماعي التي ورد في مادتها الأولى : "الضمان الاجتماعي حق يكفله المجتمع وترعاه الدولة ويحميه القانون".

هيكل يوضح التنظيم الإداري :

تعد هذا المخطط مخططا زمنيا يستعرض المسار التاريخي والتنظيمي لمنظومة الضمان الاجتماعي؛ حيث تبرز مراحل تطورها منذ فجر الاستقلال 1962 وصولا إلى وقتنا الراهن.

الشكل 3: هيكل التنظيم الإداري

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء



صندوق التأمينات الاجتماعية صندوق التقاعد

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف وكالة الصندوق الضمان الاجتماعي (أنظر الملحق رقم 2)

مرحلة التوحيد (1962-1963)

الانتقال من تعدد الصناديق (3 صناديق) إلى صندوق واحد مركزي بعد الاستقلال مباشرة لضبط التسيير.

2مرحلة الهيكلية الكبرى (1983)

إصدار قوانين الضمان الاجتماعي لتوحيد الأنظمة؛ وإنشاء صناديق متخصصة تشمل للأجراء وغير

الأجراء مع تركيز على التقاعد والتأمينات.

3مرحلة التوسع واللامركزية (1992-2021)

تطورت الوكالات لتقريب الإدارة من المواطن كالتالي:

1992: نظام جهوي 13 وكالة فقط.

2015: نظام ولائي 49 وكالة.

2021: مواكبة التقسيم الإداري الجديد 59 وكالة ولائية.

إلى يومنا هذا.

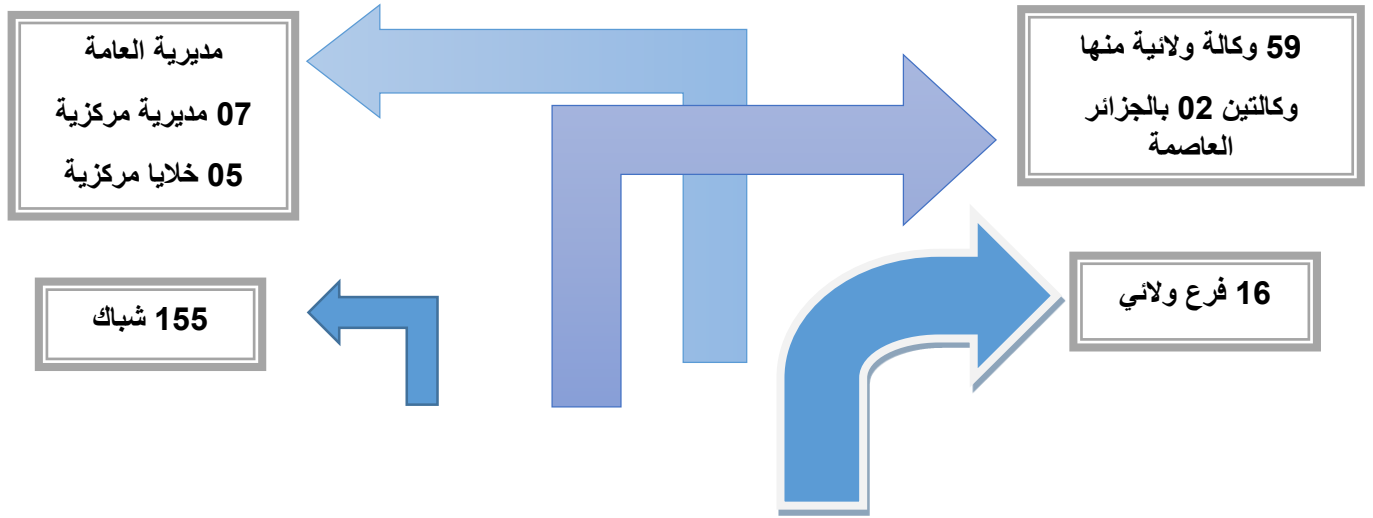
هيكّل تنظيمي يوضح مسار الصندوق منذ إستقلال الجزائر 1962 والتحول الجوهري نحو إستقلالية المالية والإدارية لتسيير فئة غير الأجراء وصولاً إلى الإنتشار الواسع ب 59 وكالة ولائية

المطلب الثالث: مهام صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

تمثل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في محاولة التغطية الاجتماعية و يعتمد أساساً على الأحوال الاقتصادية للدولة وظروفها الاجتماعية؛ وقد يكون التأمين الاجتماعي مبني على أساس الإشتراكات التي يساهم بها الفرد أي المؤمن عليهم وأصحاب الأعمال؛ لهذا سنتطرق لمجموعة من المهام :

- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ليس لجلب الأموال فقط بل هو مسير لمنح التقاعد و الأداءات و هذا يتطلب حوكمة مالية عالية
- تسجيل المؤمن لهم إجتماعياً وكذا إعلام المستفيدين
- تسيير الخدمات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية المقدمة لغير الأجراء
- تسيير معاشات المتقاعدين لغير الأجراء ومنحهم
- تحصيل الإشتراكات المخصصة لتمويل الخدمات ومراقبتها ومنازعات التحصيل.
- إن كثرة المديرية الفرعية وتحصيل الأداءات المالية تجعل من لوحة القيادة

الشكل 4: الهياكل التنظيمية التابعة للصندوق



المصدر: من إعداد طالبتين والوثائق المقدمة من الصندوق الضمان الاجتماعي (أنظر الملحق رقم 4)

يوضح هذا المخطط الهيكلية التنظيمية والإنتشار الجغرافي لمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء؛ حيث يستعرض تقسيم المصالح من الإدارة المركزية وصولاً إلى الوحدات الجوارية .

1. الإدارة المركزية (المديرية العامة) :

تعتبر قمة الهرم الإداري وتتكون من:

7 مديريات مركزية و هي المصالح الكبرى التي تضع السياسات العامة .

5 خلايا مركزية : وحدات دعم أو رقابة متخصصة تابعة مباشرة للمديرية العامة

2 الهياكل الجهوية والولائية :

يوضح المخطط المهام وتوسعها نحو الأقاليم :

- 59 وكالة ولائية تغطي كافة ولايات الوطن؛ مما يضمن التغطية الجغرافية الشاملة

وكالتين 02 بالجزائر العاصمة : نظرا للكثافة السكانية و النشاط الإداري المكثف .

ولاية عين تموشنت يوجد وكالة واحدة ي الواية ولها روع 3 وحدات الإستقبال والإتصال الجوّاري.

- 155 شبّاك والقاعدة العريضة للمخطط وتمثل نقاط الإستقبال المباشرة للمواطنين.

المبحث الثاني: الحوكمة المالية في مجال التحصيل والرقابة المالية

المطلب الأول: دراسة لوحة القيادة المستعملة في وكالة CASNOS

لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء؛ حيث تعتمد عليها الإدارة في متابعة مختلف النشاطات والخدمات المقدمة للمنخرطين؛ كما تسمح بتقييم الأداء ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة مسبقا.

وتصدر لوحات القيادة بصفة دورية (شهرية أو فصلية) وتتضمن مجموعة من المؤشرات الإحصائية والمالية والإدارية التي تساعد الإدارة على كشف الإنحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء.

كما تشمل لوحة القيادة في الصندوق عدة جوانب أهمها :

متابعة عدد المنخرطين الجدد .

مراقبة الإشتراكات المحصلة .

متابعة نسبة التحصيل .

مراقبة التأخرات والديون .

تقييم أداء المصالح الإدارية.

متابعة معالجة الملفات والخدمات المقدمة .

مراقبة النفقات والتوازن المالي .

تقييم جودة الخدمات المقدمة للمؤمن لهم .

وتعتمد مديرية الصندوق على مجموعة من البيانات والمعلومات المقدمة من مختلف المصالح؛ من أجل إعداد لوحة قيادة

شاملة تساعد الإدارة على متابعة النشاط العام للمؤسسة؛ ومن بين هذه المصالح:

● مصلحة التحصيل .

● مصلحة المنازعات .

● مصلحة المحاسبة والمالية .

● مصلحة الإشتراكات .

- مصلحة الإعلام الآلي .

- مصلحة المستخدمين والإدارة .

وتقوم الإدارة بدراسة وتحليل النتائج المسجلة داخل لوحة القيادة؛ من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة مسبقاً؛ وذلك للكشف عن نقاط القوة والضعف؛ ومعرفة أسباب الانحرافات المسجلة؛ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين الأداء وتعزيز الحوكمة المالية داخل المؤسسة .

وتساهم لوحة القيادة في الصندوق في توفير معلومات ودقيقة وسريعة للإدارة؛ مما يساعد على:

تحسين عملية اتخاذ القرار .

تعزيز الرقابة والمتابعة .

تحقيق الشفافية في التسيير.

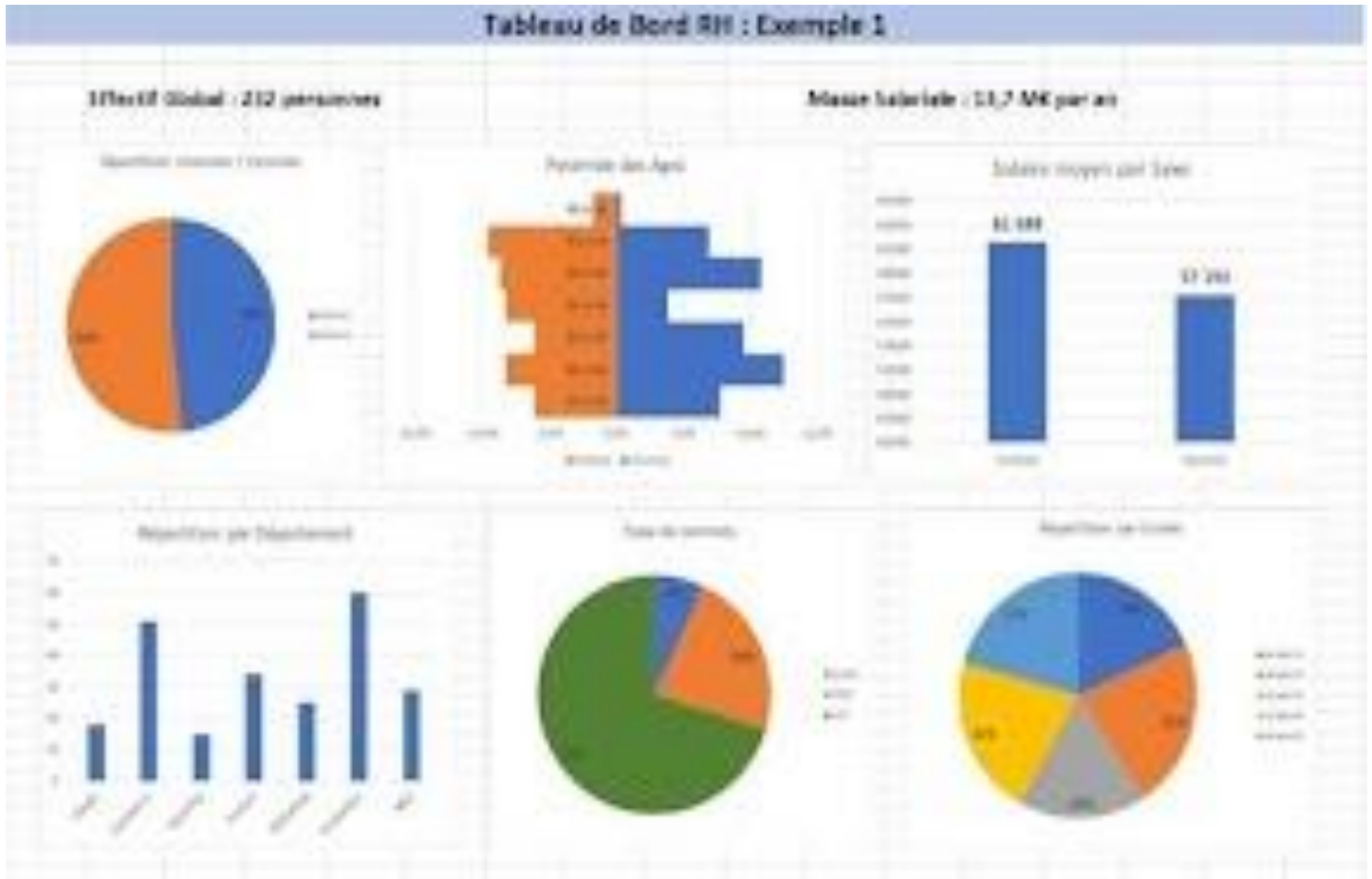
رفع فعالية الأداء الإداري والمالي .

المطلب الثاني : نموذج لوحة القيادة خاص بصندوق الضمان الاجتماعي

يعد هذا الشكل نموذجاً إحترافياً للوحة القيادة؛ وهي أداة إدارية بصرية تهدف إلى تلخيص البيانات المعقدة وتحويلها إلى

مؤشرات سهلة القراءة لدعم إتخاذ القرارات .

الشكل 5: نموذج لوحة القيادة



1. المؤشرات الرئيسية :

في أعلى اللوحة نجد رقمين جوهريين :

إجمالي عدد الموظفين: 232 شخصا

كتلة أجور السنوية: 13,7 مليون دينار سنويا

2. تحليل الرسوم البيانية (الجزء العلوي)

توزيع النوع الاجتماعي :

عدد المنخرطين في الجزائر يسعى الصندوق دائما لرفع عدد المنخرطين الفعليين الذين يسددون إشتراكاتهم لضمان التوازن المالي.

يظهر الرسم الدائري توازنا كبيرا ؛حيث تبلغ نسبة النساء 52 % مقابل 48 % للرجال

هذا يشير إلى بيئة عمل متنوعة حيث عدد المنخرطين في صندوق الضمان الاجتماعي نساء ورجال .

هرم الأعمار :

يقارن بين أعمار الرجال بالأزرق والنساء بالبرتقالي .

نلاحظ أيضا وجود تركيز في الفئات العمرية المتوسطة والشابة مما يعني أن الشركة تمتلك طاقة حيوية
إشتراك الوعاء الضريبي: الحد الأدنى للإشتراك السنوي غالبا ما يتم حسابه على أساس 15 مرة أجر الوطني الأدنى المضمون ويقدر
الحد الأدنى الحالي الأشتراك السنوي بحوالي 32,400 دج .

التغطية الصحية والأداءات:

نسبة إسترجاع الأدوية (80% أو 100% للأمراض المزمنة) عبر بطاقة الشفاء .

تعتبر عين تموشنت ولاية ذات طابع فلاحي وسياحي بإمتياز؛ وهذا ينعكس على أرقام الوكالة الولائية هناك :

الفلاحون هم الكتلة الأكبر: نظرا للطابع الزراعي للولاية؛ يمثل الفلاحون نسبة كبيرة من المنخرطين في الصندوق الضمان الاجتماعي
عين تموشنت.

الصندوق أطلق مؤخرا تسهيلات لهذه الفئة لتسوية وضعيتهم.

المستفيدين من التغطية الاجتماعية

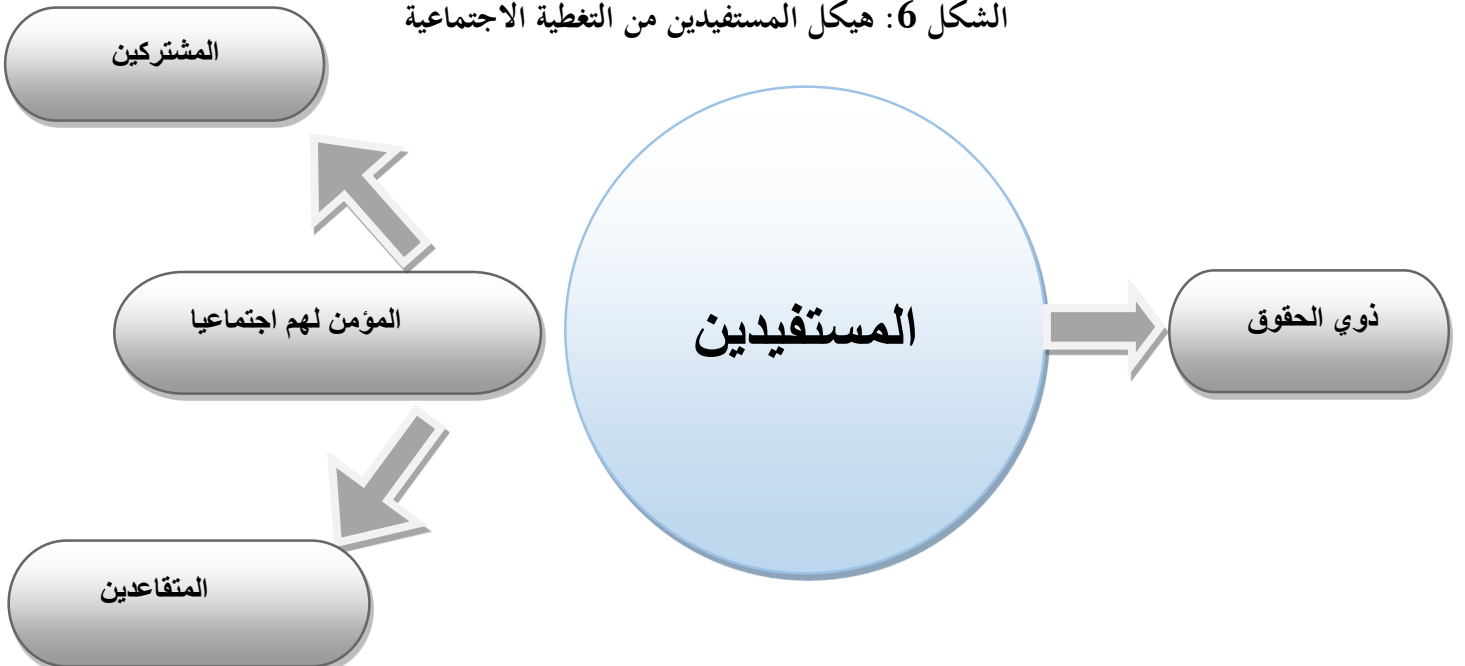
المشركون: هم الأفراد الذين يدفعون إشتراكاتهم بانتظام

المؤمن لهم اجتماعيا: بمجرد دفع الإشتراك يكتسب الشخص صفة المؤمن له وهي الحالة القانونية التي تفتح له باب الحقوق.

المستفدون(داخل الدائرة): تشمل هذه الدائرة ليس فقط المشترك نفسه بل تمتد لتشمل ذوي الحقوق (الزوجة؛الأولاد؛والوالدين في
الكفالة المؤمن له)

الأداءات النقدية(المتقاعدين) : هي الثمار التي يجنيها المستفيد وتتمثل في التغطية الصحية: إسترجاع مصاريف الدواء عبر بطاقة
الشفاء المعاشات: منحة التقاعد والعجز .

الشكل 6: هيكل المستفيدين من التغطية الاجتماعية

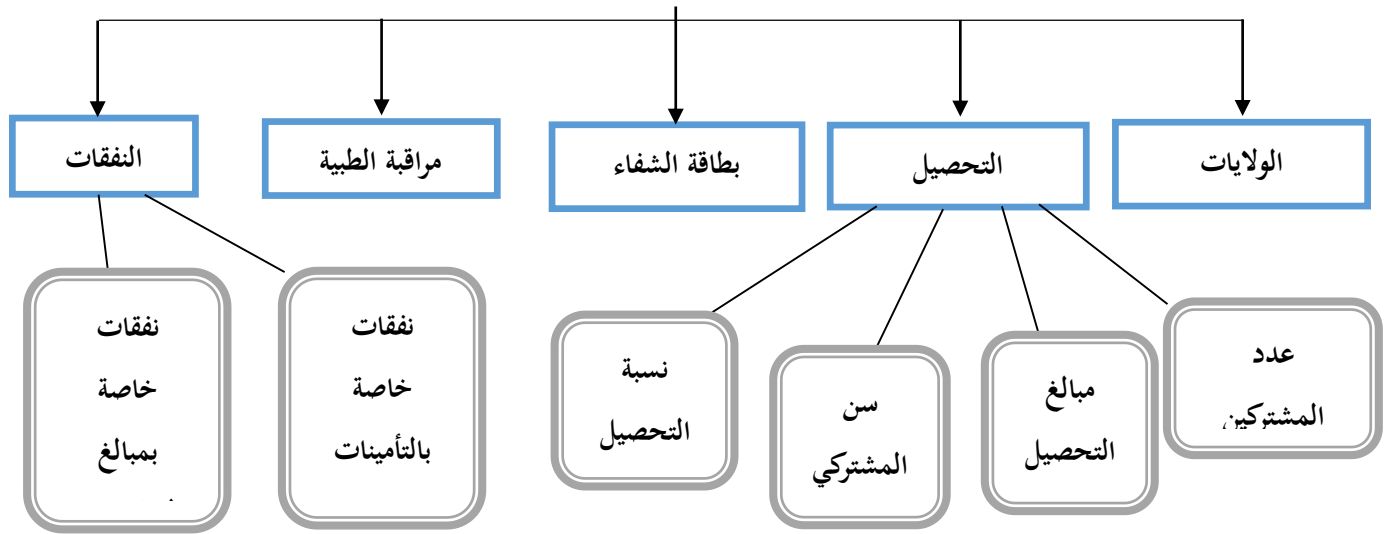


المصدر: من إعداد الطالبين و الوثائق المقدمة من الصندوق الضمان الاجتماعي.

التغطية الجغرافية : تتوفر الوكالة الولائية في عين تموشنت على فروع محلية لتغطية الدوائر الكبرى مثل (عين الأربعاء؛ بني صاف) لتسهيل عملية الإنخراط وتحصيل الإشتراكات.

المطلب الثالث: مؤشرات لوحة القيادة.

الشكل 7: لوحة التحكم Tableau De Bord



المصدر: من إعداد الطالبين والمعلومات المقدمة من الصندوق الضمان الاجتماعي.

يوضح المخطط توازن المالي لصناديق ضمان اجتماعي .

يبين خمس محاور أساسية لتقييم الأداء:

النطاق الجغرافي: يتم تحديد الولايات المعنية مما يعني أن هذه اللوحة تسمح بالمقارنة بين أداء مختلف الوكالات الولائية

النفقات: يتم تقسيمها إلى نوعين أساسيين

نفقات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية : تشمل التعويضات عن المرض؛ الأمومة؛ حوادث العمل والعجز

نفقات خاصة بقطاع التقاعد : المبالغ المدفوعة للمتقاعدين.

هدفها مراقبة حجم الأموال الخارجة من الصندوق ومقارنتها بالميزانية المرصودة

المراقبة الطبية:

يتم قياسها عبر عدد الملفات المقبولة مقابل عدد الملفات المرفوضة

هذا المؤشر يهدف إلى تقليل الهدر المالي ومنع التحايل أو التعويضات غير المبررة.

بطاقة الشفاء:

تركز على عدد بطاقات الشفاء الصادرة والموزعة

سعكس هذا المؤشر مدى تغطية النظام للمؤمن لهم اجتماعيا وسرعة رقمنة الخدمات وتسهيل الوصول للعلاج

التحصيل:

وهو العنصر الأهم لضمان الإستدامة المالية ويشمل :

عدد المشتركين : مقارنة العدد الحالي بالتوقعات (النمو في قاعدة المشتركين)

مبالغ التحصيل: المبالغ المالية المحصلة فعليا مقارنة بالتوقعات (الأهداف المالية)

نسبة التحصيل: مقارنة المداخيل (التحصيل) بالنفقات, وهي التي تحدد وجود عجز أو فائض مالي.

المبحث الثالث : لوحة القيادة في مجال النفقات والرقابة الطبية

المطلب الأول : الحوكمة المالية في نظام صرف المعاشات والتعويضات

تتجسد الحوكمة المالية في هذا السياق من خلال الانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير الرقمي القائم على الدقة

والشفافية حيث أن كشف المعاش ليس مجرد ورقة بل هو أداة حوكمة تمكن المتقاعد من مراقبة حقوقه وتجعل الصندوق مسؤولا

عن ما سيتم إقتطاعه أو صرفه؛ حيث يعد كشف المعاش والوثائق الملحقة به أداة رقابية محورية تضمن ماييلي:

- دقة الإقتطاعات الضريبية والاجتماعية : تفعيل آليات الحوكمة لضمان الحساب الدقيق للإقتطاعات القانونية (الضريبة على الدخل الإجمالي IRG وإشتراكات الضمان الاجتماعي SS) مما يساهم في تعزيز الإيرادات العمومية وضبط الإلتزامات المالية للصندوق حيث يضمن النظام الآلي حساب الضريبة على الدخل الإجمالي وإقتطاعات الضمان الاجتماعي وفق السلاسل القانونية المحينة مما يمنع الخطأ البشري ويضمن تزويد المستحقات للخزينة بدقة .

- استهداف المستحقين وعقلنة توجيه التدفقات المالية : يتم ربط كشف المعاش مباشرة بقاعدة بيانات كشف المسار

المهني للمؤمن له (عدد الفصول؛ سنوات الإشتراك) مما يعني الإستناد إلى المسار المهني الرقمي للمؤمن له كقاعدة بيانات مرجعية لضمان وصول التعويضات إلى مستحقيها الفعليين مما يجسد مبدأ المساءلة والنزاهة في تسيير الأموال المخصصة للمعاشات

- الرقابة البعيدة و الآنية : تسمح لوحة القيادة بمتابعة دورية للكتلة النقدية المصروفة؛ مما يسهل عملية التدقيق المالي

Auditing والكشف عن أي اختلالات محاسبية قد تمس عملية الصرف

- مثال تطبيقي عن المعاش المنقول :

في حالة وفاة المتقاعد أو المؤمن له إجتماعيا يقوم ذويه بالحصول على معاش المنقول حيث سنقوم بدراسة مثال عنه :

- الزوجة وحدها 75%
- البنت وحدها 45% (بنت أو ولد) في حالة يكون الولد أقل من 21 سنة متمدرس .

- الأصول (الأم والأب) 30%
- الزوجة + البنت + الأصل (50% + 20% + 20%)
- زوجة واحدة + 2 أو أكثر من ذوي الحقوق (أولاد أو أصول) تعطى للزوجة 50 % و 40% تقسم بالتساوي بين الأولاد والأصول .
- في حالة وجود ذوي الحقوق زوجات فقط تقسم نسبة 75% بالتساوي .
- في حالة ذوي الحقوق أولاد وبنات فقط من 2 فما فوق تقسم نسبة 90% بينهم بالتساوي .
- في حالة وجود الأم والأب (أصول) فقط تُعطى نسبة 30% لكل واحد منهم .
- **كيفية حساب معاش المنقول :** نجمع الإمتياز الرئيسي ومبلغ الزوجة المكفولة للمتوفي وتضرب في النسبة المئوية لكل حالة ويضاف إلى هذا المبلغ التكامل التفاضلي إن مُجدد (وهو المبلغ الذي يكون على عاتق الدولة من أجل الحصول على التقاعد أدنى المضمون أي 2000 دج)

Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Salariés
CASNOS
NOTIFICATION
D'UNE PENSION DE REVERSION

AGENCE DE WILAYA : AIN TEMOUCHEMENT
Adresse :
Bd Complexe OPG Route d'Oran
TEL : 043 79 58 01 FAX : 043 79 17 15

N° la Pension : XXXXXXXXXXXX
Taux de la Pension : 50,00 %
Taux Global Famille : 90 %
Compte Bancaire :
N° CCP: 000000000 Cde : RIP: Régime : Casnos
Matricule : 000000000000 Decujus :

Nom : XXXXXXXXXXXX
Prénom : XXXXXXXXXXXX
Veuve : XXXXXXXXXXXX
Qualité : CONJOINT
Adresse : XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Montant Annuel Brut du Defunt pris en compte pour le calcul de la Pension : soit : 174 824,99
Le Montant de la Pension ne peut être supérieur à 50 % du Montant de la Pension du Defunt Soit :
Nomb. années Cotisés : 11 Trimestres CNR : 0 Autres Ressources : 0,00 N° Pens. Cas :
Date d'effet : 23/01/2023 Date Jouissance : 23/01/2023

DETAIL DU MONTANT MENSUEL SERVI:

Rubriques	Montant Annuel
Avantage principal Brut	87 412,49
Retenue SS	0,00
Retenue IRG	0,00
Autres Ressources	0,00
Complément Différentiel	0,00
ICPR	0,00
CD 3500	0,00
Reval052009	0,00
ICAR	0,00
Reval_012012	0,00
CD_2023	45 920,84
Forfait_2000	0,00
IC_2023	0,00
Total Annuel	133 333,33
Montant Mensuel	11 111,11

FAIT A AIN TEMOUCHEMENT LE : 13
LE DIRECTEUR

المصدر : وثيقة مقدمة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي (أنظر الملحق رقم 5)

تمثل هذه الوثيقة إشعار بمعاش منقول Notification d'une Pension de Reversio صادرة عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في الجزائر وتحديدًا في وكالة عين تموشنت.

أهم النقاط الواردة فيها:

طبيعة الوثيقة: هي مستند رسمي يحدد قيمة المعاش الذي تتقاضاه الأرملة أو المستحقون بعد وفاة المؤمن له (الزوج في هذه الحالة) وهو ما يعرف بمنحة المنقول .

القيمة المالية

- المبلغ السنوي الإجمالي 133,333.33 دينار جزائري.

- المبلغ الشهري الصافي 11,111.11 دينار جزائري.

تفاصيل الحساب:

- نسبة المعاش 50 بالمئة وهي الحصة المخصصة للزوجة من المعاش المتوفي الأصلي.

- تاريخ سريان Date d'effet بدأ حساب هذا المعاش من تاريخ 2023/01/23.

تتضمن الوثيقة تفاصيل حول الإمتياز الرئيسي والزيادات الأخرى التي تساهم في رفع المبلغ النهائي توضح الوثيقة أن عدد سنوات الإشتراك المسجلة للمتوفي هي 11 سنة.

المطلب الثاني : الرقابة الطبية وبطاقة الشفاء كأداة حوكمة إلكترونية

إن دمج الحوكمة المالية عبر لوحات القيادة الرقمية (كشف المعاش وبطاقة الشفاء) يهدف إلى ضمان الإستدامة المالية . فالحوكمة تضمن أن كل دينار يُنفق يذهب لمستحقه الشرعي؛ مما يُقلص العجز المالي الناتج عن الغش أو سوء التسيير ويضمن قدرة الصندوق على الوفاء بالتزاماته اتجاه الأجيال القادمة .

كما أنّ بطاقة الشفاء تسمح بالحوكمة من خلال لوحة القيادة Dashbord التي تعطي مؤشرات فورية إذا ارتفع استهلاك دواء معين في منطقة ما بشكل غير مبرر تتدخل الحوكمة للتحقيق حيث تعمل على تحقيق الأهداف التالية :

1- ضبط استهلاك الأدوية

- **سقف التعويض:** تضع لوحة القيادة حدود إستهلاك الأدوية بناء على الحالة الصحية (الأمراض المزمنة مقابل الأمراض العادية)

- **منع التكرار:** تمنع البطاقة صرف نفس الدواء من صيدليتين مختلفتين في وقت واحد حيث تتيح تتبعاً دقيقاً لمعدلات إستهلاك الأدوية

2- محاربة الغش في العطل المرضية

- **التتبع الزمني :** تسمح لوحة القيادة بمراقبة تواتر العطل المرضية لكل مؤمن له كما تساهم الرقابة الرقمية في الكشف الاستباقي عن حالات الغش المتعلقة بالعطل المرضية وذلك عبر تقاطع البيانات بين الطبيب؛ الصيدلي؛ والمؤمن له وهو ما يمثل جوهر الحوكمة في إدارة المخاطر .

3- حماية التوازن المالي : من خلال

- **تقليل الهدر :** منع صرف أدوية غير ضرورية أو تعويض عطل وهمية حيث تتيح لوحة القيادة تتبعاً دقيقاً لمعدلات إستهلاك الأدوية؛ وفرض رقابة صارمة على صرف الأدوية ذات التكلفة العالية؛ مما يساهم في احاد من الهدر المالي الناتج عن الإستهلاك غير العقلاني أو التكرار الغير مبرر .

- **الإستدامة :** ضمان توجيه الفائض المالي لتغطية حالات صحية أكثر تعقيداً؛ مما يحمي الصندوق من الإستنزاف المال على المدى البعيد .

كما تعد الرقابة الطبية كأداة تدقيق ليست وظيفة صحية فقط بل هي تدقيق مالي للتأكد من أن الأموال صرفت لغرضها الصحيح .

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل التطبيقي تم التطرق إلى الإطار التطبيقي لكل من لوحة القيادة والحوكمة المالية؛ حيث نستنتج من هذا الفصل أن الوكالة إنتقلت من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الرقمية المستندة إلى لوحة القيادة؛ حيث أنها لم تعد مجرد إجراء تقني بل أصبحت الركيزة الأساسية التي تستند إليها آليات الحوكمة المالية داخل المؤسسة؛ وقد أثبتت الدراسة أن لوحة القيادة تتجاوز دورها التقليدي كأداة لعرض البيانات؛ لتمثل نظاما رقابيا استباقيا يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وعقلنة الإنفاق الصحي وضمان الإستدامة المالية.

الخاتمة

لوحة القيادة ليست مجرد أداة للمتابعة؛ بل تمثل ركيزة أساسية في دعم الحوكمة المالية وترسيخ المبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة؛ مما يجعلها عنصر حاسماً في تحقيق التسيير الرشيد والاستدامة المالية.

كما أن فعاليات القيادة الحديثة لا تكتمل إلا بوجود لوحة قيادة تدعم الحوكمة وتحول المبادئ إلى ممارسات عملية قابلة للقياس والتقييم؛ فالقيادة الفعالة في المؤسسات الحديثة تقاس بقدرتها على تحويل البيانات إلى قرارات؛ والحوكمة إلى ممارسة واقعية تحمي المال العام.

إستناداً إلى ما تم تناوله في هذه الدراسة التي هدفت إلى إبراز دور لوحة القيادة في تفعيل الحوكمة المالية داخل وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS بعين تموشنت؛ يمكن التأكيد أن الموضوع يعكس أهمية كبيرة في ظل التحولات الحديثة التي تعرفها أنظمة التسيير المالي بالمؤسسات العمومية.

فقد ابرز الجانب النظري أن لوحة القيادة تمثل أداة فعالة في مراقبة التسيير تعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية تسمح بمتابعة الأداء ورصد الانحرافات؛ ودعم إتخاذ القرار في الوقت المناسب؛ بينما تشكل الحوكمة المالية الإطار التنظيمي الذي يقوم على المبادئ والإنضباط؛ وتبين من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين أن هناك تكاملاً واضحاً بينهما حيث تجسد لوحة القيادة المبادئ النظرية للحوكمة على أرض الواقع.

أما في الجانب التطبيقي فقد أظهرت دراسة حالة وكالة CASNOS أن اعتماد لوحة القيادة في متابعة مؤشرات التحصيل؛ النفقات؛ المراقبة الطبية؛ بطاقة الشفاء ومعاشات التقاعد يساهم في تحسين الرقابة الداخلية؛ تعزيز الشفافية وتقليص الانحرافات المالية كما توضح أن هذه الأداة تساعد الإدارة على مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المسطرة مما يدعم عملية إتخاذ القرار ويعزز فعالية التسيير.

أولاً: اختبار صحة فرضيات الدراسة

1- التحقق من الفرضيات :

بناءً على الدراسة تم البث في فرضيات الدراسة كما يلي :

الفرضية الأولى : يتبنى الصندوق آليات الحوكمة المالية تهدف إلى ضمان إستخدام الأمثل للإشتراكات المحصلة

أظهرت الدراسة أن وكالة CASNOS تعتمد فعلاً على مجموعة من الآليات التنظيمية والرقابية؛ تتمثل في توزيع المهام بين المصالح المختصة؛ اعتماد الرقابة الداخلية؛ متابعة التحصيل والنفقات إضافة إلى الرقابة الطبية ونظام كشف المعاشات كما أن هذه الإجراءات تنسجم مع مبادئ الشفافية والمساءلة مما يؤكد تحقق هذه الفرضية.

الفرضية الثانية: توفر لوحة القيادة في الصندوق مؤشرات كمية ونوعية تساهم في مراقبة الانحرافات اللحظية في التحصيل والأداءات

تبين من خلال دراسة لوحة القيادة المعتمدة داخل الوكالة انها تتضمن مؤشرات متعددة مرتبطة بنسبة التحصيل؛ عدد المنخرطين؛ حجم النفقات؛ مراقبة الطبية وبطاقة الشفاء. وهذه المؤشرات تسمح بالمقارنة الدورية بين الأهداف والنتائج الفعلية.

مما يساعد على كشف الانحرافات في الوقت المناسب وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وبالتالي تحقق هذه الفرضية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة طردية بين فعالية إستخدام لوحة القيادة ومستوى الإنضباط والشفافية المالية في الوكالة محل الدراسة.

أثبتت النتائج أن كلما تم الإعتماد بشكل أفضل على لوحة القيادة ومؤشراتها ارتفع مستوى الرقابة الداخلية وتحسنت جودة المعلومات المالية مما أدى إلى تعزيز الشفافية وتقوية الإنضباط في التسيير المالي وعليه توجد علاقة إيجابية بين فعالية استخدام لوحة القيادة ومستوى الحوكمة المالية داخل المؤسسة مما يؤكد صحة هذه الفرضية .

2- نتائج الدراسة :

- من خلال التحليل النظري والدراسة التطبيقية لوكالة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعين تموشنت تم التوصل إلى النتائج التالية :

- توجد آليات فعلية للحوكمة المالية داخل المؤسسة تتمثل في التنظيم الهيكلي الواضح؛ توزيع المهام والإعتماد على الرقابة الداخلية ومتابعة مختلف الأنشطة المالية .

- تلعب لوحة القيادة دورا أساسيا في مراقبة الأداء من خلال مؤشرات التحصيل؛ النفقات؛ المراقبة الطبية وبطاقة الشفاء مما يسمح بمتابعة مستمرة للنشاط المالي والإداري .

- تساهم لوحة القيادة في الكشف المبكر عن الانحرافات عبر مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المسطرة واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب .

- تعزز لوحة القيادة الشفافية والمسائلة من خلال توفير معلومات دقيقة وموجزة للإدارة تدعم عملية اتخاذ القرار على أسس موضوعية.

- توجد علاقة إيجابية بين فعالية استخدام لوحة القيادة ومستوى الإنضباط المالي داخل الوكالة حيث كلما تحسن استخدام المؤشرات ارتفع مستوى الرقابة وجودة التسيير .

- تدعم لوحة القيادة الإستدامة المالية للصندوق من خلال متابعة التوازن بين الإيرادات والنفقات والحد من الهدر المالي .

3- توصيات الدراسة :

الخاتمة

- بناءاً على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية :
- تعزيز تطوير لوحة القيادة من خلال إدراج مؤشرات استشرافية تُمكن من توقع المخاطر المستقبلية وليس الإكتفاء بالمؤشرات الوصفية فقط .
- تحسين التكامل بين مختلف المصالح (التحصيل؛ المحاسبة؛ المراقبة الطبية؛ الموارد البشرية) لضمان تدفق معلوماتي دقيق وسريع يدعم فعالية لوحة القيادة .
- تحديث نظام المعلومات والرقمنة بشكل مستمر لتقليل الأخطاء البشرية وتعزيز دقة البيانات المالية خاصة في مجالي التحصيل وصرف المعاشات .
- تكثيف التكوين المستمر للموظفين حول استخدام أدوات مراقبة التسيير ولوحات القيادة لترسيخ ثقافة الحوكمة المالية داخل المؤسسة .
- تعزيز آليات الرقابة الداخلية من خلال المتابعة الدورية للإنحرافات وربطها بخطط تصحيحية واضحة ومحددة زمنياً.
- دعم ثقافة الشفافية والمسائلة داخل المؤسسة باعتبارهما عنصرين أساسيين في نجاح تطبيق الحوكمة المالية
- القيام بتقييم دوري لنظام لوحة القيادة بهدف تحسين محتواها وتكييفها مع التغيرات التنظيمية والمالية التي تشهدها المؤسسة .

4- أفاق الدراسة :

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل وكالات أخرى تابعة لنفس الصندوق على مستوى ولايات مختلفة بهدف إجراء مقارنة بين مستوى تطبيق لوحة القيادة ومدى فعالية الحوكمة المالية.
- إجراء دراسات كمية متقدمة تعتمد على النماذج الإحصائية لقياس الأثر المباشر للوحة القيادة على الأداء المالي بدفة أكبر.
- دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة لوحات القيادة وتحسين قدرتها الاستشرافية في الكشف عن المخاطر المالية.
- تحليل العلاقة بين الحوكمة المالية والإستدامة المالية طويلة المدى في صناديق الضمان الاجتماعي .
- إدراج متغيرات جديدة مثل رضا المخرطين وجودة الخدمات المقدمة وربطها بفعالية أدوات الرقابة ولوحة القيادة .
- دراسة دور التكوين الإداري والثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة المالية داخل المؤسسات العمومية .

المراجع

قائمة المراجع العربية

1. أسماء ذكار، و سعاد بلعباس . (2020). دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر .
2. أسماء مغيفي، و الياس بومعروف . (2021). دور لوحة القيادة في تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.
3. إسماعيل بلحنيش . (2022). مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد إتخاذ قرارات الإدارة أطروحة دكتوراه.
4. الشحادات قاسم، و زكريا لافي . (2024). أثر الحوكمة على الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة.
5. العاتي بوغالي ، و بشرى كحل الراس . (2020). أثر لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في مؤسسة أطروحة دكتوراه .
6. العسالي جمال . (2019). تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة أطروحة دكتوراه.
7. دحو حبال . (2025). حوكمة الجماعات المحلية كآلية لتعزيز النمو الإحتوائي .
8. دلال رحماني . (2020). لوحة القيادة ودورها في تعزيز الحوكمة المالية .
9. ريمة دينزات . (2018). أثر لوحة القيادة في ترشيد حوكمة الشركات الجزائرية (مذكرة ماستر).
10. زينب بوغازي، و سليمة رقاد . (2021). لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير .
11. سفيان بوفطاية ، و نسبية تونسي . (2023). دور الحوكمة المالية في اصلاح البنوك العمومية .
12. عادل فرقاد ، و مليكة زغيب . (2018). دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل الحوكمة المالية.
13. عامر آية . (2025). كل ماتريد معرفته عن الحوكمة المالية .
14. عبد الحليم مزغيش . (2023). تصميم لوحة القيادة على تقييم الأداء المستدام وإنعكاساتها على فعالية صنع القرار أطروحة دكتوراه .
15. عبد اللطيف بن زبيدي . (2021). الحوكمة المالية مدخل استراتيجي لقياس ورفع الأداء موازنة الدولة .
16. لمياء لحر ، و مشبوط . (2019). دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في مؤسسة إقتصادية .
17. لمين علواطي، و نذيرة راقي . (2017). لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية.
18. ليندة وهيبي . (2016/2015). دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة إقتصادية جزائرية .
19. مقدم، و الحاج خرفي . (2018). لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير (مذكرة ماستر).
20. منصور ، و البلوي . (2024). أثر لوحة القيادة في المؤسسات العمومية.
21. موايسي دومة . (2015). لوحة القيادة متوازنة كأداة لمراقبة التسيير .
22. نسبية تونسي . (2024/2025). دور الحوكمة المالية في اصلاح البنوك العمومية دراسة تجارب دولية وامكانية استفادة الجزائر منها.

23. نور الدين غيدي، و عماد معوشي . (2025). أهمية لوحة القيادة الإستشرافية في أداء الوظيفة المالية.

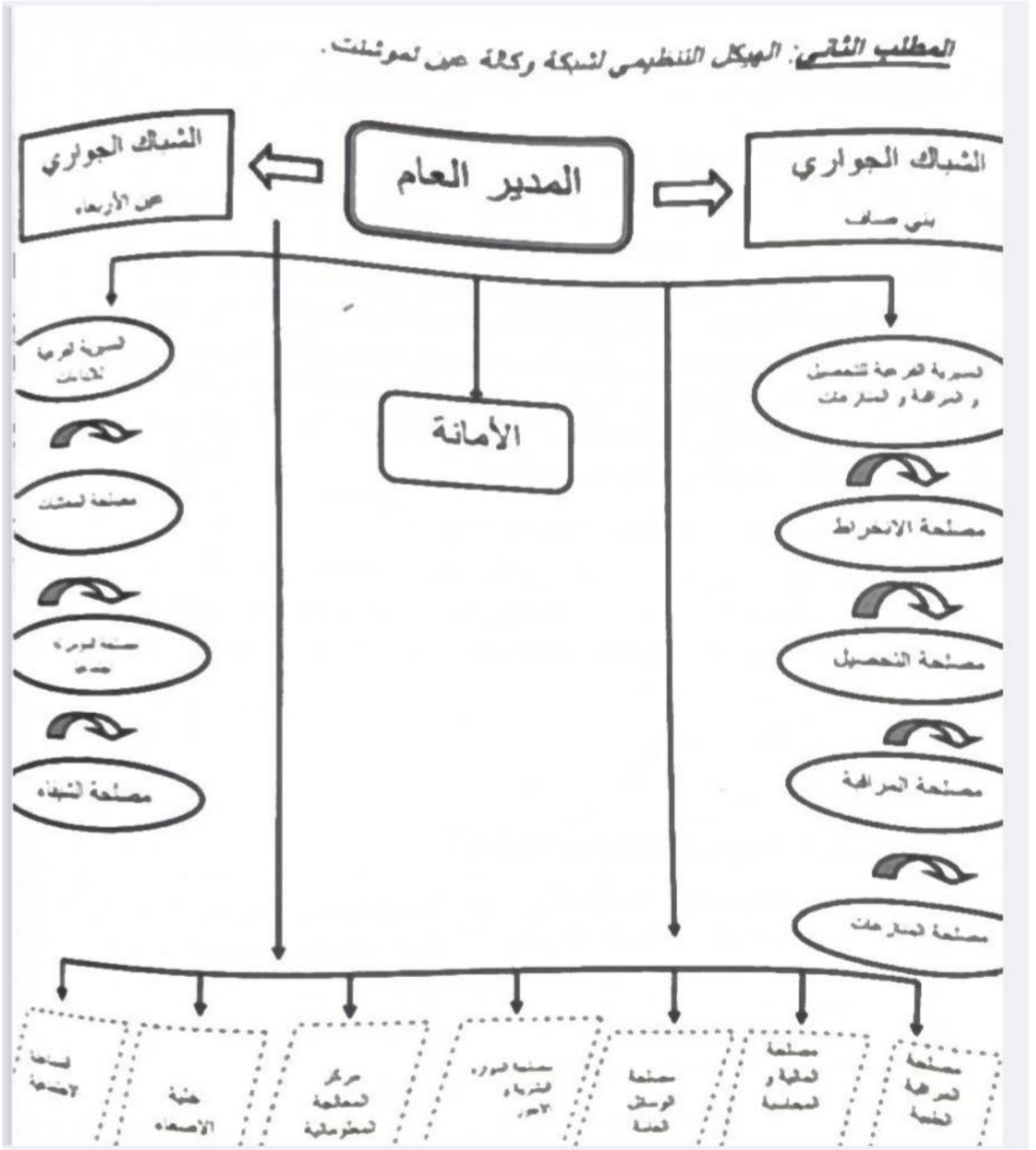
24. نور الهدى رزقي. (2019). دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي.

قائمة المراجع الاجنبية

1. BENKAMLA, M. (2019). Governance et communication Financire deux piliers pour Batir une place Financire efficace cas des pays.
2. Bouchikhi, M. (2023). Le Developpement De systeme Financier a Lere de governance Financiere.
3. CHAOUI, K., & KHEIRI, A. (2023). THE Role of Financial Governance Mechanisms.
4. DANIEL, E., EHIMAL , O., & NOAH. (2023). Degital Risk Managment DashBord of montoring predicting and reslving financial.
5. ROGER, A. (2020/2021). Le Role Du Bord Strategique Dans L'Amelioration De La Peformance.
6. Senoussaoui , I., & BELMOKHTAR, M. (2025). The impact of corporate governance Mechanis on the quality of financial.
7. YEKKOUR, A., & BELMOKHTAR , M. (2025). Contribution of the dashBord in activiting the managment control system in the territorial collectivty case study Mascar.

الملاحق

ملحق 1: الهيكل التنظيمي لشبكة وكالة عين تموشنت



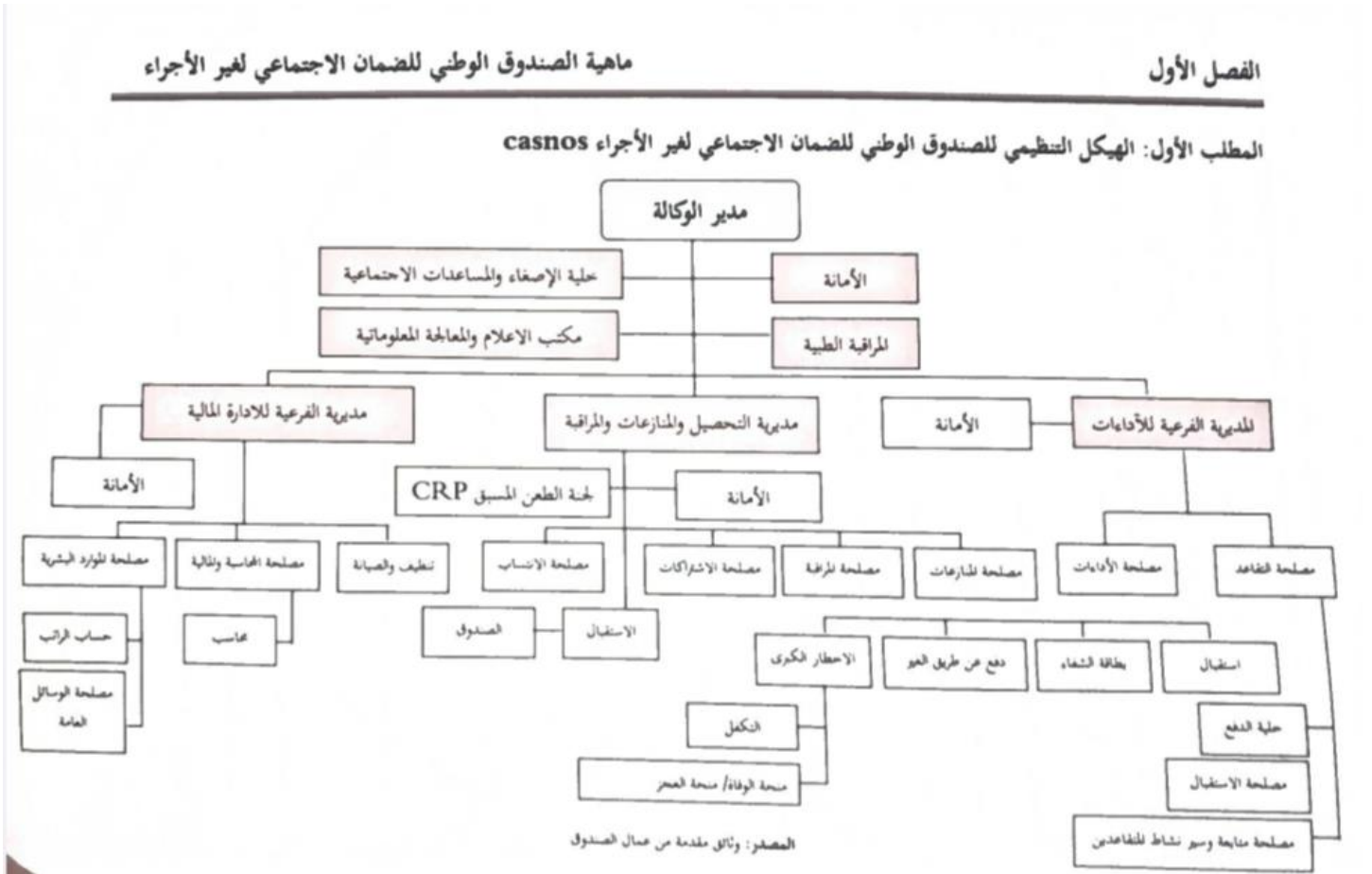
المصدر: وثيقة مقدمة من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

ملحق 2: مخطط التنظيم الإداري



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

ملحق 3: الهيكل التنظيمي العام



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

ملحق 4: الهياكل التابعة للصندوق



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

ملحق 5: نموذج حساب معاش التقاعد

CAISSE NATIONALE SALARIALES CASNOS
AGENCE DE WLATA / AIN TEMOUCHENT NOTIFICATION
D'UNE PENSION DE REVERSION

Adresse:
 80 Complesse OPG Route d'Oran
 Tel: 045 70 00 01 Fax: 045 70 17 10

N° de Pension: XXXXXXXXXXXX
 Taux de la Pension: 50.00 %
 Taux Global Famille: 90 %
 Compte Bancaire: XXXXXXXXXXXX
 N° COP: 0000000000 CIL RIF Regime: Casnos
 Matricule: 000000000000 Domicile: XXXXXXXXXXXX

Nom: XXXXXXXXXXXX
 Prénom: XXXXXXXXXXXX
 Veuve: XXXXXXXXXXXX
 Qualité: CONJOINT
 Adresse: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Montant Annuel Brut du Defunt pris en compte pour le calcul de la Pension: 174 824,80
 Le montant de la Pension ne peut être supérieur à 50 % du Montant de la Pension du Defunt soit 87 412,40
 Nombre années Cotisés: 11 Trimestres CHR 0 Autres Ressources 0,00
 Date d'effet: 23/01/2023 Date Jouvissance: 23/01/2023

DETAIL DU MONTANT MENSUEL SERVI:

Rubrique	Montant Annuel
Average principal Brut	87 412,40
Retenu SS	0,00
Retenu IRG	0,00
Autres Ressources	0,00
Complément Différence	0,00
ICPR	0,00
CD 3500	0,00
Reva052009	0,00
ICAR	0,00
Reva1_012012	0,00
CD_2023	45 920,84
Forfait_2000	0,00
IC_2023	0,00
Total Annuel	133 333,33
Montant Mensuel	11 111,11

FAIT A AIN TEMOUCHENT LE
 LE DIRECTEUR

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي