

جامعة قاصدي مرياح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم المالية والتسيير

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان :

تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين

- دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA ورقلة -

(من 2017/03/05 إلى 2017/03/27)

من إعداد الطالبة: إيمان قويدري

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2017/05/23.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	( _ جامعة قاصدي مرياح ورقلة _ )	الأستاذ / إلياس بدوي
مشرفا	( _ جامعة قاصدي مرياح ورقلة _ )	الأستاذ / محمد العربي قزون
مناقشا	( _ جامعة قاصدي مرياح ورقلة _ )	الأستاذ / دشاش عبد القادر

السنة الجامعية: 2017/2016.



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة\_الجزائر  
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم المالية و التسيير

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان :

## تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين

– دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA ورقلة –

(من 2017/03/05 إلى 2017/03/27)

من إعداد الطالبة: إيمان قويدري

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2017/05/23.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	( _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة _ )	الأستاذ /إلياس بدوي
مشرفا	( _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة _ )	الأستاذ / محمد العربي قزون
مناقشا	( _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة _ )	الأستاذ /دشاش عبد القادر

السنة الجامعية: 2016/2017.

## الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية  
أتقدم بإهداء عملي المتواضع هذا إلى :  
من أوقدت في قلبي الحنان وتعبت من أجل راحتي أُمي العزيزة حفظها الله ورعاها.  
أبي العزيز الذي لم ييخل علي بأي شيء حفظه الله .  
إخوتي الأعزاء الذين أتمنى لهم النجاح في حياتهم.  
إلى كل الأصدقاء  
إلى كل دفعة تدقيق ومراقبة التسيير.  
إلى كل من ساهم في مساعدتي من قريب وبعيد .  
إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا.

إيمان قويدري

## الشكر

شكري العظيم إلى الخالق الكريم وأسأله أن يجعل عملي في ميزان الحسنات لي ولأبي وأمي و إخوتي وأخواتي في يوم الدين.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف قزون محمد العربي الذي أكن له كل التقدير والاحترام لقبوله الإشراف على مذكرتي الذي لم يبخل علي بالتوجيهات ومساعدتي لإنجاز هذا العمل .

الشكر موصول إلى المؤطر الذي ساعدني كثيرا : عبد السلام بن الشيخ علي كل ما قدمه ليكتمل البحث.

شكر موصول إلى كل أساتذتي دون استثناء، و إلى كل زملاء الدراسة.

وفي الأخير لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني الشكر لكل من ساعدني من قريب وبعيد .

إيمان قويدري

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين، حيث تطرقنا في الفصل الأول للأدبيات النظرية لمراقبة التسيير والأدوات التقليدية والحديثة، وستتطرق بشكل خاص إلى لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير باعتبارها أداة حديثة تساهم في تحسين نظام مراقبة التسيير وذلك بإسقاط الدراسة على المديرية الجهوية للتأمين بورقلة **SAA** ، و توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة تطبق لوحة القيادة في شكل جداول تبين مبيعات الشركة بالأرقام ،بالإضافة لتقديم التحليلات و الشروحات لهذه الجداول ، وعدم الإهتمام بالمنحنيات والرسوم البيانية كما أنها تعمل على إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

الكلمات المفتاحية: تطبيق، لوحة القيادة ،مراقبة التسيير .

## Abstract:

Cette étude vise à déterminer comment appliquer le tableau de bord dans les institutions d'assurance ,ou nous touchions dans le premier chapitre de la littérature théorique pour contrôle de gestion des outils ctraditionnels et modernes ,et nous examinerons en particulier le tableau de bord kodat pour contrôle de gestion comme outil moderne contribuer à un meilleur système de contrôle de gestion en laissant tomber l'étude à l'assurance direction régionale ouargla ,nous a livré aux résullats les plus importants du tableau de bord des applications d'entreprise sont des tables pleines de chiffres et de l'absence de courbes d'intérêt et des graphiques comme il travaille à prendre des mesures correctives en temps opportun .

**mots clés :** application ,tableau de bord,contrôle de gestion

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I.	الإهداء
II.	الشكر
III.	الملخص
IV.	قائمة المحتويات
V.	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير وأدواته
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
11	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
15	خلاصة الفصل
16	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
17	تمهيد
18	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
21	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها .
26	خلاصة الفصل
27	خاتمة.
30	المراجع.
34	الملاحق.
40	الفهرس.

# قائمة الجداول والأشكال والملامح



قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)	8
(2-1)	تصميم لوحة القيادة	8
(1-2)	لوحة القيادة للمبيعات في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة <b>SAA</b>	23

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مفهوم نظام مراقبة التسيير.	4
(1-2)	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة <b>SAA</b>	19
(2-2)	المقارنة بين قيم كل نوع بالنسبة للمحقق والمستهدف لسنة 2016 في الفصل الأول.	25
(3-2)	المقارنة بين قيم كل نوع بالنسبة للمحقق لكل من سنتي 2015 و2016.	25

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	لوحة القيادة للفصل الأول.	35
(1-2)	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة <b>SAA</b>	36
(1-3)	جدول يوضح توزيع المبيعات لسنة 2016 بالأشهر	37
(1-4)	جدول يخص نسبة الزيادة للوصول للأهداف المسطرة	38
(1-5)	الجدول النهائي للأهداف المسطرة 2017	39



### توطئة:

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها أدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والإرشادات اللازمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية، التي تعيق تحقيق تلك الأهداف، وعليه فإن أدوات مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال موارد المشروع لتحقيق الأهداف، وذلك عن طريق مقارنة الأداء الحقيقي بالأداء المعياري، وعلى أساس نتيجة المقارنة يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وللوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد من أجل التحكم في التسيير وتقييم الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، ومن بين هذه التقنيات تم ذكر التقنيات التقليدية والتقنيات الحديثة، وهي الطرق المتبعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ونظرا لتعدد أدوات مراقبة التسيير تم ذكر لوحة القيادة باعتبارها أداة حديثة مهمة من بين أدوات مراقبة التسيير، ومدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية .

**الإشكالية :** بناء على ما تم عرضه في الأعلى يمكن طرح الإشكالية التالية:

### ما هي خصوصيات تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين؟

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية أدوات مراقبة التسيير ؟
- هل يتم تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين؟
- كيف تطبق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين؟

### الفرضيات :

- المؤسسة تستخدم أدوات مراقبة التسيير في متابعة ومراقبة نشاطها ؛
- يوجد تطبيق للوحة القيادة في مؤسسات التأمين ؛
- يستعان بلوحة القيادة في اتخاذ القرار ومراجعة الأهداف .

### مبررات اختيار الموضوع :

- مبررات شخصية : الميل الشخصي لهذا النوع من المواضيع ؛
- مبررات موضوعية :ارتباط موضوع البحث بالتخصص .

### أهداف الدراسة وأهميتها :

## المقدمة العامة

- التعرف على نظام مراقبة التسيير في المؤسسات وتحليله ؛
- معرفة مدى أهمية أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ؛
- معرفة مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ؛

### حدود الدراسة :

**الحدود المكانية :** كانت الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين **SAA** ورقلة ، وذلك لمعالجة إشكالية البحث المتمثلة في دراسة خصوصيات تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين .

**الحدود الزمانية:** إمتدت فترة الدراسة الميدانية من 05/03/2017 إلى 27/03/2017 .

### منهجية الدراسة :

لإجراء هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة ، ودراسة الحالة لإجراء الدراسة الميدانية.

### مرجعية البحث :

تم الإعتماد على عدة مراجع منها الكتب، المذكرات ، التي لها علاقة بالدراسة، أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على وثائق المؤسسة وأسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة .

**خطة البحث :** لقد تم تقسيم الموضوع إلى فصلين:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية.

قسم إلى مبحثين: المبحث الأول بعنوان الأدبيات النظرية، بحيث تم التطرق إلى مفاهيم أساسية حول نظام مراقبة التسيير ، وأدوات مراقبة التسيير وبالخصوص لوحة القيادة ، أما المبحث الثاني بعنوان الأدبيات التطبيقية ، أي الدراسات السابقة للموضوع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.

قسم إلى مبحثين: المبحث الأول تضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

أما المبحث الثاني: تم عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول: أهمية نظام مراقبة الجودة والبيئة

### تمهيد:

إن مفهوم مراقبة التسيير شهد تطورا من حيث المفهوم والأدوات في المؤسسات الاقتصادية، باختلاف أنواعها ونشاطها، وعليه فإن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة، و لذلك فهي بحاجة إلى أدوات ووسائل لتستخدمها في المؤسسة لمساعدتها في عملية الرقابة، ونظرا لأهمية هاته الأدوات في مراقبة التسيير، فإن دراستها تكون مسبقة بمفهوم مراقبة التسيير وكذا أهدافه، أهميته.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للدراسة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

### المبحث الأول : الأدبيات النظرية للدراسة

تم التعرض إلى مفهوم نظام مراقبة التسيير وأدواته التقليدية والحديثة خاصة لوحة القيادة باعتبارها أداة حديثة.

### المطلب الأول : مفهوم نظام مراقبة التسيير

قبل التطرق لمفهوم نظام مراقبة التسيير نلاحظ أنه مركب من مصطلحين أساسيين المراقبة والتسيير لذا تم التعرف على كل مصطلح على حدا .

المراقبة: تعني التحقق والفحص،الذي يركز على وضع معايير تضمن أن مهمة ما قد تم تحقيقه كما تم التنبؤ به.<sup>1</sup>

التسيير: حيث عرف P.Bergeron تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

### الفرع الأول : تعريف نظام مراقبة التسيير

عرف Entony مراقبة التسيير هو التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولوا المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>3</sup>

يعرف c.Alazard مراقبة التسيير على أنه عبارة عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية،تمكن المسؤولين من التصرف،وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل والنتائج،لذا تعتبر نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية وكفاءة الأداء من أجل بلوغ الأهداف.<sup>4</sup>

تعريف آخر: مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم.<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف فمراقبة التسيير هو عبارة عن تخطيط وفحص ومراقبة مواد المؤسسة واستغلالها بأقل تكلفة وأكثر فعالية للوصول الى النتائج المطلوبة وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

1-ARNAUD Hervé-GARMILIS Ali-VIGNON Véronique « le contrôle de gestion en action » 2eme édition- édition Liaisons-paris- 2001-P 78.

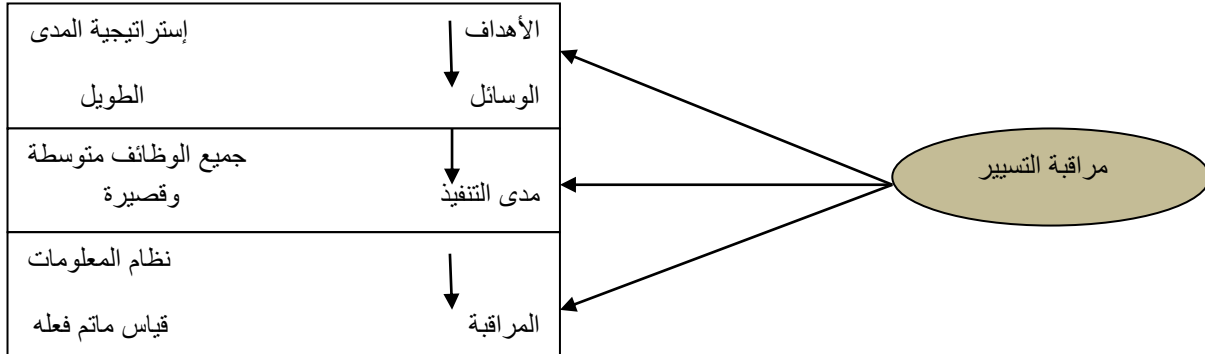
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون وآخرون،مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية،دار المحمدية العامة،الجزائر،2004،ص:9.

<sup>3</sup> محمد الخليل،عبد الحميد احمد،منى عبد السلام،مراقبة التسيير في المؤسسة،مجلة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية،ص:5.

4-ALAZARD Claude ,SEPARI Sabine « contrôle de gestion : Manuel et application »6eme édition - DUNOD -paris 2004-P06.

5-MICHEL GERVAIS : "Contrôle de Gestion", économie, France, 1997, 6eme édition, P 13

الشكل رقم (1-1): مفهوم نظام مراقبة التسيير.



المصدر: هاجر بوبصلة، دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2014.

#### الفرع الثاني: خصائص نظام مراقبة التسيير

- تتمثل خصائص نظام مراقبة التسيير فيما يلي :<sup>1</sup>
  - تعتبر عملية وليست عملا انفراديا منعزلا؛
  - تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام؛
  - تبين الغاية من العملية وهي تحقيق أهداف المنظمة؛
  - بالإضافة إلى الأشخاص تستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية ؛
  - ضمان الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة.
- ومنه تركز خصائص مراقبة التسيير على تحفيز الأشخاص للعمل الجماعي لتنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص: 29.



الفرع الثالث: أهمية وأهداف نظام مراقبة التسيير.

أولاً- أهمية نظام مراقبة التسيير:

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير، حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابي على عملياتها لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإلمامهم بكل وظائفها، ولكن عندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها الفعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصهم في الإدارة.<sup>1</sup>

ثانياً - أهداف نظام مراقبة التسيير:

الهدف الرئيسي هو التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة.

ويمكن إجمال أهداف مراقبة التسيير في العناصر التالية:

- 1- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف عن طريق الموازنات التقديرية؛
- 2- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من أجل تحسين الفعالية، لا بد من ديناميكية أنظمة المعلومات؛
- 3- الوقوف عند نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها، وإستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها؛
- 4- تحقيق الفاعلية ويعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية، من الاستعمال العقلاني والرشد لموارد المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية، ثم مقارنة ماخطط له وما تم تحقيقه؛
- 5- تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة، وذلك بتبني إستراتيجية مدروسة، وتسيير أمثل للأفراد و بھذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال، وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن أهداف مراقبة التسيير تهدف إلى إكتشاف الإنحرافات بين كل من المحقق والمستهدف لتحليل الإنحرافات وإستخراج نقاط الضعف لتصحيحها لتحقيق الفعالية وعليه

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير

لنظام رقابي فعال يعتمد نظام مراقبة التسيير على مجموعة أدوات منها: أدوات تقليدية، و أدوات حديثة.

الفرع الأول: الأدوات التقليدية

- 1- المحاسبة العامة: هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصغير قريشي، واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013، ص: 51.

2-MICHEL GERVAIS CONTROLE DE GESTION Edition dund<sup>2</sup> Paris1976.p16

<sup>3</sup> بوعقوب عبد الكريم، اصول المحاسبة العامة، دوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1999، ص: 11.

2- **المحاسبة التحليلية:** تستعمل المحاسبة التحليلية لمتابعة تكاليف المؤسسة حسب الأقسام و المنتجات حسب الزمن، وتحديد قيم المخزون والمنتجات قيد التنفيذ من العناصر المادية وغير مادية. وهي بذلك تساهم في تحديد قسم عناصر الميزانية في المحاسبة العامة، كما أنها تعمل على تحديد سعر تكلفة المنتجات والخدمات وسعر بيعها، بعد تطبيقها هامش الربح المحدد أو المختار حسب حرية السوق، فهي تقنية تمكن من مراقبة مردودية وفعالية المؤسسة حسب المصالح أو الأقسام، وتساهم في تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

3- **نظام المعلومات:** يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها، بغرض دعم صناعة القرارات، والتنسيق وتأمين السيطرة على المنظمة، إضافة إلى تحليل المشكلات، وتأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة، ويشمل نظام المعلومات على بيانات الأشخاص الأساسيين، والأماكن، والنشاطات والأمور الأخرى التي تخص المنظمة، والبيئة المحيطة بها.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الأدوات الحديثة

1- **التحليل المالي:** هو العملية التي من خلالها يتم استنباط مؤشرات ونسب مئوية من البيانات المالية والمحاسبية للمؤسسة بما يؤدي لتصحيح وزيادة الفعالية الاقتصادية لتلك المؤسسة.<sup>3</sup>

2- **الموازنة التقديرية:** هي خطة مفصلة معبر عنها بقيم كمية، تظهر فيها كمية الموارد الواجب تحصيلها وإستعمالها في فترة معينة من الزمن.<sup>4</sup>

كما أنها أداة تعبر بها المؤسسة عن خططها وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام ( كما و نقدا)<sup>5</sup>

3- **لوحة القيادة:** هي وسيلة تساعد على التنبؤ و اتخاذ القرارات، تتكون من مجموعة مؤشرات قليلة العدد

(من 5 إلى 10)، وضعت بكيفية تسمح للمسيرين بمعرفة اتجاهات التطور التي تطرأ على المؤسسة، وتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الآجال المناسبة.<sup>6</sup>

### المطلب الثالث: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

#### الفرع الأول: ماهية لوحة القيادة.

أولاً: **نشأة لوحة القيادة:** لقد ظهرت فكرة وعبرة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب

<sup>1</sup> نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة إقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2011، ص: 35.

<sup>2</sup> فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 53.

<sup>3</sup> نعيم نمر داوود، التحليل المالي: دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 10.

<sup>4</sup> بدوي محمد عباس، إبراهيم عثمان الأميرة، صالح أشرف صلاح الدين، المحاسبة الإدارية ودراسة الجدوى الإقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 109.

<sup>5</sup> مريم حماني، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012، ص: 7.

المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 ، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول تسيير، جدول مراقبة، لوحة القيادة<sup>1</sup>.

ثانيا: تعريف لوحة القيادة: توجد عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

- تعريف **Michel Gervais**: لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات<sup>2</sup>.

- تعريف آخر: لوحة القيادة هي تشخيص دائم في المؤسسة، يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة، يستطيع من خلالها المسير تقاسم تسلسل للأحداث، ويعيد فحص ومواجهة الصعوبات وتصحيح القرارات<sup>3</sup>.

- تعريف **Jean Richard Sulzer**: تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين، لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف فإن لوحة القيادة هي: تشخيص وضعية المؤسسة بصفة دائمة ودورية وتعطي معلومات متعلقة بالتسيير قد تكون في جداول رقمية ونسبية أو رسوم بيانية ومنحنيات تسهل لنا عملية المقارنة لإستخراج الإنحرافات وتصحيحها لتحقيق الفعالية المطلوبة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

### الفرع الثاني: تصميم لوحة القيادة<sup>5</sup>

يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعدة للمسيرين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها لهذا ينبغي عند تصميمها أن :

- تحافظ على عدد قليل من المؤشرات والتي تكون مهمة للمسيرين ؛

- تخصيص وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه ؛

- جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين .

- يظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:

1- منطقة المؤشرات: تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة

- مفهوم المؤشر: قدمت عدة تعاريف للمؤشر نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> زايدى رشيد، دور لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014/2015، ص:8.

<sup>2</sup> قوطار خميسي، دور لوحة القيادة في تحسين نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة 2012/2013، ص:8.

<sup>3</sup> بوديار زهيه، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملخص لمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أفريل 2009 ص:4.

<sup>4</sup> محمد الخليل، عبد الحميد أحمد، منى عيد السلام، مرجع سبق ذكره، ص:27.

<sup>5</sup> زايدى رشيد ، مرجع سبق ذكره ص11-12.

يعرف المؤشر على أنه معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في معرفة وتقدير وضعية معينة من قبل متخذ القرار, كما يعرف بأنه معلومة رقمية مختارة، هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ المهام. يجب أن يتوفر في المؤشر الشروط التالية:

- الملائمة والمصدقية: تعني ضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة ؛
  - الوفاء والموضوعية: أي إلزامية تغيير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغيير الذي يطرأ على الظاهرة قيد التقدير أو القياس ؛
  - السرعة والسهولة: أي سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في أقرب وقت ممكن.
  - 2 - منطقة النتائج: وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كيفي.
  - 3 - منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعنية.
  - 4 - منطقة الانحرافات: تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية .
- الجدول رقم(1-1): نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس).

منطقة المؤشرات	منطقة النتائج الفعلية	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات

المصدر: زايدي رشيد، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

وهناك تصميمات أكثر تفصيلاً منها:

الجدول رقم(1-2): تصميم لوحة القيادة.

المؤشرات	التصميم الأساسي			نتائج السنة السابقة	أهداف المحتمل تحقيقها في نهاية السنة	النتيجة في نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ
	التحقيقات	الانحرافات	الأهداف				

المصدر: زايدي رشيد، نفس المرجع السابق، ص: 12.

### المطلب الرابع: مبادئ ووظائف لوحة القيادة<sup>1</sup>

تنشئ المؤسسة لوحة القيادة الخاصة بمختلف نشاطاتها انطلاقاً من عدة مبادئ ومن أجل تحقيق عدة وظائف أهمها:

#### الفرع الأول: مبادئ وضع لوحة القيادة

1- ترتبط فعالية وأهمية لوحة القيادة كنظام للمعلومات بمدى احترام عملية تصميمها لبعض القواعد المحددة، سواء فيما يتعلق بتشغيلها أو بمحتواها، وتتمثل هذه المبادئ في :

#### 1-1 مبدأ الارتباط بالهيكل التنظيمي:

يجب أن تتكيف لوحة القيادة مع هيكل السلطة لمجموع المؤسسة هذه السلطة تظهر في شكل هرم، وبالتالي فإن شبكة لوحة القيادة عبارة عن آلية تتميز ب :

<sup>1</sup> التوهامي جادوني، محمد جادوني، استخدام أسلوب لوحة القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير، علوم التسيير، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2015/2016، ص: 28-29.

- كل مسؤول له لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.
- كل لوحة قيادة عبارة عن خط يجمع النتائج التي يجب أن تظهر في لوحة القيادة للمستويات العليا، لذا يجب أن تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل تحليلي، واضح، سهل التفسير، تام، ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع...)
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرارات المؤسسة ومحيطها وتتضمن:
- تقرير على الإنجازات المحققة ؛
- الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة ؛
- يجب أن تكون لوحات القيادة بنفس المستوى و بنفس الشكل حتى يتسنى لهم اعتماد المعطيات .

### 2-1 مبدأ شمولية وتجميع المحتوى:

يدور هذا المبدأ حول اختيار المعلومات الأساسية لتسيير المسؤول من بين كل المعلومات الممكنة، يتمثل الاختيار في تحديد المؤشرات الملائمة بالنسبة لمجال العمل وطبيعة التفويض للمعنى بلوحة القيادة.

### 3-1 مبدأ سرعة الإعداد والإرسال:

إن السرعة لا تعني عدم الدقة، لذا يفضل الحصول على عناصر حقيقية مقدرتها على معطيات حقيقية دقيقة وفي الوقت المناسب.

### الفرع الثاني: الوظائف الأساسية للوحة القيادة

تميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها:

#### 1- أداة لقياس الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات:

يمكن للوحة القيادة ان تساهم في عملية قياس الأداء داخل المؤسسة وكذا المساعدة على اتخاذ القرارات وذلك كالتالي:

- تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة...)، ومقارنتها بالأهداف المحددة مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، وكذا مقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية، فإن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتوجات...، وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها أو تحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية.

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

#### 2- أداة حوار واتصال :

تسمح لوحة القيادة في المؤسسة بتعزيز الحوار والاتصال داخل المؤسسة من خلال:

- تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته.

- يجب على الإدارة العليا تحقيق التنسيق فيما يتعلق بالإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز المسؤولية والتركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة بدلا من التعظيم الجزئي (يمكن أن يتم اتخاذ إجراء تصحيحي مفيد ومناسب لمركز مسؤولية ما، إلا أنه قد يعود بالضرر على أداء المؤسسة ككل، لذا يجب الانتباه إلى هذه النقطة).

ففي بعض الحالات يكون من الأجدر مراجعة الأهداف المبدئية، ولا يتم ذلك إلا بواسطة دراسات منتظمة (مرتين في السنة)، مما يسمح للمسؤولين لجميع المستويات بالتواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا والتفاوض على أهداف جديدة.

### 3- أداة للتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين :

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا للتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم لذلك، كما أنها تقوم بالتحسيس المستمر للنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة ، كل هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين، ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات، والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة.

### 4- أداة تنبؤ :

تساعد لوحة القيادة في التنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل ومعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الماضية والحالية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا، انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات و مكونات لوحة القيادة التي يعبر عنها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد في المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد .

### 5- أداة مراقبة :

تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال تدفق المعلومات الدقيقة التي يوفرها نظام المعلومات، كما تعمل على توجيه وإرشاد قسم الموارد البشرية، نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة، وضبط مسار عمل المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.<sup>1</sup>

## المطلب الخامس: خصائص وأنواع لوحة القيادة

### الفرع الأول: خصائص لوحة القيادة.

ومن بين أهم خصائص لوحات القيادة نجد:

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تناسب مع طبيعة نشاطه ؛
- كما يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم ؛
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة ؛
- كما تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين ؛
- و تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أنواع لوحات القيادة

أنواع لوحات القيادة في المؤسسة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> التوهامي جداوي، محمد جداوي، نفس المرجع السابق، ص: 29-30-31.

تنوع لوحات القيادة حسب طبيعة الوظائف والمسؤوليات المتواجدة داخل المؤسسة:

- 1- لوحة القيادة الاستغلال (الوظيفية): تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:
  - لوحة القيادة المالية: تمددنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة .
  - لوحة القيادة الاجتماعية: تمددنا بجميع المعلومات المهنية المتعلقة بالمستخدمين.
  - لوحة القيادة التقنية: تلمس الجانب التطبيقي مثل ( عدد الآلات، حالات العطب ، الصيانة ).
  - لوحة قيادة الخزينة: تمددنا بجميع حقوق المؤسسة ( أرصدة مختلف الحسابات، الديون)
- 2- لوحة قيادة التسيير: وهي التي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة، أي أنها حصيللة تفاعل مختلف العناصر السابقة وتحتوي على المؤشرات و المعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات و السياسات المسطرة وهدفها متابعة النتائج ومراقبة تنفيذ ما هو محقق بين مستويات المؤسسة.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة

تم الإعتماد على الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة منها دراسات اللغة العربية وكذا دراسات اللغة الأجنبية للمقارنة مع الدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة

#### الفرع الأول: دراسات اللغة العربية

أولا: دراسة قريشي محمد الصغير: "لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية"

دراسة حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2003/2004.

إشكالية الدراسة: هل بالإمكان تجسيد لوحة القيادة في مراقبة تسيير البنوك، بحيث تساعد على قياس أداء البنوك الجزائرية مع توفر الشروط اللازمة لتصل إلى مرحلة اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي؟.

حيث حاول إسقاط الضوء على بعض النقاط في مراقبة تسيير البنوك، وإنشاء نظام لوحة القيادة وفقا لطريقة **Gimci**، حيث توصل إلى أنها ليست بطريقة مثالية بل تستجيب للمتطلبات الحديثة المبنية على التجارة الالكترونية والتكنولوجيا المتطورة المبنية على حركة الأموال، وبالتالي فإن أي بنك لا يمكن أن يستطيع اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي ولا يمكنه أن يصمد أمام كل التحديات المختلفة.

وما نتج عن هذه الدراسة:

غياب الإدارة بالأهداف، حيث أن مكافأة مسؤولي المراكز لا ترتبط بالنتائج المحققة في مراكزهم، وإنما هي في شكل أجور ثابتة. كما أن إستراتيجية البنك لم ترق إلى الإهتمام بالزبون بدل المنتج. وأن نسق العمليات المتعلقة بنشاط البنك غير محدود، وهذا يؤدي إلى محدودية القرارات المتخذة من طرف مسؤولي المراكز في الوكالات، حيث يتم الرجوع في كثير من القضايا إلى المسؤول الأعلى في المديرية الفرعية أو المركزية، وتطول مدة الفصل فيها، مما يفوت كثيرا من الفرص السوقية على البنك.

ثانيا:دراسة مرغني وليد"دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية " دراسة حالة بنك التنمية الريفية,مذكرة ماجستير , جامعة الوادي 2011.

إشكالية الدراسة:ما هو دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية؟ هدفت هذه الدراسة إلى توضيح فعالية نظام مراقبة التسيير في العملية التسييرية , وكذا التعريف بأدوات مراقبة التسيير الواجب تطبيقها في المؤسسات البنكية بغية التعرف على واقع مراقبة التسيير . تمت معالجة الدراسة وفق منهجين المنهج الأول يتمثل في المنهج الوصفي لمعالجة الجانب النظري . أما المنهج الثاني يتمثل في المنهج التحليلي لمعرفة ما هو مطبق في الواقع من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هي التأكد من مدى نجاعة وجدية الوسائل المستعملة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة هي جوهر نظام مراقبة التسيير من خلال ما يركز عليه من معايير قياس الكفاءة والفعالية في تقييم الأداء أما بالنسبة للمؤسسات البنكية فهي تتميز وتختلف عن غيرها من المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية من ناحية طبيعة النشاط أو من خلال طبيعة الخدمات التي تقدمها البنوك، وبالتالي لا بد من توفر مجموعة من الشروط والخصائص في ذلك النظام حتى يتمكن من تأدية مهامه على الوجه المطلوب.

ثالثا:دراسة نحال محسن "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في البنوك الجزائرية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري (B.E.A),مذكرة ماستر , جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/2014. إشكالية الدراسة:

ما هو دور لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية؟ هدفت الدراسة الى التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة ومحاوله ربط هذا النظام بمراقبة تسيير البنوك وتقييم أداء العاملين ,وكذا فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة ومعرفة مختلف الوثائق والوسائل المستعملة فيها. نتائج الدراسة: لا تكاد تخل أي مؤسسة من الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية,رغبة منها في متابعة أفضل أداء للمستخدمين وذلك بغرض الحصول على معلومات دقيقة التي تبنى عليها القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. لوحة القيادة تضم مؤشرات تقيس أداء المستخدمين بحيث يتم اختيارها بما يتوافق مع متابعة درجة تحقيق الأهداف على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل.

رابعا:دراسة عبد الخالق زيتوني "لوحة القيادة كأداة مراقبة تسيير المؤسسات المصرفية" دراسة حالة المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية",مذكرة ماستر,جامعة قاصدي مرباح ورقلة,2013/2014. إشكالية الدراسة:كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في مراقبة تسيير المؤسسات المصرفية؟

هدفت الدراسة هو كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسات على وجه عام,وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة. نتائج الدراسة:

—أصبح استعمال أدوات التسيير الحديثة ضرورة حتمية بالنسبة للبنك إن أراد مواكبة كل التطورات الطارئة في هذا المجال وهذا ما يصبو إليه نظام مراقبة التسيير باختلاف أدواته, باعتباره أحسن دعامة لقيادة البنك نحو أهدافه الإستراتيجية.



تظهر المراقبة الموزانية قصور ملحوظا في قيادة البنك نحو أهدافه لذلك تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير قصيرة المدى تسمح بقيادة النشاط حسب حاجة مستعمليهم ومستواه الهرمي مما يسمح له بالاستجابة لكل المتغيرات الطارئة مع إمكانية تصحيح الانحرافات الناتجة مقارنة بالتقديرات واتخاذ الإجراءات المناسبة .

يوجد نظام مراقبة التسيير مبتغاه ويستغل أحسن استغلال في إطار اللامركزية تفويض السلطات وكذا توطيد العلاقات الإنسانية الذي يسمح له بترسيخ الثقافة التسييرية في كل المستويات .

الفرع الثاني: دراسات اللغة الأجنبية:

أولا:

**Didier Degroote, "Le tableau de bord de gestion et balonced scorecord " L'étude est une Thèse de Doctorat Gestion, managment , School managment lilile and Paris, 2008, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante " Quelle comparaison entre ces deux outils de gestion**

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز العلاقة بين لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن باعتبارهما أدوات فعالة في تقييم نظم الرقابة، أما المنهج المتبع فقد تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة حيث فضل الاعتماد على المنهج التجريبي محاولة الوصول إلى معرفة العلاقة بين لوحة القيادة، وبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الدولية، مع الاستعانة بالكتب والأبحاث والمواقع الإلكترونية التي تعكس طبيعة الموضوع بالنسبة للواقع المعاش، وأهم النتائج تلخصت في أن كل من الأدوات لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن أداتين تتصفان بالمرونة وأن لوحة القيادة هي أداة دورية وسريعة

وتحضر على المدى القصير والتي تقوم بمراقبة وتعديل بطاقة الأداء المتوازن التي تحضر على المدى الطويل أما الاقتراحات فكانت في أنه يجب على المؤسسة الإلتزام بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة وعدم إهمالهما لضرورة وجودها في المؤسسات، ضرورة وضع مؤشرات يعتمد عليها لإعطاء نظرة واقعية حول الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات.

ثانيا:

**Callandret-Bigot et autres (2014),**

**« Contrôle de gestion bancaire: de l'évolution de la fonction et des outils**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وظيفة مراقبة التسيير في عينة متكونة من 11 بنك تجاري من خلال تطورها، وأدواتها وخلصت الدراسة إلى تطور مراقبة التسيير ساهم في تحسين أداء المؤسسات البنكية وتطور أدواتها، التي من أهمها لوحة القيادة. وأكدت على ضرورة إدخال البرمجيات في تقديمها لتساعد على جعلها أكثر دقة في تحليل المعلومات مع السرعة في اقتراح الحلول، وإعطاء المجال لمتخذ القرار من أجل خيارات أوسع وتقليل من حالة عدم التأكد لديه وإيجاد مواطن الخلل في المؤسسة بتحديد الانحرافات بشكل سريع في قطاع البنوك التي كثيرا ما يحدث فيها اختلاسات مالية تؤثر على سمعة المؤسسة، كما أظهرت هذه الدراسة مدى ضرورة التناسق في لوحة القيادة بين مختلف وظائف المؤسسة البنكية واحترام التناسق العمودي من خلال مبدأ Gigogne ، وكذا التأكيد على احترام التوقيت Périodicité والهيكلة Structure في لوحة القيادة التي تنتج تناسق أفقي بين الوحدات المختلفة في المؤسسة.

## **Kirouani.A 2008 Le tableau de bord : outil de pilotage dans un environnement concurrentiel , cas BDL**

هدفت لدراسة تطبيقات لوحة القيادة في مؤسسة بنكية جزائرية BDL ومدى استغلالها لهذه الأداة في القيادة والتسيير في محيط تنافسي وخلصت الدراسة إلى ضرورة توفر بعض الخصائص في لوحة القيادة لتكون أكثر استغلالا. مفيدة ومستعملة. متنبئة بأحداث في المستقبل. تقوم بتنشيط داخلي. بسيطة في مؤشراتها وجيدة في تقديمها. محتوى جيد ولديها ديناميكية. السرعة في التحضير.

### **المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

من خلال العرض و التعقيب على الدراسات السابقة، نلاحظ انه يوجد اختلاف واضح بين طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها، ولكن يمكن القول أن كل دراسة من الدراسات السابقة اتسمت بخاصية معينة بحيث أن كل واحدة منها تناولت الموضوع من زاوية ، كما اننا حاولنا الربط بين مختلف أفكار وأهداف هذه الدراسة حيث يمكن تلخيص مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

من حيث الهدف: محاولة التعرف على على نظام مراقبة التسيير وبالخصوص لوحة القيادة ومدى تطبيقها في كل من البنوك وشركات التأمين

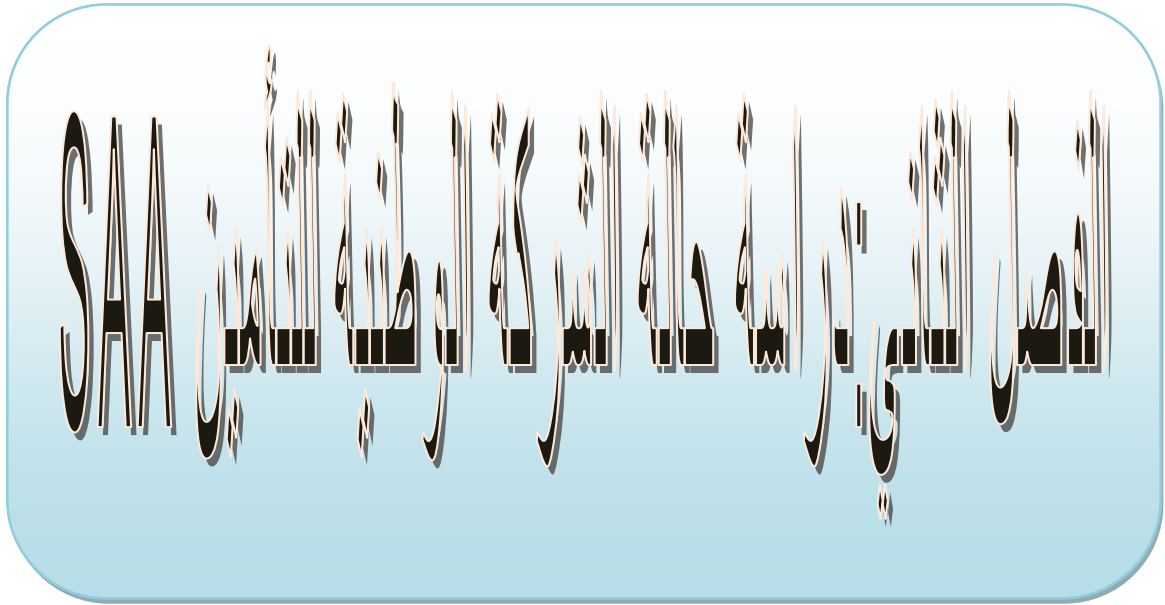
فكل الدراسات السابقة أكدت على أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ونجاعته، وكذا أدواتها التقليدية لكن ركزت على الأدوات الحديثة خاصة لوحة القيادة وخصائصها وشكلها وأهميتها لتحسين الأداء في البنوك وشركات التأمين، كما توجد دراسة بين لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها.

وتشابهت كلتا الدراسات بخصوص التعريف بنظام مراقبة التسيير وكذا لوحة القيادة وتصميمها وشكلها العام، كما تم التأكيد بخصوص نظام مراقبة التسيير ونجاعته، ليعكس بذلك مدى التطور في أدواته أو العكس، ووضحت نقاط الخلل أيضا، كما ظهر الاختلاف في المنهجية المتبعة للدراسات .

بالنسبة لمجتمع الدراسة فمعظمها كانت في البنوك وإحدهما في شركات التأمين، وتم استخدام الجانب النظري وكذا التطبيقي للتوصل الى نتائج بخصوص لوحة القيادة لمعرفة مواطن الخلل للعمل على تجنبها مستقبلا، ولتصحيح الانحرافات التي ظهرت في الدراسات.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل والذي تضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير، وأدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة، تم إستخلاص أن هذه الأخيرة تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الإستعمال الفعال والملائم للموارد المتاحة في المؤسسة الاقتصادية وذلك لبلوغ الأهداف المسطرة وفقا لإستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذا الإنحرافات واستخرج الفروقات واتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الإنحرافات مستقبلا، كما تم التطرق إلى تعريف لوحة القيادة بصفتها أداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة، وكذا مبادئها وخصائصها وتم الإعتماد على الدراسات السابقة للمقارنة مع الدراسة الحالية.



تمهيد:

بعد التعرض إلى الفصل الأول والذي تضمن الإطار النظري لنظام مراقبة التسيير وأدواته خاصة لوحة القيادة ، تم التطرق إلى الفصل الثاني لمعرفة خصوصيات تطبيق لوحة القيادة على الواقع و ذلك في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة **SAA** .  
ولذلك تم تقسيم الفصل الثاني الى مبحثين كالتالي:  
- المبحث الأول : الطريقة و الأدوات .  
- المبحث الثاني : النتائج المتحصل عليها و مناقشتها.

المبحث الأول : عينة وأدوات الدراسة

المطلب الأول : عينة الدراسة

1- في هذه الدراسة تم الإعتماد على (الشركة الوطنية للتأمين بورقلة) **SAA** :

أخذت خدمة التأمين أهمية خاصة بين مختلف الخدمات الممكن عرضها للزبون، وذلك لأنها تتعلق بالجانب التضامني معه والذي يتجلى في تعويض قيمة الضرر.

ولقد تنوعت هذه الخدمات و شملت التأمين الصحي، تأمين النقل، التأمين الفلاحي...، كما يعتبر تأمين السيارات أحد هذه الأنواع وأهمها.

2-النشأة:

أنشئت الشركة الوطنية للتأمين (**SAA**) في 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة جزائرية مصرية بنسبة 61%، و39% من رؤوس الأموال على التوالي، وهذا نظرا لافتقار الجزائر عقب الاستقلال مباشرة للإطارات ذات الكفاءة في مجال التأمينات. بدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين إلا انه بعد ذلك وتحديدا في 27/05/1966 تم تأمين الحصة المصرية من خلال قمة الهرم، وبذلك احتكار الدولة لقطاع التأمين.

في سنة 1976 وفي نطاق سياسة تخص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين **SAA** على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخوادم كالتجار والحرفيين.

سنة 1989 تحصلت الشركة الوطنية للتأمين **SAA** على استقلاليتها المالية وتحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم (spa) برأسمال يقدر ب 80 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 1992 إلى 500 مليون دينار جزائري، ليصل في سنة 1998 إلى 2.5 مليار ليلعب سنة 2003، 3.8 مليار دينار جزائري، ويبلغ رأسمالها الحالي سنة 2012، 16 مليار دينار جزائري .

سنة 1995 وإثر قرار وزاري من خلال التعليم 07/95 حول التأمينات التي منحت الوعاء الخواص الحرة لمزاولة نشاط التأمين، بالإضافة إلى إجراءات تنظيمية المتعلقة بالسلع والنقل والمسؤولية المدنية وأيضا التأمين المتعلق بقطاع البناء وبالتالي رفع احتكار الدولة لنشاط التأمين.

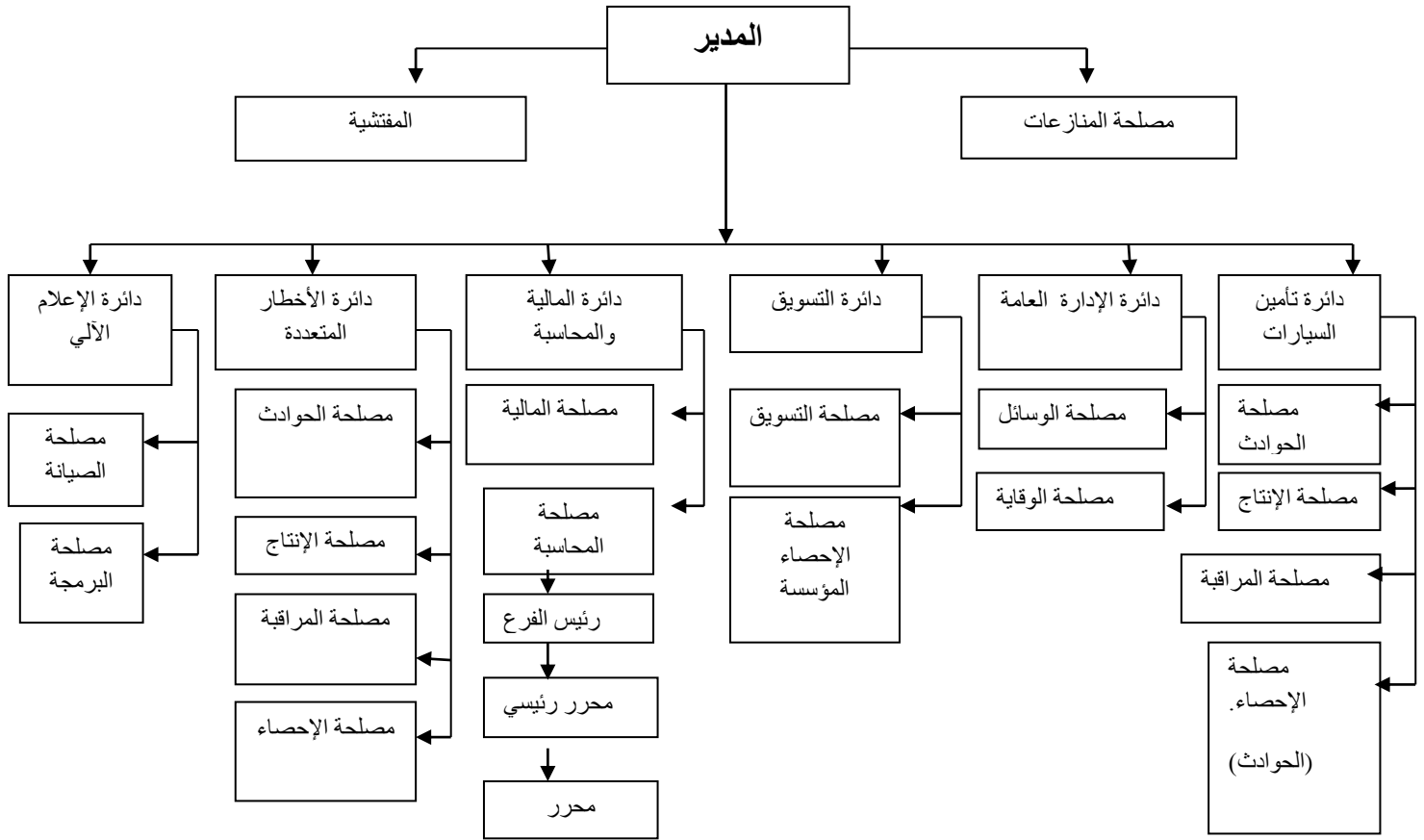
الشركة الوطنية للتأمين، شركة تحت وصاية وزارة المالية وهي تشمل ثلاث فروع:

مؤسسة الخبرة ؛

مؤسسة النظافة؛

مؤسسة الصيانة.

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين بورقلة SAA



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

#### 1- الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين بورقلة SAA :

يوضح مختلف وظائف المؤسسة ، حيث نلاحظ أن المدير الجهوي يشرف على كل من المفتشية ومصلحة المنازعات، بالإضافة لدوائر الأخرى، حيث تضم كل دائرة مجموعة من المصالح، تختلف من حيث العدد والوظائف من دائرة لأخرى فنجد على سبيل المثال دائرة تأمين السيارات تتكون من أربع مصالح وهي: مصلحة الحوادث ، مصلحة الإنتاج، مصلحة المراقبة ، مصلحة الإحصاء ، وتتمثل وظيفتها في إحصاء عدد الحوادث الخاصة بالسيارات . كما نجد أن كل مصلحة يتواجد بها رئيس فرع، محرر رئيسي ومحرر، وذلك موضح في الهيكل التنظيمي . يبلغ عدد العمال بها 57 عامل، حيث تضم 25 وكالة موزعة بين 05 ولايات وهي ورقلة، غرداية، الوادي، تمنراست، اليزي، أغواط.

### الفرع الثاني: أهداف الشركة الوطنية للتأمين بورقلة SAA

يمكن تلخيص أهداف الشركة الوطنية للتأمين SAA فيما يلي:

- المحافظة على مكانتها كرائدة في السوق ؛
- الرفع من رقم الأعمال وذلك من خلال البحث عن الفرص خاصة المتعلقة بالأخطار المختلفة؛
- إنشاء فرع للصيانة؛
- تحسين المستوى الوظيفي للعمال؛
- التحسين من الصورة الذهنية للمؤسسة ، والبحث عن إرضاء أكبر عدد ممكن من الزبائن ، و التحسين المستمر لجودة الاستقبال والتعويض في أقرب الآجال عند حالة الضرر؛
- طرح منتجات جديدة للتأمين ومتطلبات الزبائن.

### المطلب الثاني : أدوات الدراسة

بعد التطرق لمنهج الدراسة ومؤسسة الدراسة وجب تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات ، ولهذا تم الإعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة للوصول للنتائج.

-المقابلة الشخصية: تم الإعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية ، وهذا للحصول على معلومات مباشرة من أجل شرح الأسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة ، وهذا للتمكن من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

-الملاحظة: تم الإعتماد على الملاحظة في هذه الدراسة كوسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة والتي اقتصرت على ملاحظة عدم وجود مصلحة مراقبة التسيير بحيث يقوم كل رئيس دائرة بمراقبة تسيير دائرته، والمدير الجهوي بدوره يقوم بمراقبة كل المؤسسة ، مع ملاحظة وجود بعض أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة والمتمثلة في كل من الموازنة التقديرية ، لائحة القيادة ، ونظام المعلومات، التي قد تكون كافية لتسيير المؤسسة .



المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول :النتائج

الملحق رقم(3-1): جدول يوضح توزيع المبيعات لسنة 2016 بالأشهر.

تعليق:

يتم وضع أهداف الشركة أولاً بتحديد مبيعات الشركة حسب كل وكالة وبتقسيم المبيعات شهرياً، وإرسال هذا التقسيم للمديرية العامة، بحيث تقوم مديرية التسويق على مستوى المديرية العامة بوضع نسبة الزيادة، وكذا تحديد المبلغ المراد تحقيقه في السنة القادمة للمديرية الجهوية بورقلة، وهذا للسنة كاملة وإرساله للمديرية الجهوية، ومن خلال هذا المبلغ ونسبة الزيادة يقوم قسم التسويق على مستوى المديرية بتقسيم نسبة الزيادة على الوكالات ( الملحق رقم 4-1 جدول يخص نسبة الزيادة للوصول لأهداف المسطرة عبر برنامج excel)، بحيث يكون مجموع ما يراد تحقيقه لكل الوكالات التابعة للمديرية هو نفسه المبلغ الذي وضعته المديرية العامة، وبعد هذا يتم إرسال التقسيم للمديرية العامة لدراسته، وبعد الموافقة عليه يتم توزيعه على الوكالات، وكل وكالة يوضع لها أهداف مسطرة، وعلى هذا الأساس يتم تقسيم المردودية الفصلية والسنوية .

(والمالحق رقم 5-1 جدول النهائي للأهداف المسطرة 2017) والمبلغ المطلوب تحقيقه هو 711,000 مليار، وهو إجمالي المبلغ المراد تحقيقه .

الفرع الأول: لوحة القيادة لمؤسسة التأمين بورقلة

تعتمد مؤسسة التأمين بشكل أساسي على لوحة القيادة للمبيعات التي تتكون من:

- التأمين الإجباري : هو عقد لتأمين السيارات ويتضمن ضمان المسؤولية المدنية للأشخاص أو الكائنات المتحركة كالأشخاص أو الحيوانات، وهذا عند وقوع أي حادث من قبل السيارة المؤمنة سواء لصاحبها أو للغير .
- التأمين الاختياري : ويشمل هذا العقد من التأمين ضمانات اختيارية بحيث تعطي الحرية في اختيار الضمانات، كضمان الزجاج وضمان ضد السرقة أو الحريق ..أو التأمين الشامل .
- الأخطار البسيطة (العادية): يكون عقد التأمين للعقارات والبنائيات والمحلات، المستشفيات و الإدارات .....، كما يتضمن عقد آخر ضد الكوارث الطبيعية .
- الأخطار الصناعية : وهي مدرجة ضمن عقود الأخطار المتعددة حيث تخص الشركات الصناعية، وتشمل كذلك عقد الكوارث الطبيعية للمصانع.
- التأمين الفلاحي : ويتضمن هذا العقد الاستثمارات الفلاحية من مزارعة وتربية الحيوانات وكذا العتاد الفلاحي ....
- تأمين النقل : يحوي هذا العقد البضائع و الأشياء المنقولة سواء في البر أو البحر .

1- طريقة حساب الانحرافات لسنة 2016:

كقيمة: المحقق 2016 - المستهدف 2016

كنسبة: المحقق/المستهدف\*100

2- أما لحساب الفرق بين ما حقق في السنتين N و N-1 :

كقيمة: ما حقق في 2016 - ما حقق في 2015

كنسبة: ما حقق في 2016/ما حقق في 2015\*100

3- لحساب نسبة كل منتج من مجموع منتوجات الشركة وذلك لسنتين 2016 و 2015:

ما حقق كقيمة في منتج ل 2015/ رقم أعمال المؤسسة

ما حقق كقيمة في منتج ل 2016/ رقم أعمال المؤسسة

الجدول رقم (1-2): لوحة القيادة للمبيعات في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة SAA.

En milliers de D

branches	2016				2015		ECART/objectif				Croissance				Structure en %	
	المحقق		المستهدف		المحقق		Relatif		Absolue		Relatif		Absolue		2016	2015
	contrats	primes	contrats	primes	contrats	primes	contrats	primes	contrats	primes	Contrats	primes	contrats	primes		
تأمين إجباري R.O	17465	31652	16261	30781	15315	28449	107%	103%	1204	871	114%	111%	2150	3203	12,36 %	10,58%
تأمين R.no إجباري	32691	173545	31446	212601	29779	200307	104%	82%	1245	-39056	110%	87%	2912	26762	67,79 %	74,46%
<b>Total Auto</b>	50156	205197	47707	243382	45094	228756	105%	84%	2449	-38185	111%	90%	5062	-23559	80,15 %	85,04%
أخطار بسيطة Total.R .	4050	28730	3665	22394	3392	21850	111%	128%	385	6336	119%	131%	658	6880	11,22 %	8,12%
أخطار صناعية R.I	419	19655	381	18660	351	14789	110%	105%	38	995	119%	133%	68	4866	7,68 %	5,50%
تأمين فلاحى Ass. Agricoles	63	573	92	2012	68	1883	68%	28%	-29	-1439	93%	30%	-5	-1310	0,22 %	0,70%
تأمين النقل Ass.tr	462	1860	508	2027	454	1729	91%	92%	-46	-167	102%	108%	8	131	0,73 %	0,64%
<b>Total R.Entreprises</b>	944	22088	981	22699	873	18401	96%	97%	-37	-611	108%	120%	71	3687	8,63 %	6,84%
<b>Total GENERAL</b>	55150	256015	52353	288475	49359	269007	105%	89%	-2797	-32460	112%	95%	5791	-12992	100%	100%

### تعليق:

نلاحظ أن لوحة القيادة للمبيعات تتضمن أهم المؤشرات من المحقق والمستهدف لسنة 2016 و المحقق لسنة 2015 وهذا للفصل الأول (من جانفي إلى مارس)؛ وكذا عدد العقود والسعر لكل نوع من العقود؛ ويكون الانحراف بالقيمة والنسبة أيضا، وتتم المقارنة بين السنتين أيضا بالقيمة والنسبة المحققة، وهذا لنفس الفصل، ويتم حساب نسبة كل منتج من مجموع منتوجات المؤسسة.

### تحليل الانحرافات :

#### ● بالنسبة لتأمين السيارات:

كانت قيمة المبيعات المحققة لعقود التأمين للسيارات 205197 مليار بنوعيتها (RNO/RO)، وقد سطر لهذا النوع من المبيعات كهدف يراد تحقيقه ما قيمته 243382 مليار، ويرجع هذا النقص لكون الكثير من العقود تتجدد في الفصل الثاني وكذا عدم تجديد بعض العقود وذهاب أصحابها لشركات تأمين أخرى .

#### ● بالنسبة للأخطار العادية:

كانت قيمة المبيعات المحققة لهذه العقود 28730 مليار؛ أما المهدف المسطر كان بقيمة 22394 مليار؛ وذلك راجع لتجديد عقد شركة المياه بتمنراست، وكذا تجديد عقد شركة الحافلات للنقل الحضري بالوادي .

#### ● بالنسبة للأخطار الصناعية:

حيث تم تحقيق ما قيمته 19655 مليار؛ وقد سطر لهذا النوع من العقود كهدف يراد تحقيقه ما قيمته 18660 مليار؛ وترجع هذه الزيادة لكون حصول وكالة إليزي على عقد شركة أجنبية (OSCO) بقيمة 2870 مليار.

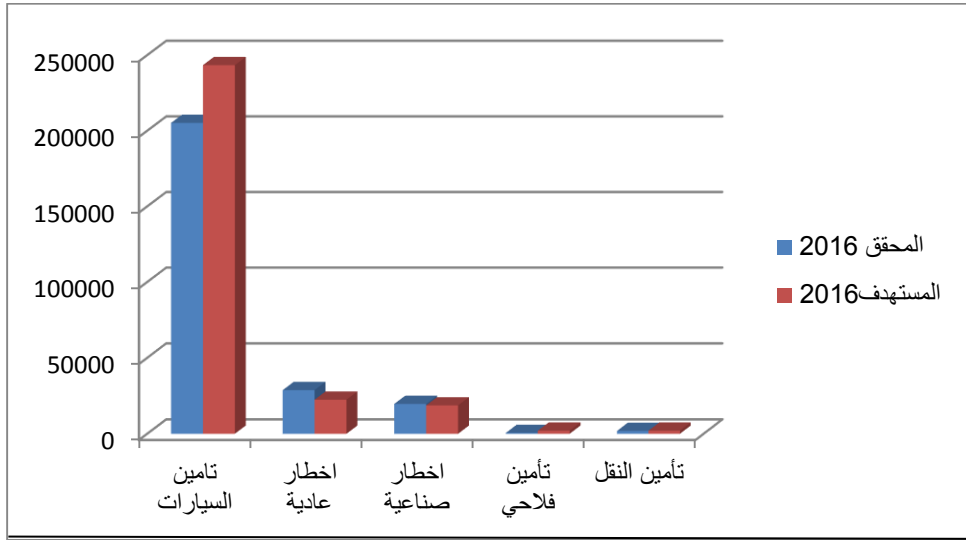
#### ● بالنسبة للتأمين الفلاحي:

حيث حققت الشركة على مستوى هذا النوع من العقود ما قيمته 573 مليار وكان المهدف المنشود بقيمة 2012 مليار؛ ويرجع هذا الانخفاض لعدم تجديد بعض العقود الفلاحية بوكالة المنفعة والوادي، وذلك لعدم حصول أصحابها على تعويضات وتعطيل ملفاتهم.

#### ● بالنسبة لتأمين النقل :

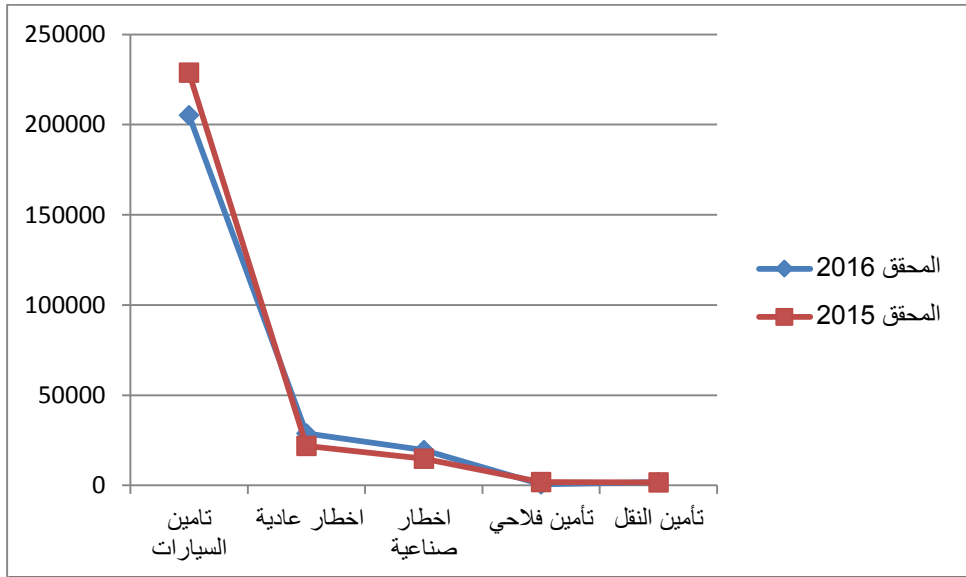
حققت الشركة ما قيمته 1860 مليار؛ وحددت كهدف ما قيمته 2027 مليار، وكان هذا التراجع بسبب خوف بعض الوكالات من بعض الزبائن لتضخيم قيمة السلع في عقد التأمين مما يعرض الوكالة لخسائر في حالة التعويض.

الشكل رقم(2-2): يمثل المقارنة بين قيم كل نوع بالنسبة للمحقق والمستهدف لسنة 2016 في الفصل الأول.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات جدول وبرنامج (EXCEL)

الشكل رقم(2-3): يمثل المقارنة بين قيم كل نوع بالنسبة للمحقق لكل من سنتي 2015 و 2016 للفصل الأول.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات جدول وبرنامج (EXCEL)

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى لوحة القيادة للمبيعات وذلك في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة **SAA**، بحيث لوحظ أن المؤسسة تضع أهداف مسطرة وتعمل على تحقيقها، كما أنها تقوم بإكتشاف الانحرافات وتحليلها لمعرفة الأسباب المؤدية لها ، وتعمل المؤسسة جاهدة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لكل انحراف حسب ما أكده المسؤولين ، كما تبين أنها تعتمد في تصميم لوحة القيادة على جداول رقمية وتحمل الرسومات البيانية والمنحنيات التي كانت ستسهل عليها عملية المقارنة بين الانحرافات في المؤسسة.

الخطاطمة

### الخاتمة:

تعتبر مراقبة التسيير بمثابة المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية لوضع المؤسسة ، حيث يتم الاهتمام بالأهداف المراد تحقيقها و ذلك بتوجيه الموارد وضمان استعمالها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية ، و من بين أنسب العوامل التي تساعد على توجيه وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستخدام الجيد لأدوات مراقبة التسيير الحديثة ، منها لوحة القيادة التي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية للمسيرين، وذلك للتحكم في مختلف أنشطة المؤسسة ، عن طريق متابعة الانحرافات وتحليلها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما ان الهدف من هاته الدراسة هو محاولة معرفة خصوصيات تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين نظرا لأهميتها البالغة ، والتي تظهر من خلال الخصائص التي تتميز بها في المجال الرقابي، بحيث تعتبر من أهم الركائز التي يعتمد عليها في نظام مراقبة التسيير .

#### - اختبار الفرضيات :

- اختبار الفرضية الأولى: المؤسسة تستخدم أدوات مراقبة التسيير في متابعة ومراقبة نشاطها .

من خلال الدراسة تبين أن:

✓ المؤسسة تستخدم أدوات مراقبة التسيير كلوحة القيادة والموازنة التقديرية، كما تساعد هذه الأدوات على متابعة ومراقبة نشاطها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة الاقتصادية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

اختبار الفرضية الثانية: يوجد تطبيق للوحة القيادة في مؤسسات التأمين.

من خلال الدراسة تبين أنه :

✓ يوجد تطبيق للوحة القيادة في مؤسسات التأمين منها لوحة القيادة للمبيعات ، التي بدورها تعتمد على اكتشاف الانحرافات وتحليلها ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- اختبار الفرضية الثالثة: يستعان بلوحة القيادة في اتخاذ القرار ومراجعة الأهداف.

من خلال الدراسة تبين أنه:

✓ المؤسسة تستعين بلوحة القيادة التي تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة ومراجعتها واتخاذ قرارات مستقبلية لتحسين نشاط المؤسسة ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.



### نتائج الدراسة:

من خلال التحليلات التي تمت خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ يتم تطبيق لوحة القيادة في مؤسسة التأمين بورقلة SAA لتحقيق المطلوب منهم ؛
- ✓ لا يتم الاعتماد على أساليب إحصائية في عملية التنبؤ ؛
- ✓ تتغير لوحة القيادة للمبيعات في كل فصل خاصة في الفصل الأول وذلك لأنه في هذا الفصل تقوم بتحديد العقود ؛
- ✓ تعتمد المؤسسة في تقدير مبيعاتها بناءً على المبيعات الفعلية للسنوات السابقة زائد نسبة معينة يتم إضافتها وهي ما تمّ تحقيقه في السنة الحالية ؛
- ✓ تعتمد مؤسسة التأمين بورقلة على لوحة القيادة للمبيعات كما تحمل باقي المصالح ولا تضع لها أهداف مسطرة لتحقيقها؛
- ✓ تتم المقارنة بين كل ما حقق في سنتين الحالية والسابقة وكذا المقارنة بين المستهدف والمحقق لنفس السنة لاكتشاف الانحراف وتحليله ، كما يتم العمل على أخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة؛
- ✓ يتم وضع نسبة كل منتج من مجموع المنتوجات لكل سنة و السنة السابقة للمقارنة بين السنتين لكل منتج معين ؛
- ✓ تقوم الشركة الوطنية للتأمين بورقلة بوضع أهداف مسطرة بناء على ماتم تحقيقه في السنة الماضية زائد نسبة الزيادة، كما تعمل جاهدة على تحقيق تلك الأهداف .

### توصيات الدراسة :

في ظل النتائج المتوصل إليها نوصي بما يلي:

- ✓ ضرورة إعداد المؤسسة إستراتيجية طويلة المدى لسياسة المبيعات ؛
- ✓ ضرورة اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لتقدير مختلف المبيعات ؛
- ✓ ضرورة توفير معلومات ملائمة عن المبيعات تحقق شروط الخاصية التنبؤية للمبيعات ؛
- ✓ ضرورة إعداد لوحة القيادة للمصالح الأخرى ووضع أهداف مسطرة لها لتحقيقها.

**أفاق الدراسة:** وفي نهاية الدراسة يمكن الاعتماد على هاته الأفاق لتكون محل دراسة مستقبلا وهي كالتالي :

- معوقات تطبيق لوحة القيادة في شركات التأمين ؛
- دور لوحة القيادة للمبيعات في شركات التأمين ؛
- واقع لوحة القيادة في الشركات التأمينية .

الأمراض

المراجع:

الدراسات باللغة العربية:

الكتب:

- 1-فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 2-ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 3-بويعقوب عبد الكريم، اصول المحاسبة العامة، دوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1999.
- 4-بدوي محمد عباس، إبراهيم عثمان الأميرة، صالح أشرف صلاح الدين، المحاسبة الإدارية ودراسة الجدوى الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2003 .
- 5-نعيم نمر داوود، التحليل المالي: دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

المذكرات والأطروحات:

- 6-نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009
- 7-محمد الصغير قريشي، واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013،
- 8-نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2011 .
- 9-مرتم حماني، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012
- 10-زايد رشيد، دور لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015/2014 .
- 11-قوطار خميسي، دور لوحة القيادة في تحسين نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة 2013/2012
- 12-بوديار زهيه، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملخص لمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أفريل 2009

- 13- التوهامي جداوني، محمد جداوني، إستخدام أسلوب لوحة القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، علوم التسيير، العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2016/2015
- 14- نحال محسن " دور لوحة القيادة الإجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في البنوك الجزائرية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري (B.E.A)، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2014/2013
- 15- قريشي محمد الصغير: "لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية" دراسة حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2004/2003.
- 16- مرغني وليد "دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية " دراسة حالة بنك التنمية الريفية، مذكرة ماجستير ، جامعة الوادي 2011.
- 17- عبد الخالق زيتوني "لوحة القيادة كأداة مراقبة تسيير المؤسسات المصرفية" دراسة حالة المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2014/2013
- 18- هاجر بوبصلة ، دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2014.

### المجالات:

- 19- محمد الخليل، عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، مجلة الأبحاث والدراسات الإقتصادية.

### الدراسات باللغة الأجنبية:

- 1-ARNAUD Hervé-GARMILIS Ali-VIGNON Véronique « le contrôle de gestion en action » 2eme édition- édition Liaisons-paris- 2001
- 2-ALAZARD Claude ,SEPARI Sabine « contrôle de gestion : Manuel et application »6eme édition - DUNOD -paris 2004
- MICHEL GERVAIS : "Contrôle de Gestion", économie, France, 1997, 6eme 3édition,
- 4- Bernard Colasse, Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et d'audit, Paris, Economica, 2000,
- 5- Séminaire IIA-FANAF : L'Audit et le Contrôle de Gestion dans les compagnies d'assurance .Ouagadougou, Burkina FASO - du 12 au 16 novembre 2007

6- Didier Degroote, "Le tableau de bord de gestion et balanced scorecard "  
L'étude est une Thèse de Doctorat Gestion, management , School management  
lilile and Paris, 2008, la problématique de cet étude été formaliser de la manière  
suivante

7-Callandret-Bigot et autres (2014), « Contrôle de gestion bancaire: de  
l'évolution de la fonction et des outils

8-Kirouani.A 2008 :Le tableau de bord:

outil de pilotage dans un environnement concurrentiel , cas BDL

9-Dayan, Manuel de Gestion, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999

الأملاحق

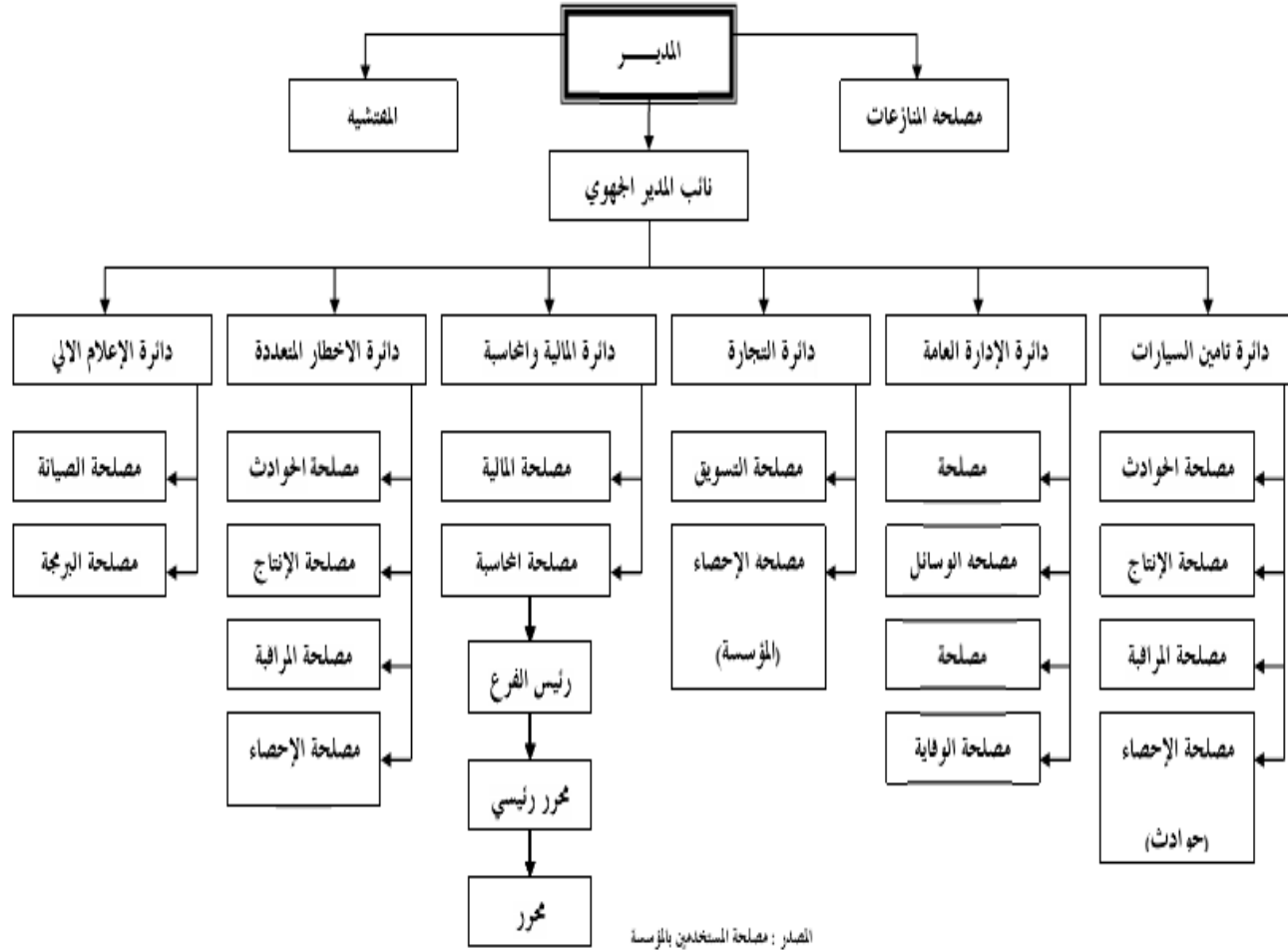
**Département Marketing**

**Période : 01/01/2016 AU31/03/2016**

Production 2016

Compratif: Réalisation/objectifs

branches	2016				2015		ECART/objectif				Croissance				Structure en %	
	objectif		Réalisation		objectif		Relatif		Absolue		Relatif		Absolue		2016	2015
	contrats	primes	contrats	primes	contrats	primes	contrats	primes	contrats	primes	Contrats	primes	contra ts	primes		
<b>R.Obligatoire</b>	17465	31652	16261	30781	15315	28449	107%	103%	1204	871	114%	111%	2150	3203	12,36%	10,58%
<b>R.N.O</b>	32691	173545	31446	212601	29779	200307	104%	82%	1245	-39056	110%	87%	2912	26762	67,79%	74,46%
<b>Total Auto</b>	50156	205197	47707	243382	45094	228756	105%	84%	2449	-38185	111%	90%	5062	-23559	80,15%	85,04%
<b>Total.R .part/prof</b>	4050	28730	3665	22394	3392	21850	111%	128%	385	6336	119%	131%	658	6880	11,22%	8,12%
<b>R. Industriels</b>	419	19655	381	18660	351	14789	110%	105%	38	995	119%	133%	68	4866	7,68%	5,50%
<b>Ass. Agricoles</b>	63	573	92	2012	68	1883	68%	28%	-29	-1439	93%	30%	-5	-1310	0,22%	0,70%
<b>Ass.Transport</b>	462	1860	508	2027	454	1729	91%	92%	-46	-167	102%	108%	8	131	0,73%	0,64%
<b>Total R.Entreprises</b>	944	22088	981	22699	873	18401	96%	97%	-37	-611	108%	120%	71	3687	8,63%	6,84%
<b>Total GENERAL</b>	55150	256015	52353	288475	49359	269007	105%	89%	-2797	-32460	112%	95%	5791	-12992	100%	100%





## الملاحق

الملحق 3-1: جدول يوضح توزيع المبيعات لسنة 2016 بالأشهر.

**SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES**  
**DIRECTION REGIONALE DE OUARGLA**  
**DEPARTEMENT MARKETING**  
**SERVICE ETUDES ET STATISTIQUES**

**Chiffre d'affaires prévisionnel 2016**  
**cadences des réalisations mensuelles**

**Direction Régionale : Ouargla**

BRANCHES	R.O		RNO		RPP		RI		AGRI		TR		TOTAL	
	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N
JANVIER	5 492	13 029	10 905	102 891	1 379	16 056	251	14 077	34	305	173	792	18 234	147 150
FEVRIER	5 708	8 897	10 476	36 901	1 312	6 953	108	2 898	26	748	140	579	17 770	56 976
MARS	6 363	9 890	10 901	33 498	1 360	5 727	59	2 831	17	491	144	498	18 844	52 935
<b>1ER TRIMESTRE</b>	<b>17 563</b>	<b>31 816</b>	<b>32 282</b>	<b>173 290</b>	<b>4 051</b>	<b>28 736</b>	<b>418</b>	<b>19 806</b>	<b>77</b>	<b>1 544</b>	<b>457</b>	<b>1 869</b>	<b>54 848</b>	<b>257 061</b>
AVRIL	5 100	7 832	9 351	30 224	1 201	6 036	52	5 575	13	529	120	482	15 837	50 678
MAI	5 755	8 535	9 312	26 629	1 024	5 823	41	4 927	13	1 510	116	356	16 261	47 780
JUIN	4 516	9 539	7 817	36 330	905	7 586	37	9 230	11	1 044	88	285	13 374	64 014
<b>2éme TRIMESTRE</b>	<b>15 371</b>	<b>25 906</b>	<b>26 480</b>	<b>93 183</b>	<b>3 130</b>	<b>19 445</b>	<b>130</b>	<b>19 732</b>	<b>37</b>	<b>3 083</b>	<b>324</b>	<b>1 123</b>	<b>45 472</b>	<b>162 472</b>
<b>1 er SEMESTRE</b>	<b>32 934</b>	<b>57 722</b>	<b>58 762</b>	<b>266 473</b>	<b>7 181</b>	<b>48 181</b>	<b>548</b>	<b>39 538</b>	<b>114</b>	<b>4 627</b>	<b>781</b>	<b>2 992</b>	<b>100 320</b>	<b>419 533</b>
JUILLET	6 197	7 950	9 133	23 213	880	3 711	35	7 484	15	944	85	318	16 345	43 620
AOUT	6 763	8 540	8 923	23 122	825	3 800	15	779	23	818	128	442	16 677	37 501
SEPTEMBRE	5 289	7 243	7 959	19 886	632	3 726	5	152	14	314	147	324	14 046	31 645
<b>3éme TRIMESTRE</b>	<b>18 249</b>	<b>23 733</b>	<b>26 015</b>	<b>66 221</b>	<b>2 337</b>	<b>11 237</b>	<b>55</b>	<b>8 415</b>	<b>52</b>	<b>2 076</b>	<b>360</b>	<b>1 084</b>	<b>47 068</b>	<b>112 766</b>
<b>Fin Septembre</b>	<b>51 183</b>	<b>81 455</b>	<b>84 777</b>	<b>332 694</b>	<b>9 518</b>	<b>59 418</b>	<b>603</b>	<b>47 953</b>	<b>166</b>	<b>6 703</b>	<b>1 141</b>	<b>4 076</b>	<b>147 388</b>	<b>532 299</b>
OCTOBRE	6 112	8 369	9 085	21 543	875	5 233	17	759	23	1 114	126	419	16 238	37 437
NOVEMBRE	6 156	8 712	9 082	23 918	986	3 706	22	2 828	19	1 162	125	449	16 390	40 775
DECEMBRE	6 903	12 116	9 804	42 675	1 198	5 855	38	1 699	23	339	160	671	18 126	63 355
<b>4éme TRIMESTRE</b>	<b>19 171</b>	<b>29 197</b>	<b>27 971</b>	<b>88 136</b>	<b>3 059</b>	<b>14 794</b>	<b>77</b>	<b>5 286</b>	<b>65</b>	<b>2 615</b>	<b>411</b>	<b>1 539</b>	<b>50 754</b>	<b>141 567</b>
<b>2 éme SEMESTRE</b>	<b>37 420</b>	<b>52 930</b>	<b>53 986</b>	<b>154 357</b>	<b>5 396</b>	<b>26 031</b>	<b>132</b>	<b>13 701</b>	<b>117</b>	<b>4 691</b>	<b>771</b>	<b>2 623</b>	<b>198 142</b>	<b>275 238</b>
<b>TOTAL ANNUEL</b>	<b>70 354</b>	<b>110 652</b>	<b>112 748</b>	<b>420 830</b>	<b>12 577</b>	<b>74 212</b>	<b>680</b>	<b>53 239</b>	<b>231</b>	<b>9 318</b>	<b>1 552</b>	<b>5 615</b>	<b>198 142</b>	<b>673 866</b>

Le Chef de Dpt Marketing

Le Directeur Régional

الملحق 4-1: جدول يخص نسبة الزيادة للوصول لأهداف المسطرة

**SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES**  
**DIRECTION REGIONALE DE OUARGLA**  
**DEPARTEMENT MARKETING**  
**SERVICE ETUDES ET STATISTIQUES**

**Chiffre d'affaires prévisionnel 2017**  
**cadences des réalisations mensuelles**

Direction Régionale : Ouargla

BRANCHES	R.O		RNO		RPP		RI		AGRI		TR		TOTAL	
	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N
JANVIER	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
FEVRIER	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
MARS	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
<b>1ER TRIMESTRE</b>														
AVRIL	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
MAI	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
JUIN	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
<b>2éme TRIMESTRE</b>														
<b>1 er SEMESTRE</b>														
JUILLET	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
AOUT	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
SEPTEMBRE	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
<b>3eme TRIMESTRE</b>														
<b>Fin Septembre</b>														
OCTOBRE	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
NOVEMBRE	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
DECEMBRE	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%	106%		
<b>4éme TRIMESTRE</b>														
<b>2 éme SEMESTRE</b>														
<b>TOTAL ANNUEL</b>														

**Le Chef de Dpt Marketing**

**Le Directeur Régional**

الملاحق

الملحق 1-5 : جدول النهائي للأهداف المسطرة 2017.

SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES														
DIRECTION REGIONALE DE OUARGLA														
DEPARTEMENT MARKETING														
SERVICE ETUDES ET STATISTIQUES														
<b>Chiffre d'affaires prévisionnel 2017</b>														
<b>cadences des réalisations mensuelles</b>														
Direction Régionale : Ouargla														
BRANCHES	R.O		RNO		RPP		RI		AGRI		TR		TOTAL	
	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N	N/C	P.N
AGENCES	5 818	13 801	11 550	106 956	1 461	15 715	266	11 878	36	466	183	915	19 314	149 730
JANVIER	5 818	13 801	11 550	106 956	1 461	15 715	266	11 878	36	466	183	915	19 314	149 730
FEVRIER	6 047	9 425	11 096	37 804	1 390	9 139	115	4 521	28	810	148	722	18 824	62 421
MARS	6 741	10 477	11 546	35 886	1 441	8 026	62	3 648	18	591	152	566	19 961	59 194
1er TRIMESTRE	18 605	33 702	34 193	180 645	4 292	32 880	444	20 048	82	1 867	484	2 203	58 099	271 345
AVRIL	5 403	8 296	9 904	31 787	1 272	7 333	55	7 234	14	465	127	621	16 775	55 735
MAI	6 097	9 042	9 861	27 549	1 085	6 838	43	5 999	14	1 643	123	545	17 223	51 616
JUIN	4 784	10 105	8 279	37 366	959	8 488	39	10 013	12	1 139	93	330	14 167	67 441
2ème TRIMESTRE	16 284	27 443	28 044	96 700	3 316	22 658	138	23 245	40	3 248	343	1 495	48 165	174 792
1 er SEMESTRE	34 889	61 146	62 237	277 345	7 608	55 539	581	43 293	122	5 115	827	3 698	106 263	446 136
JUILLET	6 566	8 422	9 675	22 009	931	3 931	37	7 926	16	1 022	90	337	17 315	43 646
AOUT	7 166	9 048	9 453	21 336	874	4 028	17	1 015	24	803	136	438	17 670	36 668
SEPTEMBRE	5 604	7 675	8 432	20 640	670	4 126	5	161	15	342	156	343	14 882	33 287
3ème TRIMESTRE	19 336	25 146	27 560	63 984	2 475	12 084	58	9 102	55	2 166	381	1 118	49 867	113 601
Fin Septembre	54 225	86 291	89 797	341 329	10 083	67 623	639	52 395	177	7 281	1 208	4 816	156 130	559 737
OCTOBRE	6 476	8 867	9 624	22 970	925	5 702	20	1 113	25	1 199	133	444	17 203	40 295
NOVEMBRE	6 523	9 231	9 621	24 931	1 045	4 025	23	3 127	20	1 477	132	468	17 364	43 259
DECEMBRE	7 314	12 612	10 386	45 290	1 267	6 403	40	2 208	26	484	170	711	19 204	67 709
4ème TRIMESTRE	20 313	30 711	29 631	93 192	3 237	16 130	84	6 447	71	3 161	435	1 622	53 771	151 263
2 ème SEMESTRE	39 649	55 856	57 191	157 176	5 712	28 214	142	15 550	127	5 327	817	2 741	103 638	264 864
TOTAL ANNUEL	74 538	117 002	119 428	434 771	13 320	83 753	723	58 843	248	10 442	1 643	6 439	209 901	711 000
Le Chef Service Etude & statistique							Le Chef de Dpt Marketing							

## الفهرس:

رقم الصفحة	الموضوع
I.	الإهداء
II.	الشكر
III.	الملخص
IV.	قائمة المحتويات
V.	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: لوحة القيادة وأدوات مراقبة التسيير
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
3	المطلب الأول: مفهوم نظام مراقبة التسيير
3	الفرع الأول: تعريف نظام مراقبة التسيير
4	الفرع الثاني: خصائص نظام مراقبة التسيير
5	الفرع الثالث: أهمية وأهداف نظام مراقبة التسيير
5	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير
5	الفرع الأول: الأدوات التقليدية
6	الفرع الثاني: الأدوات الحديثة
6	المطلب الثالث: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير
6	الفرع الأول: ماهية لوحة القيادة
7	الفرع الثاني: تصميم لوحة القيادة

8	المطلب الرابع: مبادئ ووظائف لوحة القيادة
8	الفرع الأول: مبادئ وضع لوحة القيادة
9	الفرع الثاني: الوظائف الأساسية للوحة القيادة
10	المطلب الخامس: خصائص وأنواع لوحة القيادة
10	الفرع الأول: خصائص لوحة القيادة
10	الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة
11	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
15	خلاصة الفصل
16	<b>الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA</b>
17	تمهيد
18	المبحث الأول: عينة وادوات الدراسة
18	المطلب الأول: عينة الدراسة
20	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
20	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
20	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
21	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها .
21	المطلب الأول: النتائج
21	الفرع الأول: لوحة القيادة لمؤسسة التأمين بورقلة
26	خلاصة الفصل
27	خاتمة.
30	المراجع.
34	الملاحق.
40	الفهرس.

