جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير التخصص: إدارة مصرفية


الموضوع:

# دور محددات لوحة القيادة في تحسين أداء شركات التأمين الجزائرية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراة الطور الثالث (ل.م.د)


من إعداد الباحثة: تحت إشراف الأستاذ:

فريال فاطمة ملوفي رفاع توفيق


أعضاء لجنة المناقشة:

| | | | |
|---|---|---|---|
| أ. شنايت مراد | أستاذ | جامعة الجزائر3 | رئيسا |
| أ.رفاع توفيق | أستاذ | جامعة الجزائر3 | مشرفا ومقررا |
| أ. بوغزالة محمد نجلاء | أستاذ | جامعة الجزائر3 | عضوا |
| أ. قندوز بلال | أستاذ محاضر –أ– | جامعة الجزائر3 | عضوا |
| أ. بلقاضي طاهر لمين | أستاذ محاضر –أ– | جامعة بومرداس | عضوا |
| أ. بن بايرة ريمة | أستاذ محاضر –أ– | جامعة بليدة | عضوا |

السنة الجامعية 2025–2026

# شكر وتقدير

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

أشكر الله العلي القدير على توفيقه لإنجازنا لهذا العمل فهو جل وعلا أحق بالشكر سبحانه وتعالى

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من تكرم بقبول الإشراف على هذا العمل الأستاذ "رفاع توفيق" ولما أبداه من توجيهات قيمة ومعلومات نيرة وعلى صبره لإتمام المشروع إلى النور

أشكر الأستاذ نبيل صالح وافي على توجيهاته القيمة

كما أشكر كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد وأخص بالذكر الراحلة السيدة صايم نجاة، السيد اوبران حسن، السيدة قويدري أمال، الأنسة بوعمران ريمة وكل موظفي مديرية مراقبة التسيير، وكل زملائي فردا فردا في دائرة المالية والمحاسبة للوحدة السادسة على رأسهم السيدة بوخاري شناز، وكل رؤساء الدوائر التقنية على مستوى الوحدة السادسة أخص بالذكر السيدة حفري نسيمة، كما أشكر السيد طابطه لياس مدير الوحدة السادسة.

# إهداء

**قلت أنا لها، وإن أبت**

**رغما عن كل الظروف ورغما عن كل من شكك في عزيمتي والرحلة التي لم تكن قصيرة ولا يجب لها أن تكون ولم يكن الحلم قريبا ولم يكن الطريق سهلا ولكني فعلتها من أجل**

## جنتي أمي الغالية

**إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ في قلبي أبدا من بذلت الغالي والنفيس واستمددت منها قوتي واعتزازي بالذات إلى شمعة حياتي وسر وجودي.**

**إلى كل قلب خفق لي حبا وخوفا علي إلى كل من مد لي يد العون وشجعني ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة أهدي إليهم ثمرة جهدي المتواضع أخص بالذكر نبيل وافي، أيوب وحمزة ومحمد وسامية ويسرى ورشا وشاهيناز، أنس وأكرم.**

**ولن أنسى أن أرفع قبعتي للسماء لعل فقيداي عبد العزيزملوفي وأحمد تقي الدين عبد الباقي يشاركانني فرحتي.**

**شكرا للجميع**

فريال

**الملخص:**

تعتبر شركات التأمين وحدة اقتصادية تعمل على توفير الخدمات التأمينية ومن أجل القيام بهذه الوظيفة تتظافر جميع الجهود والمصالح إدارية كانت أو فنية، وهي تسعى نحو تحسين أدائها بشكل دائم، وهذا ما يتطلب قياسه على فترات متتالية اعتمادا على مجموعة من المؤشرات التي تجتمع في لوحة القيادة، إذ تعتبر من الأدوات الحديثة المستعملة لتحسين الأداء حيث تمكن صانعي القرار من أخذ صورة شاملة عن وضعية الشركة ومدى تحسن أدائها من خلال النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة، حيث تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور المتنامي الذي تلعبه محددات لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و شركات التأمين بصفة خاصة و هو ما ينعكس إيجابا على التسيير و اتخاذ القرارات الرشيدة ،كما تنبع أهمية الموضوع من كون أداء الشركات أصبح محل اهتمام متزايد من طرف الباحثين، خاصة في ظل الانتقادات الموجهة للنماذج المحاسبية التقليدية لقياس الأداء نظرا محدوديتها، وضرورة اعتماد أنظمة قياس تجمع بين المعلومات المالية وغير المالية.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه مؤشرات لوحة القيادة في تحسين أداء شركات التأمين، من خلال تحديد أهم المحددات التي يجب أن ترتبط باستراتيجية الشركة، وكذا الوقوف على واقع استخدام هذه الأداة في شركات التأمين الجزائرية، ومدى مساهمتها في تصحيح الانحرافات والتكيف مع متغيرات السوق ومتطلبات العملاء، في ظل بيئة تنافسية أصبحت فيها المعلومة أصلا استراتيجيا وميزة تنافسية، وفي هذا السياق تحاول هذه الدراسة الإجابة عن: *ما هو دور مؤشرات لوحة القيادة في تحسين أداء شركات التأمين؟*

**الكلمات المفتاحية:** لوحة *القيادة -محددات لوحة القيادة-الأداء –شركات التأمين*

**ABSTRACT:**

Insurance companies constitute an economic unit whose function is to provide insurance services. In order to perform this function, all efforts and interests, whether administrative or technical, are combined and coordinated. These companies are in constant pursuit of improving their performance, which requires measuring it over successive periods based on a set of indicators brought together within the dashboard. The dashboard is considered one of the modern tools used to enhance performance, as it enables decision-makers to obtain a comprehensive view of the company's situation and the extent of its performance improvement, through a comparison of the results achieved with

the objectives set ,this study derives its importance from the growing role played by dashboard determinants in improving the performance of economic institutions in general, and insurance companies in particular, which in turn has a positive impact on management and on rational decision-making. The relevance of the topic also stems from the fact that company performance has become a subject of increasing interest among researchers, particularly in light of the criticisms directed at traditional accounting models for performance measurement due to their limitations, and the consequent need to adopt measurement systems that combine both financial and non-financial information.

This study aims to highlight the role played by dashboard indicators in improving the performance of insurance companies, by identifying the key determinants that should be linked to the company's strategy, as well as examining the actual use of this tool within Algerian insurance companies and the extent of its contribution to correcting deviations and adapting to market changes and customer requirements, within a competitive environment in which information has become a strategic asset and a source of competitive advantage. In this context, the present study seeks to answer the following question: what role do dashboard indicators play in improving the performance of insurance companies?

**Keywords:** Dashboard – Dashboard Determinants – Performance – Insurance Companies

# فهرس

# المحتويات

**شكر وتقدير**

**إهداء**

**ملخص** ..... **IV**

**فهرس المحتويات** ..... **VII**

**قائمة الجداول** ..... **X**

**قائمة المختصرات**..... **XI**

**قائمة الأشكال** ..... **XII**

**مقدمة**..... **أ**

**الفصل الأول: الأسس النظرية للوحة القيادة وتنظيم شركات التأمين في الجزائر.**

**المبحث الأول: المقاربات النظرية وسياق تطور لوحة القيادة** ..... **3**

**المطلب الأول: نشأة وتطور لوحة القيادة** ..... **4**

**المطلب الثاني: تعريف لوحة القيادة وأنواعها**..... **13**

**المطلب الثالث: دور وخصائص لوحة القيادة** ..... **19**

**المبحث الثاني: محددات لوحة القيادة** ..... **25**

**المطلب الأول: مفهوم المؤشرات في لوحة القيادة**..... **25**

**المطلب الثاني: مناهج انتقاء مؤشرات لوحة القيادة**..... **28**

**المطلب الثالث: طرق عرض لوحة القيادة وحدود استعمالها**..... **50**

**المبحث الثالث: شركات التأمين وخصائصها** ..... **56**

**المطلب الأول: تعريف وأنواع شركات التأمين**..... **56**

**المطلب الثاني: شروط وخصائص شركات التأمين** ..... **66**

**المطلب الثالث: تنظيم شركات التأمين في الجزائر** ..... **72**

**خلاصة الفصل الأول** ..... **87**

**الفصل الثاني: الإدارة التشغيلية لشركات التأمين ومحددات تحسين أدائها.**

**المبحث الأول: إدارة النشاط التشغيلي في شركات التأمين**..... **90**

**المطلب الأول: مفهوم النشاط التشغيلي**..... **90**

**المطلب الثاني: المخاطر التشغيلية** ..... **92**

**المطلب الثالث: استراتيجية المخاطر التشغيلية** ..... **98**

المبحث الثاني: ماهية الأداء في شركات التأمين.....104
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء.....105
المطلب الثاني: أهمية ومؤشرات تقييم الأداء في شركات التأمين.....109
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة وصعوبات في تقييم أداء شركات التأمين .....116
المبحث الثالث: آليات تقييم وتحسين الأداء في شركات التأمين.....121
المطلب الأول: بعض مناهج تقييم الأداء في شركات التأمين .....122
المطلب الثاني: لوحة القيادة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء .....143
المطلب الثالث: آليات تحسين الأداء عن طريق مؤشرات لوحة القيادة .....145
خلاصة الفصل الثاني.....149

الفصل الثالث دراسة دور محددات لوحة القيادة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين(CAAR)

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.....151
المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين(CAAR).....151
المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.....154
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.....156
المبحث الثاني: لوحة قيادة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين .....159
المطلب الأول: تقديم لوحة قيادة المؤسسة (CAAR) لشهر ديسمبر 2022.....159
المطلب الثاني: مؤشرات لوحة قيادة الوحدة سادسة لشهر ديسمبر 2022..... 169
المطلب الثالث: مؤشرات لوحة قيادة المؤسسة للفترة 2014-2022..... 179
خلاصة الفصل الثالث.....191

خاتمة..... 193
الملاحق.....200
المصادر والمراجع .....213

# قائمة

# الجداول

# والأشكال

# والمختصرات

# قائمة الجداول


| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | مقارنة بين لوحة القيادة والأدوات الأخرى | 24 |
| 02 | شبكة خيارات الأهداف | 33 |
| 03 | شبكة خيارات المؤشرات | 34 |
| 04 | معايير انتقاء المؤشرات | 35 |
| 05 | خيارات المعلومات | 36 |
| 06 | مراحل طريقة 5 مراحل و14 أداة | 40 |
| 07 | منهج أو شبكة OVAR | 48 |
| 08 | منهج OVARبقائمة المؤشرات | 49 |
| 09 | نموذج لوحة القيادة | 51 |
| 10 | أمثلة للأخطار التشغيلية وتقنية إدارة الخطر | 95 |
| 11 | تحديات المخاطر التشغيلية التي تواجهها شركات التأمين | 104 |
| 12 | مساهمة مؤشرات لوحة القيادة في تحسين الأداء | 146 |
| 13 | رقم الأعمال(E) لسنة 2022 | 160 |
| 14 | تعويضات(E) لسنة 2022 | 161 |
| 15 | استثمارات(E) لسنة 2022 | 162 |
| 16 | مصاريف التشغيل(E) لسنة 2022 | 163 |
| 17 | بعض المؤشرات الرئيسية للأداء | 167 |
| 18 | حساب بعض المؤشرات الرئيسية للأداء | 168 |

| | | |
|---|---|---|
| 19 | رقم الاعمال(U6) لسنة 2022 | 169 |
| 20 | التعويضات(U6) لسنة 2022 | 170 |
| 21 | الاستثمارات(U6) لسنة 2022 | 171 |
| 22 | مصاريف تشغيل(U6) لسنة 2022 | 172 |
| 23 | مؤشرات الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين من 2014-2022 | 187 |


# قائمة المختصرات

| | |
|---|---|
| **منهج GIMSI** | **الطريقة الشاملة لنظام المعلومات الفردي** |
| **منهج OVAR** | **طريقة (أهداف، متغيرات، عمل مسؤوليات)** |
| **KRI** | **مؤشرات المخاطر الرئيسية** |
| **NAIC** | **اتحاد مراقبي التأمينات الأمريكي** |
| **IRIS** | **نظام الإنذار المبكر** |
| **EFQM** | **نموذج التميز الأوروبي** |
| **KPIs** | **نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية** |
| **CAAR** | **الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (لاكار)** |
| **ش.ج.ت.إ.ت** | **الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين** |
| **ENTREPRISE** | **(E)** |
| **UNITE 6** | **(U6)** |

# قائمة الأشكال


| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | أنواع لوحة القيادة | 16 |
| 02 | خطوات منهج GIMSI | 30 |
| 03 | حلقة ديمينغ للمتابعة الدائمة | 39 |
| 04 | إسقاط الأهداف الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي | 45 |
| 05 | مراحل طريقة OVAR | 46 |
| 06 | عوامل اختيار الهدف | 47 |
| 07 | التمثيل بالأعمدة | 52 |
| 08 | التمثيل بالمنحنيات | 52 |
| 09 | المدرجات التكرارية أفقية وعمودية | 53 |
| 10 | الدوائر النسبية | 53 |
| 11 | المنبهات | 54 |
| 12 | علاقة مؤشرات المخاطر الرئيسية بالمخاطر التشغيلية | 102 |
| 13 | مثلث الأداء | 106 |
| 14 | نموذج يلخص أهمية قيام الشركات بعملية تقييم الأداء | 111 |
| 15 | معوقات عملية تقييم الأداء | 120 |
| 16 | نموذج EFQM | 132 |
| 17 | من تقييم الأداء التقليدي إلى مؤشرات الأداء الرئيسية | 140 |
| 18 | مقارنة بين أداء شركتين في شكل رادار | 145 |

| | | |
|---|---|---|
| 19 | خريطة ذهنية توضح الأبعاد الرئيسية للمؤشرات في تقييم الأداء | 147 |
| 20 | الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين | 158 |
| 21 | الأعمدة التكرارية المقارنة للإنتاج(E) | 165 |
| 22 | الأعمدة التكرارية المقارنة للتعويضات(E) | 166 |
| 23 | الأعمدة التكرارية المقارنة للإنتاج(U6) | 174 |
| 24 | الأعمدة التكرارية المقارنة للتعويضات(U6) | 174 |
| 25 | لوحة القيادة الخاصة بالوحدة السادسة(U6) لشهر ديسمبر 2022 | 176 |
| 26 | لوحة القيادة المقترحة للوحدة السادسة(U6) لشهر ديسمبر 2022 | 178 |
| 27 | بناء لوحة قيادة للمؤسسة (E)من 2014-2022 | 179 |
| 28 | تطور رقم الأعمال(E) من سنة 2014 إلى سنة 2022 | 181 |
| 29 | الإنتاج حسب الفروع(E) من سنة 2014 إلى سنة 2022 | 183 |
| 30 | معدلات التسوية حسب الفروع(E) من سنة 2014 إلى سنة 2022 | 184 |
| 31 | نسبة إجمالي النفقات إلى رقم الأعمال(E) من سنة 2014 إلى سنة 2022 | 188 |
| 32 | مؤشر الإنتاجية(E) من سنة 2014 إلى سنة 2022 | 189 |

# مقدمة

# مقدمة

شهدت البيئة الاقتصادية المعاصرة تحولا تدريجيا في طبيعة المنافسة بين المؤسسات، حيث لم يعد التنافس محصورا في مجرد محاولة السيطرة على الأسواق، واستقطاب العملاء المحتملين، والحفاظ على العملاء الحاليين، بل تطور ليشمل مستويات أكثر تعقيدا خاصة على المستوى الاستراتيجي والعملي. هذا التحول يعكس تغييرات جذرية في آليات السوق وأطر المنافسة التي تتطلب من المؤسسات إعادة النظر في استراتيجياتها وأدواتها الإدارية لضمان استدامة النجاح والتميز.

في سياق هذا المشهد الاقتصادي الديناميكي والمتسم بتنافسية عالية، يبرز قطاع التأمين بوصفه ركيزة أساسية من ركائز الاستقرار المالي والتنمية الاقتصادية، في الجزائر يتسم قطاع التأمين بتطور مستمر ونمو ملحوظ، مما يفرض على المؤسسات العاملة فيه اعتماد أدوات إدارية متقدمة وفعالة تواكب هذا التطور، وتضمن أداء متفوقا قادرا على مواجهة التحديات المتجددة والمتغيرة في بيئة اقتصادية معقدة.

تعد لوحة القيادة إحدى الأدوات الإدارية الحديثة والضرورية، إذ توفر رؤية شاملة ومنهجية تقيس الأداء على أصعدة متعددة تشمل المالي والتشغيلي والاستراتيجي والتطوري.

تتيح هذه الأداة لشركات التأمين في الجزائر تحويل استراتيجياتها العامة إلى أهداف عملية قابلة للقياس، مع تحديد مؤشرات أداء رئيسية تساعد على رصد التقدم وضبط الانحرافات، تتجاوز فائدة لوحة القيادة القيود التقليدية للتركيز على النتائج المالية فقط، لتشمل منظورات أخرى حيوية مثل رضا العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، والابتكار المؤسسي، مما يحقق رؤية متوازنة وشاملة لأداء المؤسسة، ويسهم بشكل فعال في تحسين مستدام.

تتميز محددات لوحة القيادة أيضا بقدرتها التقنية العالية على تحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف المرجوة، والكشف عن الفروقات التي تحتاج إلى معالجة، بجانب دورها كحلقة وصل حيوية بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها. بفضل هذه الوظائف، تسهم لوحة القيادة

# مقدمة

بشكل واضح في تعزيز الأداء الإداري والتنفيذي، من خلال جمع وتحليل البيانات بدقة، وتزويد متخذي القرار بالمعلومات الحيوية التي تساعدهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وصياغة حلول فعّالة للتحديات والمشاكل التي قد تعترض مسار التنفيذ، بما يعزز من كفاءة الأداء ويحقق النمو المستدام في قطاع التأمين.

***إشكالية البحث:***

بناء على ما تم عرضه يمكننا صياغة إشكالية دراستنا في الطرح التالي:

**ما هو دور محددات لوحة القيادة في تحسين أداء شركات التأمين الجزائرية وخاصة شركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين؟**

للإحاطة بهذه الإشكالية وتحقيق أهداف الدراسة بناء على أسس علمية يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم لوحة القيادة ومؤشرات قياس الأداء للمؤسسات؟
- هل لمؤشرات الأداء المعتمدة في لوحة القيادة أثر على تحسين الأداء لشركات التأمين؟
- فيما تتمثل العلاقة بين محددات لوحة القيادة وتحسن الأداء في شركات التأمين؟ وماهي انعكاساتها على الشركة محل الدراسة؟

***فرضيات البحث:***

بناء على التساؤلات المطروحة ومن أجل وضع إجابات مؤقتة تم صياغة الفرضيات التالية:

- تتبنى الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين محددات للوحة القيادة بشكل يعمل على ترسيخها ضمن نشاطها وعلى جميع مستوياتها ووحداتها.

# مقدمة

-ترتبط فعالية محددات لوحة القيادة إيجابيا بجودة البيانات المعتمدة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين حيث تسمح بالتنبيه المبكر بالانحرافات وتصحيحها.

-مؤشرات الأداء المعتمدة في لوحة القيادة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين ملائمة حيث تجمع بين مختلف الجوانب المالية والتشغيلية والموارد البشرية.

- محددات لوحة القيادة تساهم إيجابيا في تحسين الأداء للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين لكن التطبيق العملي يواجه تحديات مرتبطة بالثقافة التنظيمية والموارد البشرية.

***أهمية البحث:***

يكتسي موضوع بحثنا أهمية بالغة في تشخيص محددات لوحة القيادة الخاصة بالشركات لتامين وإعادة التامين ومدى أثرها على تحسين أدائها، كما تنعكس أهمية الدراسة الفرعية في النقاط التالية:

-أهمية الأداء في شركات التأمين وحتمية تبني أساليب قياس قادرة على الإدارة الاستراتيجية للأنشطة وقياسها بالشكل الصحيح، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على الأداء الاقتصادي للدولة ككل.

-إلقاء الضوء على واقع نشاط التأمين بخصوص تحسين الأداء ومحددات لوحة القيادة مما يفتح المجال لتعزيز الشفافية وتحسين جودة الخدمات التأمينية.

***أهداف البحث:***

يشكل قطاع التأمينات أهمية بالغة في النظام المالي بالنظر إلى طبيعة نشاطه المدر لسيولة المالية لكن بالمقابل هو عرضة لتقلبات النشاط الاقتصادي، ولذلك جاءت هذه الاطروحة لتشخيص محددات

الأداء لهاذه الشركات في إطار مراقبة تسييرها، كما تهدف أيضا هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من العناصر التالية:

-توضيح وتحليل مختلف العناصر المرتبطة بمحددات لوحة القيادة، وتحسين الأداء وأساليب قياسه من أجل تبني جيد للمفاهيم السابقة.

-تحليل واقع دور محددات لوحة القيادة في شركة تأمين ومدى الاعتماد عليها من أجل تحسين الأداء.

-محاولة تحسيس قطاع التأمين بالمتغيرات المدروسة وانعكاساتها على تحقيق الأهداف وأهميتها في بناء الميزة التنافسية.

***الدراسات السابقة:***

**الدراسة الأولى: بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر ،2015.**

ركزت الدراسة على تحليل أثر استخدام لوحة القيادة كأداة لإدارة الأداء واتخاذ القرار في مجالات التسويق الأساسية مثل المنتج والتسعير. الدراسة أجريت على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وخلصت إلى أن خصائص لوحة القيادة التسويقية لها تأثير هام ومباشر في تحسين جودة وفعالية القرارات التسويقية المتخذة داخل هذه المؤسسات من أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن لوحة القيادة تساهم في توفير مؤشرات معلوماتية دقيقة ذات دلالة تدعم اتخاذ القرارات التسويقية بشكل أكثر حكمة وتقليل المخاطر المرتبطة بها كما أكدت الدراسة على أهمية دمج لوحة القيادة ضمن الوظائف الرئيسية للإدارة من أجل مراقبة الأداء.

**الدراسة الثانية: حساني حسين، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، الجزائر ،2012.**

# مقدمة

تناولت موضوع تقييم أداء مؤسسات التأمين بالتركيز على الشركة الوطنية للتأمين كدراسة حالة حيث قدمت تحليلا مفصلا لأداء المؤسسات اعتمادا على مؤشرات مالية وإدارية تختلف عن التقييمات التقليدية، ساهمت الدراسة في إظهار أهمية تقييم الأداء كأداة ترشيديه لإدارة مؤسسات التأمين حيث يمكن الاعتماد عليها لتصميم الاستراتيجيات المستقبلية بشكل أكثر فعالية، كما أثبتت نتائج الدراسة أن تقييم الأداء يساهم في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التامين الجزائرية .محدودية توفر المعلومات الدقيقة و الكاملة أعاق دقة التقييم إضافة إلى نقص الوعي الكافي بأهمية التقييم المستمر في بعض المؤسسات مما قد يعرقل تحسين الأداء .

**الدراسة الثالثة:**

**ZIAN Houda, Les tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME enquête de performances, bordeaux ,2013.**

أظهرت هذه الدراسة دور لوحات القيادة في مساعدة اتخاذ القرار لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحسين الأداء. وساهمت في تقديم نموذج نظري يشرح ممارسات استخدام لوحات القيادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة مع تحليل العوامل المؤثرة على هذه الممارسات، وإيضاح دور لوحات القيادة في توجيه الأداء باعتبارها أداة تحكم في بيئات تنظيمية وسلوكية متغيرة ومن النتائج المتوصل إليها أن نجاح لوحة القيادة يعتمد على مدى توافقها مع بيئة وأهداف المؤسسة وتعتبر أداة فعالة لاتخاذ القرار الاستراتيجي إلا أن التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حد من تعميم النتائج على سياقات أخرى.

**الدراسة الرابعة:**

**MEKAM Christoph Grange, the place of the Dashboard in, The management of Cameroonian companies, university de N'Gaoundéré, Cameron, 2020.**

# مقدمة

تهدف إلى تحليل وتفسير أهمية لوحات القيادة في إدارة وتوجيه الشركات في الكاميرون، حيث ساهمت هذه الدراسة في تحليل مدى أهمية استخدام لوحة القيادة نقبل مديري الشركات الكاميرونية في عمليات التسيير، تفسير الأهمية على أساس عوامل الظروف التنظيمية مثل حجم الشركة درجة عدم اليقين في البيئة المحيطة ومستوى الرقمنة في نشاطات الشركة حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن لوحة لقيادة تحتل مكانة مهمة في دعم اتخاذ القرار و تحسين التسيير داخل الشركات و ان بيئة غير مستقرة تزيد من الحاجة لاستخدام أدوات مثل لوحة التحكم لمساعدة المديرين في التكيف و اتخاذ القرار إلا أن الدراسة ركزت على الجانب الكمي و لم تغطي الجانب النوعي مثل ثقافة المؤسسة .

**الدراسة الخامسة:**

**ZAMAN Monir, An investigation into balanced scorecard implementation in Australin companies ,IGI Global,Pennsylvania ,2004.**

اعتمدت الدراسة في البحث على وضع تطبيق نموذج في المؤسسات الأسترالية وقد شملت العينة خمسين مؤسسة حيث تم إجراء مسح استقصائي عليها وبينت الدراسة إلى أن نسبة معتبرة منها طبقت النموذج في حين أن البقية تخطط لتنفيذه في المستقبل، ومن أهم نتائج الدراسة بالرغم من إدراك إدارات الشركات الأسترالية بالنموذج إلا أن هناك ضعف في المبادرة من قبل الإدارة العليا للشركات لتنفيذه، إن إدارة الشركات تعتقد أن النموذج هو نظام لقياس وتقييم الأداء فقط، يغيب في البحث وجود تقييم المؤشرات المتعلقة بالأداء.

رغم إسهام الدراسات السابقة في إبراز دور لوحة القيادة في دعم القرار وتقييم الأداء، إلا أن دراسة **(دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)** حصرتها في الوظيفة التسويقية، واكتفت دراسة **(تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية –دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين)** بمؤشرات مالية وإدارية دون لوحة قيادة، وركزت دراسة

# مقدمة

**(Les tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME enquête de performances)**

على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعميم نتائجه، وأغفلت دراسة

**(The place of the Dashboard in, The management of Cameroonian companies)**

البعد النوعي كالثقافة التنظيمية، وعدت دراسة

**(An investigation into balanced scorecard, implementation in australin companies)**

النموذج أداة قياس دون تقييم مؤشراته. ومن ثم تتبلور فجوة معرفية تتمثل في غياب دراسة تربط محددات لوحة القيادة بتحسين أداء شركة تأمين، وتميزت دراستنا بتناول المحددات لا مجرد الاستخدام، وبشمولها الأبعاد المالية والتشغيلية والبشرية، الكمية منها والنوعية، وبتطبيقها الميداني على الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) للفترة 2014–2022. وتكمن قيمتها المضافة في تقديم إطار منهجي مع تحليل للفجوات واقتراح لوحة قيادة تلائم خصوصية قطاع التأمين.

***مساهمة الباحثة:***

تكمن المساهمة الإضافية لهذه الدراسة في جانبين أساسين الجانب النظري والجانب التطبيقي، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز دور محددات لوحة القيادة في تحسين الأداء المؤسسي لشركات التأمين الجزائرية من خلال تحليل العلاقة بين مؤشرات الأداء المعتمدة ضمن هذه اللوحات وبين فعالية القرارات التشغيلية والاستراتيجية ،وتتمثل المساهمة العلمية للدراسة في تقديم إطار منهجي يربط بين استخدام لوحة القيادة كأداة تحليلية متعددة الأبعاد وبين تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء منها المالي والتشغيلي ،كما تهدف إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية من خلال اتساق المفاهيم التطبيقية لمؤشرات الأداء ،مما يسمح بتطوير نماذج تقييم أكثر دقة و ملائمة لطبيعة القطاع إن التركيز على تحسين الأداء عبر أدوات القياس و التحليل يتيح للمؤسسات التأمينية تعزيز من قدرتها على التكيف مع التحديات السوقية و تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة و الفعالية .

# مقدمة

***منهج البحث وأدوات الدراسة:***

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصف وتحليل مختلف المفاهيم، مراقبة التسيير والاداء وعرض عناصر محددات لوحة القيادة، بغرض اختبار الفرضيات البحثية على دراسة الميدانية للبحث.

***حدود الدراسة:***

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة كما يلي:

**1-الحدود الموضوعية:**

يرتكز هذا البحث على دراسة دور محددات لوحة القيادة في تحسين أداء شركات التأمين الجزائرية بتقديم تحليل حقيقي لواقع نشاط شركة التأمين ولهذا يلتزم هذا الموضوع بالمفاهيم والأشكال للوحة القيادة والتحديد الدقيق للمفاهيم.

ولقد تم تطبيق الجانب النظري للدراسة على الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين لاكار (CAAR) بدلا من بناء نموذج للشركات التأمين التجاري الناشطة في سوق التأمين الجزائري وهذا لتعذر وجود تجانس في المعطيات المتوفرة وغياب أهداف تخص قطاع التأمين الجزائري بشكل واضح ودقيق.

وبغرض الإلمام بالجانب النظري لمتغيرات البحث والعلاقة بينها، تم الاعتماد في جمع البيانات على الملاحظة الوثائقية لمختلف المصادر والمراجع التي يتمثل أهمها في: الكتب، المجلات والدوريات، الرسائل الجامعية، المراسيم التنفيذية، المواقع الإلكترونية الرسمية.

وفيما يخص تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي تم الاستعانة بالأدوات التالية:

- تحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة؛
- احصائيات وبيانات وتقارير السنوية للمؤسسة عن مختلف النشاطات؛

- المقابلة الشخصية؛
- برنامج MICROSOFT EXCEL.

**2-الحدود المكانية:**

تمت دراسة محددات لوحة القيادة الخاصة بالمديرية العامة للشركة الجزائرية للتامين وإعادة التأمين المتواجدة في ديدوش مراد ودراسة محددات لوحة القيادة الخاصة بالوحدة السادسة المتواجدة في بوزريعة.

**3-الحدود الزمانية:**

تم إجراء الدراسة الميدانية في المديرية العامة، كما تم الاعتماد على التقارير السنوية للتسيير والتقارير المالية للشركة للفترة 2014-2022.

***صعوبات البحث:***

واجهت هذه الدراسة جملة من التحديات المنهجية والتطبيقية تمثلت أساسا في محدودية المصادر ذات الصلة بمحددات لوحة القيادة في قطاع التأمين الجزائري مما استدعى الرجوع إلى أدبيات أجنبية لسد الفجوة المعرفية، كما شكلت صعوبة الحصول على بيانات دقيقة ومحدثة من المؤسسات التأمينية مما شكل عائقا أمام بناء نموذج تطبيقي شامل نظرا لغياب الشفافية في نشر المؤشرات الداخلية للأداء.

ورغم هذه التحديات سعت الباحثة إلى تجاوزها واللجوء إلى مصادر متعددة لضمان مصداقية النتائج.

***هيكل البحث:***

قسمنا الدراسة إلى جانبين اثنين نظري وتطبيقي، حيث يتضمن الجانب النظري فصلين تتناول المفاهيم والدراسة النظرية وهي:

# مقدمة

**الفصل الأول: الأسس النظرية للوحة القيادة وتنظيم شركات التأمين في الجزائر**

حيث يركز هذا الفصل على اظهار مسار مفهوم لوحة القيادة، وهذا بالتحليل التاريخي للمتطورات الديناميكية الحاصلة على هذا المفهوم عبر الزمن وإبراز أهميتها واستعراض أنواعها، وتعدد عناصرها وخصائصها ودورها وأهميتها، إضافة إلى تحليل مفهوم محددات لوحة القيادة ومعايير اختيارها ثم تطرقنا إلى استعراض طرق عرض لوحة القيادة وحدود استعمالها، ومفهوم شركات التأمين وتعريفها كمؤسسة مالية إضافة إلى أنواعها، ويلقي الضوء على خصائصها وما يميزها عن غيرها والشروط الواجب توفرها في شركات التأمين وأهم مكونات تنظيمها.

**الفصل الثاني: الإدارة التشغيلية لشركات التأمين ومحددات تحسين أدائها**

يتطرق هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالنشاط التشغيلي في شركات التأمين والمخاطر المتعلقة به، إضافة لتحليل مفهوم الأداء والقاء الضوء على أهم مكوناته وأبعاده وتحديد مستوياته والعوامل والمحددات التي تؤثر عليه وصعوبات قياسه في شركات التأمين، وتم تحليل بعض مناهج تقييم الأداء (KPIs، EFQM،IRIS ) لشركات التأمين، ويبحث في العلاقة بين لوحة القيادة ومحدداتها وكيفية استخدامها للتحديد السليم لمستوى الأداء من أجل العمل على تحسينه.

جاء الجانب التطبيقي في فصل واحد:

**الفصل الثالث:دراسة دور محددات لوحة القيادة في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين**

حيث خصص لدراسة دور محددات لوحة القيادة في" لاكار" الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين في تحسين الأداء، يهدف هذا الفصل إلى تقييم مدى تبني الشركة لوحة القيادة وكيفية اختيار محدداتها ودورها في تحسين الأداء وهذا بالاعتماد على عرض لوحة القيادة الخاصة بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين(ENTREPRISE) من سنة 2014 إلى سنة 2022 مع دراسة المؤشرات الرئيسية وتحليلها و عرض لوحة القيادة للوحدة السادسة(UNITE 06) ل لاكار لشهر ديسمبر 2022 و تحليلها

# مقدمة

و توضيح الفجوات و محاولة بناء لوحة قيادة مع اختيار المؤشرات الرئيسية و تطبيقها و دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة و اختبار فرضيات البحث في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين .

# الفصل الأول

## الأسس النظرية للوحة القيادة وتنظيم

## شركات التأمين في الجزائر

**تمهيد:**

تعتمد استمرارية المؤسسات في محاولاتها للعمل من أجل تحسين أدائها في ظل بيئة تتميز بديناميكية متسارعة ومتغيرات كثيرة إضافة إلى التنافسية التي تشكل ضغطا على المسيرين ومتخذي القرار مع احتمالية ظهور بدائل جديدة تهدد بالقضاء على أهداف المؤسسات ومزاولتها لنشاطها الاستراتيجي مما استدعى استحداث أنظمة ووسائل وأساليب تسمح لهم وتمكنهم من التحكم الحقيقي، حيث أن العامل الضامن لفعاليتها هو المعلومة وتعتبر هذه الأنظمة دعائم للحوار بدلا عن وسائل المراقبة والتي تأخذ بعين الاعتبار رغبات الزبائن وتقدم في شكل مؤشرات مادية وعملية إلى جانب المؤشرات المالية والمحاسبية ومن بين الطرق الأكثر رواجا نجد لوحة القيادة حيث تعتبر من أهم النظريات والمقاربات التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل نقل المعلومات النوعية عبر بناء قاعدة بيانات وإظهارها في شكل مؤشرات أو محددات مما يسمح ويمكن المسيرين ومتخذي القرار من تحليل الوضع في سياقه الصحيح، حيث يسعى الإنسان من خلال المؤسسات التجارية والمشاريع للبحث عن طرق ووسائل لتجنب الأخطار أو تقليل منها، وهذا ما نتج عنه التأمين وأصبح ذو أهمية، وله أشكال وأنواع من هذا المنطلق شغلت شركات التأمين حيزا مهما داخل القطاعات الحيوية في أي اقتصاد، بالعمل على توفير الحماية المالية للأفراد والمؤسسات ضد المخاطر المختلفة عبر تقديم عقود تأمين متنوعة تشمل عدة مجالات و تتميز بمجموعة من الخصائص التي تضمن استمراريتها وفعاليتها منها الالتزام بالمطالبات القانونية الصارمة، وجود أنظمة مالية قوية لضمان قدرة الشركة على دفع التعويضات، بالإضافة إلى التنوع في المنتجات والتغطيات المقدمة لتلبية احتياجات السوق المختلفة ويشرف على تنظيم السوق التأميني هيئات مختصة تضمن احترام معايير الرقابة والشفافية، حيث تعتمد شركات التأمين

على عمليات إدارة دقيقة في سياق نشاطها التشغيلي كما تحرص على تطوير خدماتها الرقمية لتعزيز تجربة العملاء وتحسين سرعة التعويضات.

يأتي هذا الفصل ليستعرض هذه الجوانب في ثلاثة مباحث نتطرق فيهم إلى:

المبحث الأول: المقاربات النظرية وسياق تطور لوحة القيادة

المبحث الثاني: مؤشرات لوحة القيادة

المبحث الثالث: شركات التأمين وخصائصها

## المبحث الأول: المقاربات النظرية وسياق تطور لوحة القيادة

ترجع نشأة لوحة القيادة إلى الأدبيات الإدارية الفرنسية، تحديداً في سياق التحكم في التسيير، وقد تأثر هذا المفهوم بنموذج قمرة قيادة الطائرة **(cockpit)** حيث تمكن الطيار من قراءة ومراقبة مؤشرات الطائرة الحيوية في لحظة واحدة لاتخاذ القرارات السريعة وتجنب المخاطر، قبل أن يمتد تطبيقه تدريجيا من الصناعة إلى قطاعات الخدمات المالية وغير المالية.

لوحة القيادة هي أداة مهمة نشأت لتكون وسيلة مركزية لمراقبة وتوجيه أداء الشركات حيث تطورت عبر الزمن من مجرد أداة تقنية بسيطة لعرض وقياس البيانات إلى إطار نظري متكامل يجمع بين الرقابة، التوجيه الاستراتيجي والتحكم في الأداء واتخاذ القرارات وسنحاول في هذا المبحث مقارنة ما تم دراسته حول تاريخ لوحة القيادة وتطور هذا المصطلح والمفاهيم التي أدت إلى تشكل لوحة القيادة في شكلها الأخير وسنقوم بتحديد دور وخصائص لوحة القيادة من منظورها الوظيفي في الشركات.

**المطلب الأول: نشأة وتطور لوحة القيادة**

نشأ مفهوم لوحة القيادة في القرن السابع عشر وبالرغم من أنه لم يستعمل كمصطلح " لوحة القيادة" إلا أن الفكرة كانت نفسها، حيث أن وزير الملك لويس الرابع عشر **(Louis XIV)** هو المراقب العام للمالية جان –باتيست كولبير **(Jean–Baptiste Colbert)** وكان من المنظرون الأوائل ، أعلام الفكر الاقتصادي في مجال تجميع وتنظيم المعطيات **(Approche synthétique organisée)**، من مهامه إعداد لائحة مجمعة **(tableau synoptique)** لإيرادات ونفقات المملكة في شكل وثيقة يحملها الملك في جيبه كأداة يستخدمها في مراقبة النفقات. **(AIM, 2011, p. 04)**

تعد فرنسا المهد التاريخي لمفهوم لوحة القيادة الإدارية، وتعود أصولها إلى القرن 20 عند ظهور أولى المصانع وضرورة مراقبة المسؤولين لها وقد نشأ هذا المفهوم بفضل الحركة العلمية للعمل **(mouvement de rationalisation scientifique du travail)** رغم أنها اشتقت من تايلور الأمريكي، لكنها أعطته بعدا فرنسيا خاصا يقوم على التصوير الشامل للأداء وليس فقط مجرد الرقابة على المهام الفردية.

بين العشرينات والأربعينات شهد العالم تطور مناهج إحصائية ورياضية في إطار مراقبة تسيير الشركات ولكن مراقبة الميزانية في تلك الفترة كانت لها الأولوية على لوحة القيادة.

برز مفهوم لوحة القيادة في عند الامريكيون في الاربعينات وكان مصطلح لوحة القيادة في البداية يعني وصف جدول متابعة النسب والبيانات نتيجة تداول مجموعة ووثائق ضرورية داخل الشركة وبعدها في بداية الستينات صممت بعض الشركات الكبرى نظام حجز ومعالجة وعرض داخلي للمعلومات الكمية التي تعود بالفعل على مفهوم لوحة القيادة.

تزامنا مع تطور طرق التسيير كانت لوحة القيادة حتى الثمانينات تعرف على أنها وسيلة تقرير ولم تتطور إلا خلال التسعينات إلى مقاربة موجهة على خطط عمل.

من بين أسباب نشأة لوحة القيادة **(السويسي، 2004، صفحة 45)**.

- المساهمة في التحليل والتشخيص: حيث تساعد لوحة القيادة في هذه العملية على تحديد العقبات التي تعيق تحقيق الأهداف وتوفر البيانات الضرورية لاتخاذ الاجراءات التصحيحية لضبط المسار وضمان تحسن الأداء بشكل مستمر.
- تبسيط التنظيم الداخلي: حيث تبرز لوحة القيادة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في صورة مبسطة تحتوي على المعلومات اللازمة لمختلف العمليات، مما يمكن المسؤولين من مراقبة التقدم واتخاذ القرارات استنادا على المعلومات المتوفرة.
- تعدد العوامل والعلاقات داخل المؤسسة: وجود مجموعة من المحددات في لوحة القيادة يساعد على تعدد العوامل والعلاقات داخل المؤسسة مما ينتج عنه توازن في اتخاذ القرارات التي تحقق تكامل بين مختلف المداخل والأهداف المرجوة.
- تنظيم الهياكل: تسمح لوحة القيادة بالعمل على تكييف هياكل المؤسسات باختلافها وتسهيل تنظيم عمليات اتخاذ القرارات ومراقبة المعلومات مما ينجر عنه استخدام أفضل للكفاءات والممارسات لتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

وفي إطار تطور لوحات القيادة يمكن أن نميز بين خمس مراحل أساسية

**(PEZET, 2009, pp. 105-107)**

**المرحلة الأولى:**

في أواخر القرن التاسع عشرو بداية القرن العشرين كانت مستوحاة من لوحات قيادة السيارات والطائرات التي تعرض مؤشرات أساسية للتحكم الفوري، وكانت الصناعات الفرنسية الكبرى، كالصناعات الكيماوية والمعدنية والسيارات رائدة في تطبيق أولى الصيغ التطبيقية للوحة القيادة، حيث أدرك المديرون الميدانيون أن الإدارة الجيدة تستلزم رؤية متزامنة ومتكاملة للمعطيات الأساسية وتميزت بالتقارير المكتوبة بمعنى أن النص الانشائي كان الشكل الوحيد للتواصل بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة أو خارجها.

في أوائل سنة 1885 برزت معالم هذه المرحلة حيث تميزت بالتقارير الوصفية في شكل تعبير انشائي سردي لعرض المعلومات المتعلقة بأنشطة الشركات حيث أن الملاحظات المبدئية حول التقارير المكتوبة تمثل مستودعا ومرجعا للمعلومات، لكن وبالنظر إلى تعريف لوحة القيادة فإن هذه التقارير المكتوبة لا يمكن تسميتها ب "لوحة قيادة " لأنها لا ترقى إل هذا المصطلح بأي شكل من الأشكال، وهذا راجع لمحدودية التنظيم في المعلومات الموجودة بها إضافة إلى وجود جزء لا بأس به يتضمن الإنشاء والسرد.

**المرحلة الثانية:**

كانت خلال الحربين العالميتين وعرفت باستخدام علم الإحصاء في مختلف عمليات البيع والانتاج وكانت هذه المرحلة هي الأساس في وجود لوحة القيادة بمفهومها الحديث، وجاءت على مراحل فرعية.

شهدت هذه المرحلة تحول لوحة القيادة إلى أداة تفاعلية قادرة على تحويل البيانات المعقدة إلى تصورات بصرية مبسطة حيث تم الاعتماد على المعطيات الإحصائية والانتقال من الشكل السردي

للتقارير إلى الجداول، وأصبحت تستخدم لإدارة المشاريع وانتقلت من مجرد متابعة إلى أداة تدعيم القرار على مستوى الإدارة الوسطى والقيادة.

حيث تحولت المؤسسات في شكل تدريجي من أجل بناء محددات ومقاييس ومؤشرات اعتمادا على البيانات الاحصائية، وقد تطورت المدارس الفكرية لإدارة الأعمال عند الفرنسيين في فترة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية، وفي سنة 1936 تحديدا ظهر كتاب ل روبرت ساتيت(**R.SATET**) يشرح فيه قواعد وأسس هذا المجال من خلال مناقشة معضلة "التوثيق المناسب" وكيفية انتقاء الإحصائيات بصورة دقيقة للوصول إلى الأهداف الموضوعة من طرف إدارة المؤسسة **(SATET, 1936, p. 85).**

حيث تبلور ذلك من خلال أخذ مثال لمؤسسة تعمل في صناعة النسيج، وتقوم بحفظ ثلاثة أنواع من المعلومات الإحصائية التي تقبل التحويل إلى أعداد رقمية ونسب كما يلي:

-معلومات احصائية تجارية واقتصادية،

-معلومات احصائية صناعية وانتاجية،

- معلومات احصائية مالية.

**المرحلة الثالثة:**

سنة1950 كان الظهور الفعلي للوحة القيادة في شكلها الحديث، حيث برزت بصفة واضحة وكاملة، وتجلى ذلك في مذكرة بعنوان (المحاسبة الصناعية-لوحة القيادة) والتي قام بنشرها مركز البحث والدراسات بباريس حيث يتضمن قسم منها على الآليات التقنية للوحة القيادة وكيف تخدم إدارة المؤسسة.

مما سبق يتجلى ذلك التحول الديناميكي، وهذا نتيجة حاجة المؤسسات لمعلومات شاملة ودقيقة لاستخدام مؤشرات ومحددات قادرة على تقديم صورة واضحة وتحسين أداء المؤسسة أو المنظمة باختلاف نشاطاتها وبالتالي هي أداة تدعم التواصل الداخلي والخارجي.

**المرحلة الرابعة:**

سنة 1991 تم نشر كتاب تحت عنوان ( **LE CONTROLE DE GESTION STRATEGIQUE**) لصاحبه فيليب لورينو **(P.Lorino)** وقد أحدث ضجة كبيرة وكان يعتبر علامة فارقة في تطور مفهوم لوحة القيادة عند رواد المدرسة الفرنسية حيث انطلق من نقد جوهري وبناء لنماذج الرقابة على التسيير التقليدية المرتكزة أساسا على المؤشرات المالية، مستندا إلى ثلاث حجج رئيسية هي:

- ✓ أن المؤشرات المالية التقليدية لا ترشد الإدارة نحو الأسباب الحقيقية للأداء؛
- ✓ الأنشطة هي الوحدات التحليلية الحقيقية التي تنتج التكاليف وتخلق القيمة وليس المنتجات؛
- ✓ لوحة القيادة الفعالة يجب أن تعكس سلاسل الأنشطة المترابطة وعلاقاتها السببية.

على هذا الأساس تم بناء نظام القيادة متعددة المستويات ( **système de pilotage multiniveaux**) والذي يتوزع فيه الأداء عبر ثلاث طبقات متداخلة:

- ✓ الطبقة الاستراتيجية (الأهداف الكبرى)؛
- ✓ الطبقة التكتيكية (الأنشطة الإجرائية)؛
- ✓ الطبقة التشغيلية (المهام اليومية)؛

ولكل طبقة مؤشراتها الخاصة المرتبطة بالطبقات الأخرى.

نأخذ مثال شركة (**Groupe PSA/Peugeot Citroën**) طبقت هذه المجموعة منهج لورينو من أجل إعادة هيكلة نظام مراقبة التسيير الخاص بها، قامت برسم خرائط الأنشطة في خطوط الإنتاج وحددت المحركات ذات التكلفة العالية لكل نشاط ثم صممت لوحات قيادة تكتيكية تتبع أداء كل نشاط على حدى، وقد أتاح ذلك تحديد الأنشطة عديمة القيمة (**Activité sans valeur ajoutée**) بدقة وتقليصها (**LORINO, 1995**).

أمام تنوع المعلومات وفي ظل ظروف اتصفت بالتعقيد، تطورت نماذج وأنماط لوحة القيادة من لوحة قيادة بسيطة مبنية على أساس المقارنة بين الإنجازات والأهداف إلى لوحة قيادة استشرافية أصبحت تضم المعلومات المالية وغير المالية، ما أدى إلى رسم صورة واضحة وشاملة للأداء بالنسبة للإدارة العليا وهو ما يسمى لوحة القيادة المتوازنة أو ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن( **The balanced score card**) التي كانت وليدة المدرسة الأمريكية الحديثة (**قريشي، 2013، صفحة 14**) ، كانت نقطة التحول في سنة 1992 حيث طور و قدم كلا من روبرت كابلان(**R.KAPLAN**) وديفيد نوورتن (**D.NORTON**) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (**BSC**) الذي شكل منعطفا جوهريا في تطور لوحات القيادة حيث تجاوز هذا المفهوم التركيز المالي التقليدي ليشمل ثلاثة أبعاد محورية علاوة عن المحور المالي وهي محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو.

يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن(**BSC**) على جملة من الفرضيات نذكر منها: (**KAPLAN & NORTON, 2003**)

- فرضية التوازن (**Hypothèse d'équilibre**): الأداء الحقيقي للمؤسسة أو الشركة متعدد الأبعاد ولا يمكن اختزاله في بعد مالي فقط؛

- فرضية العلاقات السببية **(Hypothèse des relations causales)**: توجد روابط سببية قابلة للاختبار بين المحاور الأربعة تنطلق من محور التعلم والنمو صعودا حتى المحور المالي؛
- فرضية التوافق الاستراتيجي **(L'hypothèse d'alignement stratégique)**: يجب أن تكون المؤشرات مشتقة من الاستراتيجية المعتمدة؛
- فرضية التعلم والنمو **(Hypothèse d'apprentissage et de développement)**: تعمل بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتعلم الاستراتيجي وليس كأداة للرقابة فقط.

نأخذ مثال للشركة القابضة الأمريكية **First Commonwealth Financial corporation** المعروفة باسم **(First Commonwealth Bank)** هي شركة خدمات مالية وبنك تجاري أمريكي، حيث تم تطبيق الخريطة الاستراتيجية الكاملة في إطار برنامج تحويل استراتيجي امتد بين 2001 و2005 ومن أبرز ما أفصح عنه التطبيق أن رفع كفاءة الموظفين في التعامل مع عملاء الثروات الخاصة (محور التعلم والنمو) أدى إلى تقليص وقت تقديم الخدمة بنسبة 40% (محور العمليات الداخلية)، مما رفع رضا العملاء المتميزين بنسبة 22%(محور الزبائن)،و أفضى إلى نمو إيرادات الخدمات المصرفية بنسبة 17%(المحور المالي) و قد تم توثيق هذا المثال في كتاب**(The Execution Premium)** لكابلان و نورتون سنة 2008 كأفضل مثال لتجليات التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن و الخريطة الاستراتيجية **(KAPLAN & NORTON, 2008) .**

رغم هيمنة بطاقة الأداء المتوازن(**BSC**) إلا أنها تعرضت للنقد حيث لوحظ أن العلاقات السببية المفترضة بين المحاور نادرا ما تختبر لكن تبنى في الأغلب على افتراضات قيادية غير مبرهنة، انتقدت أيضا بسبب إهمال أصحاب المصلحة الآخرين مثل الموردين والتركيز كان شبه كلي على الزبائن والمساهمين، وفي دراسة ميدانية أجريت على 66 شركة أسترالية أكدت أن حجم المؤسسة يؤثر معنويا

على طريقة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(**BSC**)، كما أن هناك من يرى من نظرة فلسفية أن بطاقة الأداء المتوازن (**BSC**) تقيس الأداء الماضي أكثر مما تستطيع التنبؤ به فيما سيحدث في المستقبل.

كما تم تطوير هذه الأخيرة عن طريق دمج مفهوم سلسلة القيمة مع الدور العام للموارد البشرية وربطهما بشكل وطيد وبذلك أصبح هذا النموذج يتكون من خمسة محاور وهو ما يعرف بنموذج **.NAVIGATEUR DE SCANDIA**

**المرحلة الخامسة:**

سنة 2000 في فرنسا نحو السعي ومواصلة المبادرات في تطوير النماذج، اقترح آلان فيرناندیز( **A.FERNANDEZ**) نموذجا للوحة القيادة يتضمن أربعة أقسام مجزأة إلى عشرة مراحل سمي بنموذج GIMSIحيث يرتكز على مبدأ تقسيم الأهداف التشغيلية عبر مختلف مستويات المؤسسة بما يضمن انسجامها مع الاستراتيجية العامة ،و إشراك العاملين في إعداد لوحة القيادة الخاصة بكل مركز مسؤولية ، و يعد هذا النموذج اطارا تنظيميا يهدف إلى تعزيز المشاركة الفعالة و تحقيق التكامل بين المسؤوليات الفردية و الجماعية مما يساهم في تحسين الأداء بشكل مستمر.

في سنة 2014 شارك كيليان بازان ( **K.BAZIN** ) في تأسيس شركة **Toucan Toco** المتخصصة في برمجيات تصور البيانات (**data visualisation**) حيث بدأت الشركة بتقديم و تصميم لوحات القيادة و تطبيقات البيانات للأعمال، في بداية سنة 2020 قام بالنشر على الصفحة الرسمية لشركة **Toucan Toco** أهم 10 خطوات للتصميم لوحة قيادة (**BAZIN, 2020**) حيث نذكرها كالآتي:

- الخطوة الأولى: تشخيص السياق التنظيمي، أي التوجه نحو النقاط المهمة وذات خطورة على الشركة.
- الخطوة الثانية: الإجابة على إشكالية معينة بمعنى تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- الخطوة الثالثة: تحديد متغيرات الفعل والسيطرة بحيث يتم وضع نقاط العمل.
- الخطوة الرابعة: اختيار مؤشرات الأداء الملائمة.
- الخطوة الخامسة: تصميم وانشاء لوحة قيادة متنقلة أي واجهة العرض.
- الخطوة السادسة: الحرص على الإلمام بالبيانات المتداولة بين الفئات المحاورة.
- الخطوة السابعة: تسهيل القراءة السريعة.
- الخطوة الثامنة: برمجة البيانات لفهم الحضور من متلقي الرسالة.
- الخطوة التاسعة: التحديث والمراجعة الدورية.
- الخطوة العاشرة: منهجية عمل بسيطة مواكبة للتطورات الحاصلة.

مع انفجار كمية البيانات المنتجة من الشبكات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي وأنظمة المعاملات الرقمية منذ أواسط العقد الأول من الألفية الثالثة، برزت الحاجة إلى نماذج جديدة للوحات القيادة قادرة على استيعاب هذا الكم الهائل واستخلاص مؤشرات ذات معنى بسرعة فائقة.

وتتميز لوحات القيادة الذكية المعاصرة عن نظيراتها التقليدية في عدة جوانب منها:

- ✓ تواتر التحديث: في لوحة القيادة الذكية يكون بشكل فوري أو شبه فوري بينما لوحة القيادة التقليدية يكون يومي أو أسبوعي أو شهري؛

- ✓ مصادر البيانات: في لوحة القيادة الذكية يكون مزيج من منظم وغير منظم أما لوحة القيادة التقليدية تكون قاعدة بيانات داخلية ومنظمة؛
- ✓ نموذج القياس: في لوحة القيادة الذكية تكون مؤشرات مولدة بالخوارزميات وقابلة للتطور ؛
- ✓ التكلفة: لوحة القيادة الذكية تقتصر على دفع اشتراك شهري أو سنوي، في حين أن لوحة القيادة التقليدية تتطلب تكلفة عالية من أجل تطوير وصيانة يدوية.
- ✓ الوصول للوحة القيادة الذكية يكون مجمع ومصمم لمستخدمين متنوعين بينما في لوحة القيادة التقليدية يكون مقتصرا على الإدارة العليا ومتخذي القرار ؛

قدرة التنبؤ: في لوحة القيادة الذكية تكون تشخيصية وصفية وتنبؤية أما في لوحة القيادة التقليدية تكون رجعية وتشخيصية في الغالب.

**المطلب الثاني: تعريف لوحة القيادة وأنواعها**

**أولا: تعريف لوحة القيادة**

سنحاول ضبط وتحديد مفهوم لوحة القيادة حيث أصبحت من الوسائل الأكثر استعمالا في مجال قياس النتائج المحققة وتحسين أداء المؤسسات، ولقد وردت تعاريف عددية نذكر منها ما يلي:

نجد جان لوي مالو **(Louis Malo-jean)** الذي قدم أول تعريف أكاديمي رسمي للوحة القيادة بوصفها على أنها مجموعة مؤشرات منظمة تستخدم دوريا لتتبع تطور النتائج وفجواتها مقارنة بالأهداف **(MALO, 1995, p. 5)**.

تعرف على أنها عرض تجميعي دوري للمؤشرات التي تسمح للمسؤولين بمتابعة وانجاز الأهداف لوحداتهم التي يسيرونها **(LEROY, 2001, p. 14)**.

وعرفت أيضا على أنها مجموعة مؤشرات قليلة صممت للسماح للمسيرين لمعرفة حالة وتطور الأنظمة التي يتحكمون فيها وتحديد ما يؤثر فيها باتساق مع طبيعة وظائفهم **(BOUQUIN, 2003, pp. 397-398)**

كما عرفها معجم المالية على أنها وثيقة توضع في فترات متقاربة على الأغلب كل شهر، تضم عددا من المؤشرات المالية وغير المالية (رقم الأعمال، طلبيات، حصة سوقية، عدد الشكاوى، رضا العملاء، مستوى الخزينة نتائج إلخ...) تهدف لتوضيح سير أعمال المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات سريعة دون انتظار البيانات الاحصائية التي قد تأخذ وقتا طويلا**(FINANCE, 2013)** .

وعرفت لوحة القيادة على أنها مجموعة مؤشرات منظمة، داخل منهج يتم متابعته من طرف نفس الفريق أو المسؤول للمساعدة في اتخاذ القرار وتنسيق ومراقبة عملية مصلحة ما، فهي وسيلة تواصل واتخاذ قرار تسمح لمراقبة التسيير بجذب انتباه المسؤول للنقاط المهمة والرئيسية من أجل تحسينها **(ALZARD & SEPARI, 2010, p. 591).**

من خلال ما سبق ذكره نستطيع القول إن لوحة القيادة هي أداة تسمح بالسير وتشغيل عمليات المؤسسة، تحتوي على بيانات تخدم استراتيجية المؤسسة، وتعرف على أنها بيانات الادخال أما بيانات المخرجات (الانحرافات، الإجراءات، القرارات) والوسائل والقيود (الأهداف المسطرة، الاستراتيجية، تحسين الأداء) **(WALTER & HONORAT, 2010, p. 46).**

تعد لوحة القيادة أداة رئيسية لصنع القرار، بمعنى نظام معلوماتي موجه للمسيرين يتيح متابعة وتحسين أداء المؤسسة أو الشركة من خلال مجموعة منتقاة من المؤشرات الكمية والنوعية، المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وهي تختلف عن التقارير المالية التقليدية في كونها آنية ومتعددة

الأبعاد وموجهة نحو الفعل، تقيس الأداء من أجل تقييم التقدم بشكل أفضل. **(FERNANDEZ A. , s.d.)**

لوحة القيادة هي أداة لتقييم تنظيم المؤسسة تضم عدة مؤشرات لأدائها خلال فترات معينة، تستخدم لوحة القيادة في المؤسسات للسماح بإعطاء صورة للبيانات الخام، مما يجعلها أكثر سهولة للفهم وإضفاء معنى لها من خلال استخدام التمثيلات البيانية المرئية المختلفة وبهذا هي تعتبر طريقة فعالة تسمح بعرض تحديات نشاط المؤسسة في الوقت الفعلي أو المؤجل، كما أن تجميع البيانات الرئيسية ضمن هذه الأداة يساعد على زيادة الكفاءة واتخاذ أفضل القرارات من أجل تحسين الأداء.

لوحة القيادة هي أداة للتحكم في التسيير تتضمن مجموعة منتقاة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، وتعد انعكاسا لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

مما سبق نستنتج أن لوحة القيادة هي أداة تستجيب بشكل أفضل لمتطلبات التحكم في المتغيرات المالية والكمية والنوعية، وتعد أيضا تمثيلا منبسط وشامل للمعلومات والمؤشرات الرئيسية التي يحتاجها متخذ القرار من أجل تحسين الأداء مع ضرورة التحديث الدوري من أجل مواكبة التغييرات الداخلية والخارجية.

**ثانيا: أنواع لوحة القيادة**

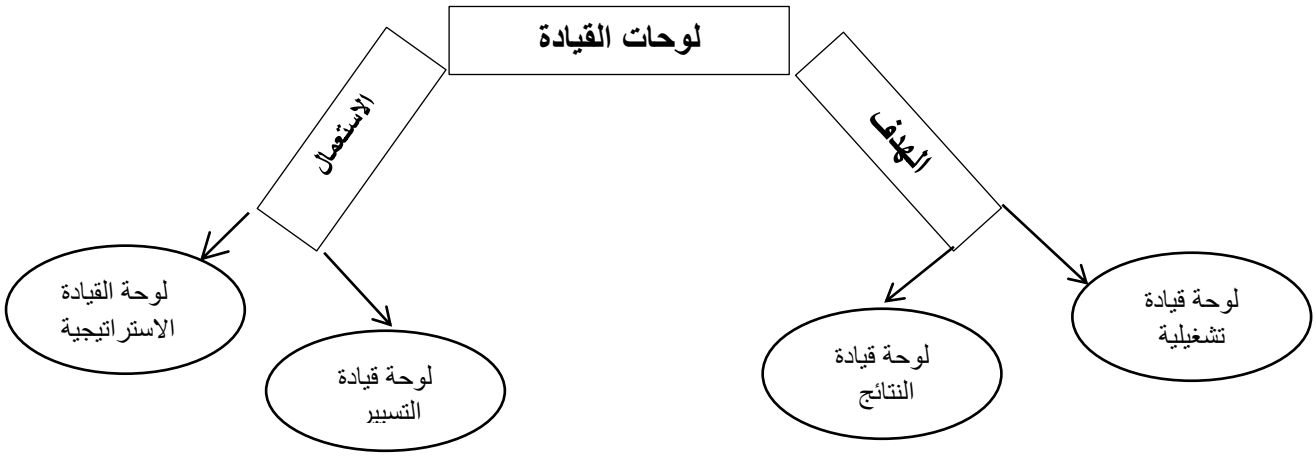
تختلف لوحة القيادة عن النظام المحاسبي التقليدي في كونها ليست مجرد أداة رقابية لأحداث ماضية، بل أداة استشرافية تتيح الكشف المبكر عن الانحرافات وتوجيه الإجراءات التصحيحية، وهذا يدفعنا إلى التعرف على أنواعها وأشكالها على الرغم من توجه محتواها وتماثل تصميمها وبهدف واحد في المؤسسة إلا أنه تباينت بين وجهتين من الأراء في هذا المجال:

تتعدد لوحات القيادة بتعدد مستويات التسيير فنجد لوحة القيادة الاستراتيجية التي تعنى بالمؤشرات بعيدة المدى وتوجه للإدارة العليا، ولوحة القيادة التشغيلية التي تتابع الأنشطة اليومية وتوجه للمدراء التنفيذيين، ولوحة القيادة التكتيكية التي تربط بين المستويين.

كما تصنف لوحات القيادة بحسب وظيفتها لوحة القيادة المالية (تتمحور حول نسب الربحية والسيولة والملاءة)، ولوحة القيادة التجارية (تتابع مؤشرات الحصة السوقية والاكتساب والاحتفاظ بالعملاء)، ولوحة القيادة الاجتماعية (تقيس الكفاءات البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي).

في بعض المراجع قد لا يتم ذكر أنواع لوحات القيادة من منظور أنه يوجد لوحة قيادة واحدة يتكيف محتواها بشكل آلي مع المستوى التي يتم اعدادها فيه أي أنها مثلا نظام محددات ذات الطابع المالي على مستوى الادارة العامة في حين عند المستوى التنفيذي ستضم محددات يغلب عليها الطابع المادي ولا يمكن اعتبار هذا عامل للتمييز بين الأداتين إنما هو قدرتها على التكيف مع مختلف مستويات المؤسسة أو المنظمة، ونجد رأي آخر يقسم لوحات القيادة وفق متغيرات مختلفة كما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل رقم(01): أنواع لوحة القيادة**




**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة**

إذا ميزنا بين لوحات القيادة على أساس الهدف نجد لوحة قيادة تشغيلية هدفها متابعة آلية التسيير **(le tableau de bord de fonctionnement)** وهي التي تقوم بمتابعة النشاط اليومي للمؤسسة وتوجهه، ونجد أيضا لوحة قيادة النتائج **(le tableau de bord de résultat)**

حيث تقوم هذه الأداة بقياس النتائج التي تم بلوغها ومقارنتها بالأهداف ونشير إلى أنه من الضروري وفي نفس المؤسسة تواجد الأداتين معا.

ويوجد تصنيف آخر يميز بين لوحات القيادة وذلك من منظور الطرف الذي يقوم باستعمال لوحة القيادة فنجد نوعان: لوحة القيادة للتسيير ولوحة القيادة الاستراتيجية، بحيث أن هذه الأخيرة هي عبارة عن أنظم من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي وتطوره في ابعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة وهي غالبا أدوات هدفها التقييم وانسجام الاستراتيجية المتبعة والتأكد من أنها تحتوي دائما على المؤشرات التنفيذية اللازمة.

ولكن عندما ترغب المؤسسات في تحكم في نشاطها يستلزم ضرورة إتمام نظام الموازنة المحاسبي بأداة توفر بسرعة وبانتظام معلومات أساسية عن آلية عمل النشاطات المختلفة والأداء الذي تحققه وهذا ما يعرف بلوحة القيادة التنفيذية.

مما سبق يمكن التمييز بين **(كيموش، 2018، صفحة 37)**

- لوحات القيادة الكلاسيكية والتي تضم مجموعة من المعلومات الراجعة ضمن تصور كلاسيكي ذات أصل مالي ومحاسبي فقط في وثائق ذات حجم كبير ومعقد لذا فقد كانت مفيدة في تقديم صورة عن المؤسسة وتقييم الخسائر غير أنها بالمقابل غير قابلة للاستعمال في ميدان القيادة لأنها:

- تقتصر على المعلومات المالية والمحاسبية؛
- غير ملائمة نظرا لكبر حجمها (كم هائل من المعلومات) وتأخر تاريخ صدورها وبالتالي تأخر الأعمال والقرارات؛
- تهتم بالجوانب الداخلية للمؤسسة ولا تولي أي اهتمام بالمحيط؛
- كل هذا كان في محيط مستقر تسعى فيه المؤسسة إلى تحقيق هدف واحد وهو تخفيض التكاليف بزيادة الربح.

- لوحات القيادة الاستراتيجية مع تغير المحيط وارتباطه بظروف عدم الاستعداد وعدم التأكد وجد متخط القرار نفسه مجبرا على اتخاذ أفضل القرارات وبسرعة أكبر وهذا ما جعل النماذج الحديثة للوحات القيادة أكثر سرعة لاتخاذ القرارات حيث تدخل في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسة بالحصول على مزايا تنافسية وتكييف أساليب تنظيمها مع الاستراتيجية، وتعتبر لوحة القيادة في هذا الاطار نظام هادف من المؤشرات يسمح بمتابعة تطور الاستراتيجية واتخاذ توجيهات خاصة بذلك، فهي تتيح للمسيرين أخذ نظرة شاملة عن حالة الأنظمة الفرعية التي يتم قيادتها وتحديد التوجهات التي ستؤثر فيهان وتتميز لوحات القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الميزات مقارنة بلوحات القيادة الكلاسيكية يمكن إيجازها في النقاط الآتية: **(clusif, 1997, p. 9)**

- لا تعتمد على المؤشرات المالية والمحاسبية فقط بل تعتمد على مؤشرات خاصة وشاملة؛
- تعطي الأولوية للمؤشرات التي تسمح بدمج مفاهيم الجودة، الآجال، سلسلة القيمة ...إلخ والمساهمة في تحيق التفوق التنافسي،
- ترتكز على لتغيير والتحسين أكثر من الرقابة،
- تتميز بالمرونة (المرونة الاستراتيجية) وبالتاي التوافق بسرعة مع متغيرات المحيط،

- تهتم بالمحيط الداخلي للمؤسسة ولا تهمل المحيط الخارجي،

بهذا يمكن القول بأن لوحات القيادة الاستراتيجية تقوم على ثلاث أسس قاعدية وهي:

- ✓ إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي؛
- ✓ إدماج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي، مالي ونوعي،
- ✓ إدماج المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآتية، (التكاليف والايرادات) المستقبلية (نشاطات لاحقة)

**المطلب الثالث: دور وخصائص لوحة القيادة**

لوحة القيادة هي أداة تستهدف قسمين: قسم الملاحظة مخصص للتقرير وقسم للعملية مخصص للتحكم و تحسين الأداء عندما نفصل في الأمر نجد أن جانب التقرير يعطي نظرة عمودية للنتائج والتي تسمح بالتساؤل حول النتائج المتحصل عليها والحوار بين الوظائف المختلفة وجميع مستويات هرم السلطة للمؤسسة ويضم مؤشرات استراتيجية وعملية مهمة لتقييم الأداء والأهداف الاستراتيجية حيث يوفر هذا الجانب معلومات مهمة وضرورية وسريعة للمسؤولين لاتخاذ القرار، أما جانب التحكم وتحسين الأداء يعطي نظرة متعددة الأبعاد تمسح البيانات هنا باتخاذ قرارات السريعة وفعالة ووضع عمليات جديدة أو تصحيح العمليات التي تم إطلاقها **(fontaine–gavino & zambeaux, 2005, p. 15)** ،و

تسمح هذه البيانات بمتابعة تقدم نشاط المؤسسة والنتائج المحصل عليها:

حيث تجيز لوحة القيادة لمتخذي القرار بتبيان تطور المؤشرات بشكل ديناميكي حيث يتم تقديم البيانات بشكل منتظم (تطور المبيعات، تطور الهامش حسب فئة المنتوجات أو الخدمات....)

وتتيح أيضا برؤية مجموعة البيانات الاستراتيجية وقياس أداء المؤسسات وتحديد التطورات المتوقعة وتوفر المعلمات الضرورية والمهمة والسريعة **(fontaine-gavino و zambeaux، 2005، صفحة 15)**.

يمكن أن نلخص دور لوحة القيادة فيما يلي:**(petite entreprise, 2012)**

- لوحة القيادة تحد من عامل الغموض عن طريق هيكلة المعلومة حيث توفر لمستعمليها مجالا للتصرف والمناورة مما يحد من عامل الغموض.
- لوحة القيادة توفر معلومات آنية مقارنة بمعلومات أخرى مما يزيد من استقرار المعلومات ومما يسح بإعطاء نظرة عامة وديناميكية وما يرجع عنه من تغذية عكسية.
- تسمح لوحة القيادة باستهداف استراتيجية المؤسسة مما يجعلها وسيلة هامة في التقليل من المخاطر وترشيد القرارات.
- لوحة القيادة هي أداة إلى التواصل والتفكير عن طريق تبادل وبناء قاعدة بيانات تسمح لأصحاب القرار بالتفكير بعمق عند النظر للأهداف المسطرة والمسار الواجب اتخاذه لبلوغها.
- لوحة القيادة ليست وسيلة جمع معلومات للمراقبة فقط على مستوى هرم السلطة، حيث أن إبلاغ المسؤول الأول يسمح بمتابعة النتائج وتطور سير النشاط وتحسين أداء المؤسسة.
- تبني لوحة القيادة محور التسيير المتوقع والمراقب وتسمح بمقارنة الانجازات مع التوقعات صفة دائمة وتدفع متخذي القرار للتحسين الأداء.

مما يستدعي القول إن لوحة القيادة هي مجموعة أدوار ووظائف تتمثل في التحكم في النشاط والمشاريع ومراقبة المصاريف واحترام الميزانية وتحليل التطورات وقياس الفروقات وعرض النتائج وتقسيم

المخاطر والاطلاع على تقييم النشاط وتحسين الأداء إضافة إلى إطلاق عمليات مختلفة كمراجعة الحسابات مثلا.... إلخ.

مما سبق نستنتج أن دور لوحة القيادة يتلخص في ثلاث نقاط أساسية: **(كيموش، 2018، صفحة 35)**

- **لوحة القيادة أداة للرقابة:** حيث تتيح بشكل عام أو دائم على الانجازات ومدى توافقها مع الأهداف المحددة مسبقا فهي تنبه المسؤولين إلى المفاتيح الأساسية لإدارة مراكزهم وعن الانحرافات الممكنة، كما تسمح باعتماد معاملات متعلقة بتنافسية المؤسسة فالوقت والجودة والآجال تعتبر عوامل مهمة لقياس الأداء وهذا العامل لا يظهر في أدوات الرقابة التقليدية التي تعتمد عادة على القيم النقدية.
- **لوحة القيادة أداة للحوار والاتصال:** تعتبر لوحة القيادة أداة لتوصيل المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في المؤسسة حيث تمكن الأفراد العاملين في المستويات الدنيا من التعليق على نتائج أنشطتهم وعلى نقاط القوة والضعف في مراكز عملهم وتتيح لهم الحصول على إمكانيات إضافية أو توجيهات دقيقة من المستوى الاداري الأعلى منهم.
- **لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرارات:** توفر لوحة القيادة المعلومات الضرورية حول المفاتيح الأساسية للتسيير والاختلالات الممكنة فمعرفة نقاط ضعف سوف يفرض على المسيرين تحليل الأسباب المحتملة وللبدء في اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لتعديل الوضع بها يتماشى والمعايير المحدد مسبقا إذ أن سرعة الحصول على المعلومات من لوحات القيادة تمكن المسؤولين من التكيف في الحال مع التطورات التي تعرفها المؤسسة.

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص نذكر منها: **(رحيم و بونقيب ، 2008، صفحة 04)**

- **الزمن المحدود:** حيث يعتبر من أهم الخصائص حيث يتم إعدادها بصفة دورية وفي وقت قصير مثلا كل شهر، حتى يتمكن متخذو القرار من تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.
- **توافق لوحة القيادة وتنظيم المؤسسة:** ينبغي أن تتناسب لوحة القيادة مع مستويات السلطة المختلفة ومهام المسؤولين.
- **وسيلة لتحقيق الأهداف:** تعتبر لوحة القيادة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث تظهر على مؤشرات دقيقة ومعبرة لقياس وتحسين الأداء.
- **أداة خاصة بكل مسؤول:** هي أداة شخصية خاصة بكل مسؤول حسب هرم السلطة مما يعزز مشاركتهم في تحليل الأداء واتخاذ القرارات.
- **أداة قابلة للتكيف:** حيث تعكس الاستراتيجية المعتمدة وتكون مرنة مع المتغيرات مما يساهم في توجيه الاجراءات وفقا للأهداف المسطرة.
- **أداة تقنية:** تعتبر جزءا من الأدوات التقنية الادارية الأخرى مثل المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية.
- **أداة تقييم:** تستخدم كأداة للتسيير وتقييم أداء المسؤولين وقياس مدى فعالية الاجراءات التصحيحية المتبعة.

**مقارنة بين لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن: (هدبيل، 2016، صفحة 264)**

لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن أداتان أساسيتان في إدارة الأداء، حيث تركز الأولى على المراقبة التشغيلية الحالية بينما تركز الثانية على الاستراتيجية الشاملة، من حيث الغرض والاستخدام نجد لوحة القيادة تقيس الأداء الحالي وتعطي صورة فورية عن الوضع التشغيلي، مثل عدادات السيارة التي توضح السرعة والوقود في حين أن بطاقة الأداء المتوازن تربط القياسات بالأهداف الاستراتيجية عبر أبعاد

متعددة (مالية، عملاء، عمليات داخلية، تعلم ونمو)، مما يساعد في التخطيط والتنفيذ ، لوحة القيادة تركز على قياس ومراقبة الوضع الحالي التشغيلي دون ارتباط مباشر بالاستراتيجية، وتستخدم على المستوى التشغيلي اليومي مع تصميم يبدأ بتحديد المقاييس ثم التصميم البصري أما بطاقة الأداء المتوازن فتركز على إدارة الأداء الاستراتيجي مع ربط المقاييس بأهداف العمل وخريطة استراتيجية، وتستخدم على المستوى الاستراتيجي طويل الأمد مع عملية تصميم تبدأ بالأهداف ثم المؤشرات والخطط، هذه الاختلافات تجعل لوحة القيادة أداة مراقبة فورية بينما بطاقة الأداء المتوازن أكثر شمولا للتوجيه الاستراتيجي أما من ناحية التنفيذ تبدأ لوحة القيادة بمراقبة المقاييس التشغيلية وإشعار التحذيرات عند الانحراف، ثم تحليل السبب والنتيجة يدويا، أما بطاقة الأداء المتوازن فتتضمن ملاءمة المؤشرات مع الأهداف، تقارير دورية، وتحديث الخطط بناء على النتائج المستهدفة مما يجعلها شاملة لتقييم الأداء المؤسسي.

## جدول رقم (01): مقارنة بين لوحة القيادة والأدوات الأخرى

| المعايير | الأدوات الأخرى | لوحة القيادة |
|---|---|---|
| طبيعة المعلومات | معلومات مالية بحتة | تتضمن معلومات غير مالية ونوعية |
| مصدر المعلومات | مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة | إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة |
| المحتوى | محتواها معياري لكل المسؤولين | محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين حسب هرم السلطة |
| الفترة | عرض المعلومات يكون في العموم دوري أكثر من شهر | عرض المعلومات يتماشى مع نشاط المسؤولين |
| التفاصيل | معطيات كثيرة جدا مفصلة شمولية | معطيات قليلة مركزة حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بتسيير عملية النشاط |
| تمثيل البيانات | غياب تمثيل البينات وإن وجد يكون معقد | تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال |
| الاستخدام | تأخذ وقت في تحليل معلوماتها | سرعة في القراءة والتحليل |

**المصدر: BOUQUIN Henri et autres, le contrôle de gestion ,Dunod, Paris,2003,p146**

مما سبق نستنتج أن الغرض من لوحة القيادة هو التوجه نحو النقاط المهمة وذات الخطورة على المؤسسة بهدف الإجابة على تساؤل معين، في حين أن بطاقة الأداء المتوازن تتجه نحو تحديد مجالات تقدم المؤسسة من أجل تحديد الأهداف، أما بالنسبة لمؤشرات الأداء المختارة في لوحة القيادة نركز على المخاطر الناتجة عن اختيار المؤشرات الخاطئة وبتالي يجب أن تكون مفهومة وقابلة للمقارنة ويتم اختيارها بعد دراسة معمقة و ليس بصورة استعجالية ، في حين أن مؤشرات الأداء المختارة في بطاقة الأداء المتوازن تكون ذات صلة بالاستراتيجية المتبعة مع التأكيد على ضرورة مشاركة جميع الفئات

الفاعلة في اختيارها مما يساعد على اتخاذ القرارات ،بالنسبة للشكل لوحة القيادة تؤكد على أهمية لوحة القيادة الاوتوماتيكية في حضور المعلومة كلما احتاج إليها صناع القرار في الاجتماعات و العروض التقييمية للمؤسسة في حين أن بطاقة الأداء المتوازن تشترط ضرورة توزيع المؤشرات بصورة يمكن من خلالها ابلاغ رسالتها .

هذا لا يمنع انهما تتشاركان في بعض النقاط مثل أنهما تعتبران أداتان مهمتان في مجال اتخاذ القرار سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي العملياتي، وأهمية المعلومة التي تتضمنهما إضافة الى المؤشرات التي يجب اختيارها بعناية وايصالها لمتخذي القرار.

## المبحث الثاني: محددات(مؤشرات) لوحة القيادة

سنقوم فيما يلي بعرض المؤشرات التي تدخل في تصميم لوحة القيادة، هي وسيلة تحكم تقدم مجموعة من مؤشرات تعتبر جوهر نجاحها وهي التي تسمح للمسير أو متخذ القرار بأن يعرف الوضعية بسرعة بجمع كل بيانات النشاط بغرض إنجاز الأهداف وقيادة القرارات وتحسين الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم المؤشرات في لوحة القيادة

تعرف المؤشرات على أنها قياسا يساعد المسير في تقييم وضعية داخل نظام تحت مسؤوليته تسمح هاته المعلومة النوعية بشرح وضيفة نظرية عملة أو نتائج عملية وفقا لقاموس أنفور **(ANFOR, 1993)**

وتم تعريفها أيضا بأنها أداة قياس توفر جملة من المعلومات التي تمكن من متابعة نشاط إجراء أو عملية معينة، تشخيص مشكلة، رصد ومراقبة التغييرات البيئية يتم التعبير عنها بأشكال متنوعة (نسب، رسوم بيانية، جداول...) **(ALZARD & SEPARI, 2010, p. 559)**

وتعتبر كلاقط إشارات موضوع في النظام الحصول على معلومات مرقمة تسمح لنا بمقارنتها بقيم مرجعية لتقييم الأداء **(عليش و بوعيشاوي، 2020، صفحة 73)**

ويعرفها "فوايز" **(VOYER, 2001, p. 61)** على أنها عناصر أو مجموعة عناصر معلومة مهمة وتدل على استراتيجية مستهدفة ومحددة السياق وفق نتيجة جمع البيانات حول حالة أو ظاهرة أو حول عنصر مرتبط بنشاط وسير المؤسسة.

و يعرفها " لروي" **(LEROY، 2001، صفحة 87)** أنها أداة تضم الاطلاع الشامل على وضعية المؤسسة، حيث تجمع بين مجموعة من المؤشرات المترتبة في نظام متابعة يديره نفس الفريق أو المسؤول نفسه للمساعدة على اتخاذ القرارات، التنسيق، ومراقبة نشاطات قسم معين. هذا التعريف يبرز دورها كوسيلة اتصال تجذب انتباه المسؤولين إلى النقاط الرئيسية لإدارة وتحسين الأداء، لأن المؤشرات تعلم عن أداء مركز المسؤولية المعني بصفة تجميعية حيث يقوم المسير أو متخذ القرار بالتحاور والتشاور مع الموظفين العمليين لاختيار المعلومات الأهم.

وتختلف هذه المؤشرات في لوحة القيادة حسب خصوصية كل مؤسسة وهي تنقسم إلى مؤشرات كمية ونوعية، مؤشرات مالية وغير مالية وأيضا يمكن حوصلتها في 5 فئات كبيرة.

1-**مؤشرات التكلفة:** التي تقيس قيمة الموارد المستهلكة

2-**مؤشرات النتائج:** التي تقيم نوعيا أو كميا ما تم إنجازه

3-**مؤشرات النشاط:** التي تعطي العناصر المتعلقة بالعملية المنجزة للحصول على النتائج.

4-**مؤشرات الأداء :** هي معلومات كمية تسمح بقياس فعالية أو كفاءة جزء أو كل عملية أو نشاط مقارنة بمعيار أو هدف معين مسبقا أو خطة عمل **(AUGE & NARO, 2011, p. 198)** وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع: **(DJERBI, DURAND, & KUSZLA, 2020, p. 279)**

- مؤشرات الفعالية: التي تختص بقياس النتائج المتحصل عليها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا.
- مؤشرات الكفاءة: تقيس النتائج المتحصل عليها مقارنة بالموارد والوسائل المستخدمة لتحقيقها.
- مؤشرات الأثر: تسمح بقياس التداعيات الذي قد يخلفها إجراء أو إنجاز معين على المؤسسة أو محيطها.

**5-مؤشرات القيادة:** التي توفر معلومات مباشرة حول إنجاز الاستراتيجية وأهدافها وتسمح للمسؤول بالتأكد من أنه يتجه بشكل صحيح نحو تحقيق الأداء أي تمكنه من تتبع مسار الأعمال ومدى التقدم في إنجاز الخطط. **(NOELLE, DESIRE, & et autres, 2013, p. 261)**

بالرغم من هذا هناك أنواع أخرى من عائلات المؤشرات التي نصادفها عموما لإنجاز لوحة القيادة، لكن يجب الاشارة إلى أن المؤشرات النقدية لها مكانة أكبر في فتنها لأنها أكثر جاهزية للعملية وتعتمد مباشرة على متغيرات مادية وليس نتائج مالية وتسمح بتوقع النتائج المستقبلية المالية وهذا ما يمكن من فهم الأداء في مظاهره الأخرى عوض المظاهر المالية وأن يكون أقرب للنشاط وهكذا أكثر استجابة بمعنى أسرع وأقرب للعملية مما يزيد في استجابتها حيث لوحظ أن المسؤولين الذين لا يملكون إلا معلومات كمية هم أقل تفاعلا وتجاوبا مع النتائج المالية لأنهم لا يدركون العلاقة بين حجم المواد وتكلفتها وبالتالي من أجل تجنب الوقوع في نقائص فإنه من المهم أن تحتوي كل لوحة قيادة على مزيج من المؤشرات النوعية والكمية والمالية مهما اختلفت الوظائف في المؤسسة وذلك في سبيل فعالية القيادة فتحسين الأداء.

مما سبق نستنتج أنه يقصد بالمؤشر في لوحة القيادة كل متغير قابل للقياس يعكس مستوى الأداء في مجال محدد من مجالات نشاط المؤسسة، يستوفي الشروط التالية:

- ✓ قابل للقياس والتحقيق؛
- ✓ وثيق الصلة بالهدف؛
- ✓ محدد زمنيا.

**المطلب الثاني: مناهج انتقاء المؤشرات في لوحة القيادة**

يعتبر اختيار المؤشرات خطوة جد مهمة عند تصميم لوحة القيادة مثل ما يشير إليه "فوايز" حيث يقول إن تحديد المؤشر يسمح بتحديد الموضوع المراد قياسه وتحديد مجموعة الأرقام القياسية التمثيلية التي يتعين تنفيذها واختيار طريقة عرض القيم المهمة عند استعمال لوحة القيادة بعد أن يتم القياس **(LEROY، 2001، صفحة 62)**

في الواقع ليس هناك نموذج معياري لاختيار مؤشرات لوحة القيادة وإنما تختلف باختلاف متطلبات المؤسسة، لكن قام بعض الباحثين باقتراح نماذج معينة كل حسب توجهاته الفكرية محاولين من خلالها صياغة خطوات واضحة تمكن من بلورة لوحة قيادة فعالة، نأخذ منهم طريقة GIMSI وطريقة 5 مراحل و14 أداة وطريقة OVAR.

**أولا: منهج GIMSI**

**1) تعريفه:**

منهج GIMSI أو الطريقة الشاملة لنظام المعلومات الفردي، يعتبر من النماذج الفرنسية ترجع ملكيته للباحث "ألان فرناندیز"، يقوم هذا النموذج على فكرة إنشاء لوحات قيادة داعمة لصنع القرار وتساهم في

تحسين أداء المؤسسة، فهو يعمل على إحداث التناسق بين الاستراتيجية قيادة الأداء وأدوات ذكاء الأعمال لغرض إنشاء نظام معلوماتي يدعم القرار التشغيلي داخل المؤسسة **(ALAIN, 2011, p. XXI)**

كما أنه يؤكد على ضرورة أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة تتكون من مؤشرات مختارة بعناية من قبله لتسهيل وصول أكبر قدر من المعلومات الداعمة في اتخاذ القرار على أساس منهجية تدعم المبادرة الشخصية **(AZIEZ, 2011, p. 67)** سميت GIMSI **(بن لخضر، 2015، صفحة 28)**

**G (Généralisation)**: الشمول المدرج في الحرف G يقصد به أن الطريقة شاملة الاستخدام ، حيث يمكن استعمالها في مختلف المجالات على اختلاف أنواعها ،إنتاجية ،خدمية ،إدارية ، مؤسسات كبيرة صغيرة و متوسطة ، عامة و خاصة.

**I (Information)** : ويقصد المعلومة و خاصة الملائمة و المناسبة لاتخاذ القرار.

**M (Méthode et mesure)** : وهي طريقة للقياس ،

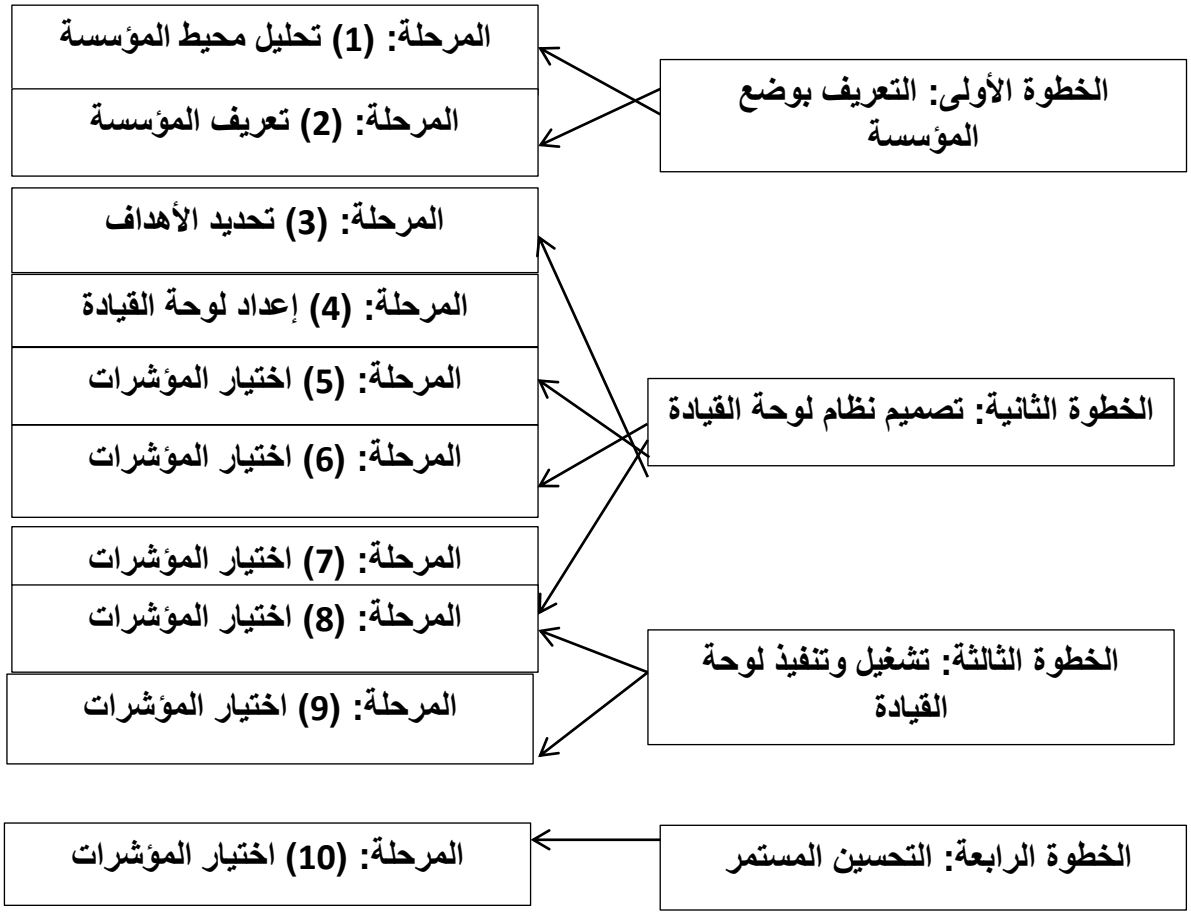
**S (Système et systématique)** : معناه أن الطريقة تسمح ببناء و إعداد نظام قيادة و تسيير وإدراجه في نظام معلومات المؤسسة.

**I (Individualité et initiative )** : الطريقة خاصة ،ذاتية تساعد على الابتكار و تدعم المبادرة من خلال استقلالية الفرد و خصوصيته في التحليل و التعليل و اتخاذ القرار.

هو ينطلق في وضع الأهداف من الأسفل إلى الأعلى (Botton up) ويركز على ضرورة التعاون والمشاركة في صنع القرار من أجل النجاح في تنفيذ الاستراتيجية وعلى هذا الأساس قسم "فرناندیز" المنهج إلى 4 خطوات أساسية تضم 10 مراحل.

**2) خطوات منهج GIMSI**: كما يلخصه الشكل التالي

**الشكل رقم (2): خطوات منهج GIMSI**




**المصدر: ALAIN FERNANDEZ ,LES NOUVEAUX TABLEAUX DE BORD DES MANAGERS ,EYROLLES,PARIS,2008,P121.**

**الخطوة الأولى:** التعريف بسياق ومحاور واستراتيجية المؤسسة من خلال التساؤل عن البيئة التنافسية للمؤسسة، نقاط القوة والضعف بها، محاور الاستراتيجية المتبناة ونقاط التدخل الممكنة ويضم مرحلتين هما

**مرحلة 01: دراسة بيئة المؤسسة**

حيث يتم التركيز في هذه المرحلة على معرفة محيط المؤسسة من ناحية السوق، الاستراتيجية، ونمط تسييرها.

- **السوق:** وذلك لتحديد تعقد السوق وخصائصه، تحديد موارد المؤسسة وسياستها، فمن العوامل التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسة، نجد **(ALAIN, 2014, p. 13)**
- **الزبائن:** عدد الزبائن، رغبات الزبائن المتغيرة
- **المنافسة:** المكانة التنافسية، إمكانية استبدال منتجاتنا
- **المنتجات:** طبيعتها، جودتها، دورة حياتها، درجة إمكانية تقيدها وتعقد تصنيعها.
- **الموردين والشركاء:** القدرة التفاوضية للموردين، كفاءات ومهارات الشركاء، استدامة الشراكة.
- **الموارد وسياسة الشركة:** معرفة قدرة المؤسسة على إدماج تجهيزات تكنولوجية جديدة، وكذا معرفة السياسة الداخلية والثقافة السائدة في المؤسسة.
- **استراتيجية الشركة:** وضع الأهداف طويلة الأجل، وهنا يقوم نظام لوحة القيادة باستقطاب المعلومات ووضعها تحت تصرف المسؤول وهو ما تحتاجه لتطبيق الاستراتيجية بشكل أفضل.
- **الخطة التسييرية:** حيث تؤثر في تصميم نظام لوحات القيادة، فعندما تتبع أسلوب الادارة بالمشاركة يكون تفويض السلطة واضحا ويمنح للمرؤوسين إمكانية المشاركة في تحديد الأهداف، فتعمل على وضع لوحة قيادة ويشغلها بشكل جيد مما يعزز روح المبادرة وتكسبه الثقة في التسيير وتحفزه على بلوغ الأهداف الموضوعة على عكس نظام التسيير التقليدي، لذا وجب التعرف على النمط التسييري للمؤسسة كخطوات أولية. **(بن لخضر، 2015، صفحة 31)**

عند هذه المرحلة يكون قادرا على معرفة الفائدة يجليها المشروع، درجة التزام الفاعلين، تقييم أولي للعراقيل.

**مرحلة 02: تعريف المؤسسة**

وذلك من خلال دراسة هيكلها والذي يسمح بتعرف على المهن **Métiers**، الاجراءات والعمليات **Processus**، والنشاطات **Activités** مما يسمح بتكوين فرق عمل ومخطط العمل**Planning** ، وكخلاصة لهذه الخطوة فإنه يتم دراسة محيط المؤسسة من ناحية السوق، الاستراتيجية ونمط التسييري للمؤسسة الذي من شأنه تقييم أولي لحيثيات المشروع كمرحلة أولى تم تليها دراسة هيكل المؤسسة من أجل تحديد المهن والعمليات والنشاطات وتكوين فرق العمل ووضع مخطط العمل، تكننا هذه الخطوة من وضع قاعدة بيانات تساعد في إعداد نظام لوحة القيادة.

**الخطوة الثانية:** تصميم نظام لوحة القيادة من خلال التساؤل عن طبيعة ما يجب القيام به؟ وهي عبارة عن طريقة تركز على متخذ القرار الفاعل في الميدان وتعد طريقة محورية في مجال عملية اتخاذ القرار وبالتالي لنظام قيادة الأداء وتتضمن خمسة مراحل.

**مرحلة 03: تحديد الأهداف**

وهنا يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية، وانطلاقا من الوحدات الميدانية تقوم بتحديد أهدافها الجزئية، وجرت العادة أن يتم تحديد الأهداف من طرف المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقا من رصد قدرات المؤسسة ودراسة السوق، إلا أن التوجه ل **GIMSI** يقوم على مبدأ مشاركة الأهداف من طرف المديرين العمليين في الميدان ومرؤوسيهم، ثم صعود هذه الأهداف إلى التفاوض مع الادارة العليا للمصادقة عليها، وذلك من أجل تشجيع روح المبادرة وإعطاء المرؤوسين الفرصة في المشاركة وتقبل الأهداف الموكلة إليهم وتحفيزهم على تحقيقها، ويجب أن يرتبط تعيين الهدف بالمسؤولية، ففي حالة

غياب المسؤولية عن الهدف فإن حظوظ تحقيقه تكون ضعيفة، آخذين بعين الاعتبار الدفع المتبادل للأهداف والذي يعني بها تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف العاملين **(بن عيسى، 2021، صفحة 50)**.

وفي الأخير تأتي مرحلة اختيار الأهداف كمرحلة موالية العملية وضع الأهداف، وهنا يقوم بالاستعانة بمخطط (سبب – نتيجة) لعرض قائمة الأهداف المحددة مسبقان ومنحها نقطة 0-3 مما يسمح بترتيبها حسب معدلها وفي نهاية هذه المرحلة تعرض وثيقة موجزة للأهداف المحتفظ بها.

**الجدول رقم 02: شبكة خيارات الأهداف**

| الأهداف | المقاييس | المدة | طريقة 3…0 | الامكانيات/معوقات 3…0 | الموافقة 3…0 | المساهمة 3…0 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

**المصدر: Fernandez. A, les nouveaux tableaux de bord des managers, 2008, p230**

**المرحلة 04: إعداد لوحة القيادة**

بعد أن تم تحديد مخطط العمل وأهداف تأتي مرحلة إعداد لوحة القيادة، والتي تشمل تحديد هيكل لوحة القيادة، الذي يضم اختيار مجموعة المؤشرات بحسب احتياجات مستخدميها، وإرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة قيادة خاصة به، تسمح له بالتحكم في نشاطاته وتقييم الأداء **(بن لخضر، 2015، صفحة 37)**، تمثل عملية بناء المؤشر الصعوبة الرئيسية عند التصميم، فالمؤشرات يجب أن تعطي بالفعل نظرة كافية على النظام وفقا للأهداف المختارة بشكل جيد كفيلة بقياس تأثير نشاطات المؤسسة.

يمكن تصنيف المؤشرات إلى ثلاث فئات على حسب الدور الذي تلعبه لمتخذ القرار **(Bouamama, 2015, p. 69)**

- **مؤشرات التحذير (Les indicateurs d'alerte)** : والتي تشير إلى وجود خلل وظيفي تتطلب التدخل على المدى القصير، وتعد مصدر الاجراءات العلاجية، مثلا: زيادة تكلفة إنتاج معين.
- **مؤشرات التوازن( Les indicateurs d'équilibre)**: تسمح بمتابعة مدى التقدم نحو الأهداف المسطرة، والتي تستخدم للحفاظ على المسار، والتي تعد مصدر الاجراءات التصحيحية عند الانحراف.
- **مؤشرات الترقب ( Les indicateurs d'anticipation)**: والتي تضمن رؤية أوسع، من خلال الإبلاغ على متغيرات لنظام البيئي للسماح بإعادة النظر في الاستراتيجية المختارة.

**المرحلة 05: اختيار المؤشرات**

بعد وضع كل المؤشرات وربطها بالمعلومات فسوف نقوم باختيار المؤشرات حسب احتياجات متخذي القرار، وتتم بمشاركة المكلفين بقياس وتقدير الأعمال والكفاءات (رؤساء المصالح) لمعرفتهم الدقيقة لنقاط القوة والضعف مما يؤدي إلى تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية، واتخاذ القرار بقائمة المؤشرات المستعملة بنفس التقنية المستعملة سلفا لاختيار الأهداف.

**الجدول رقم 03: شبكة خيارات المؤشرات**

| المؤشر | القابلية للبناء | الوقت الفعلي | التحديث | الأهداف | التقديم |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

**المصدر: Fernandez. A, OP.CIT, p283**

وبما أن المؤشرات التي تم اختيارها يجب أن تكون محكمة لتسهيل قراءتها وتفسيرها للوقائع بشكل صحيح، وهذا يتحقق فقط إذا تطابق المؤشر مع سلسلة من المعايير المبينة في الجدول أدناه:

## الجدول رقم 04: معايير انتقاء المؤشرات

| المعايير | الخصائص |
|---|---|
| يستخدم في الوقت الحقيقي | المؤشرات لابد أن تتوفر في اللحظة التي يحتاجها صانع القرار وأن يتم تحديثها حسب درجة تطورها وبما يتماشى مع احتياجاته وإلا فقدت قيمتها. |
| يقيس هدف أو عددا من الأهداف | يجب أن يتوافق المؤشر بشكل دقيق مع الهدف المسطر الذي يكون متعلق بالوحدة المراد قياسها وبمتطلبات صانع القرار. |
| يسمح باتخاذ الاجراءات | المؤشر يجب أن يمكن صانع القرار من الحكم على مستوى التقدم المحقق في انجاز الأعمال، التعرف على الأداء، ومدى بلوغ الأهداف لكي يستطيع أن يشخص الانحرافات ويحدد التدابير لمعالجتها في اللحظة المناسبة. |
| يكون قابل للتركيب | المعلومات اللازمة لتكوين المؤشر لابد ان تكون متوفرة ويتم الحصول عليها من مصادر موثوق بها وبأقل تكلفة ممكنة. |
| يعرض بطريقة تلفت نظر المستخدمين | أي الحرص على استخدام طرق تقديم تفاعلية مثل الأشكال البيانية والواجهات المرئية تسمح بقراءة المعلومات بسهولة. |

المصدر: **Fernandez Alain ,les nouveaux tableaux de bord des managers,5em edition,eyrolles,paris,2008,pp274-277**

### المرحلة 06: جمع المعلومات (FERNANDEZ A. , 2005, p. 320)

بعد القيام باختيار المؤشرات التي يتم تصميمها انطلاقا من المعلومات الموجودة لدى المؤسسة، يتم اختيار المعلومات بناءا على المعطيات المجمعة سابقا في أنظمة المعلومات، ويقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، وكما قمنا باختيار الأهداف والمؤشرات سيتم اختيار المعلومات بنفس الطريقة.

## الجدول رقم 05: خيارات المعلومات

| المعلومات | سبل التقنية | التوافر | التكلفة | الاستدامة / التقلب | بساطة القواعد | درجة الثقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

المصدر: **Fernandez. A, l'essentiel du tableau de bord, édition d'organisation, 4eme Ed, 2005, p327**

**المرحلة 07: نظام لوحة القيادة**

تهدف هذه المرحلة لبناء لوحة القيادة ومراقبة الانسجام العام، فحرية المسؤول لا تجعله في عزلة عن باقي المسؤولين والعمال داخل المؤسسة، بل لابد من تبادل المعلومات لإثراء فهمه للمشاكل وبالتالي إيجاد الحلول المثلى، هذا التبادل يتم عن طريق تقنيات الاتصال مثل **Groupe Ware (intranet)** التي تسمح بتبادل المعارف بين الأفراد فيمكن للمقرر الاستعانة بمؤشرات مجموعات أخرى مهمة بالنسبة له، وذلك بعد تلقي الشروحات اللازمة من طرف المجموعة التي أنشأت المؤشر، وهكذا تطبيقا لمبدأ التدخل للوحدات القيادة.

تتميز هذه المرحلة بالتحقق من المعايير التالية: دمج متخذ القرار في المؤسسة، التشارك المعرفي، التبادل بين لوحات القيادة، التوافق والانسجام نظام لوحة القيادة **(بن لخضر، 2015، صفحة 46)**.

وكخلاصة لهذه الخطوة يمكن القول إن عملية تصميم لوحة القيادة تمر على مراحل أولها تحديد قائمة بالأهداف واختيار الأهداف التكتيكية لكل فريقن تليها عملية وضع لوحة قيادة لكل فريق ثم

القيام باختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة ووفقا لمعايير معينة، ثم تغذية هذه المؤشرات بمعلومات الضرورية، وفي الأخير تصميم اللوحة ومراقبة الانسجام العام لها.

**الخطوة الثالثة:** تنفيذ وتشغيل نظام لوحة القيادة من خلال التساؤل عن الكيفية والأدوات المتوفرة لخدمة المؤسسة والتي تمر هي الأخرى بمرحلتين

**المرحلة 08: اختيار البرمجيات**

لتشغيل نظام لوحات القيادة يجب اختيار برامج الإعلام الآلي، حيث أن عملية التخزين واستخراج المعطيات ومعالجتها تكون أسهل كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ومن أجل عمل نظام معلومات يجب توفر:

- أدوات تخزين ومعالجة المعلومات مثل بنك المعطيات **(Data.Warehouse)** ونظام تخطيط الموارد **(ERP: Entreprise Ressource Planning)**
- أدوات نشر المعلومات ونقلها: فمن أجل تقديم مخرجات نظام لوحة القيادة يجب وضع أدوات نشر تستعمل من طرف المسؤولين ومن أمثلتها الجداول **(Tableaux)** ونظام المعلومات التنفيذي **(Exécutive information system)**

**المرحلة 09: تشغيل نظام لوحات القيادة**

تشمل هذه العملية تحديد تكرار المؤشرات ولوحات القيادة فنجد لوحات قيادة شهرية، فصلية، سنوية وهذا يكون حسب الاحتياج، كما لا بد من اختيار العرض الملائم والفعال الذي من شأنه أن يحسن الاتصال والحوار، وكذا إثراء المعلومات بتحويلها لمؤشرات ومعدلات وكذا بالعمليات الحسابية والاحصائية والمقارنة المرجعية للمؤشرات الداخلية (بين الأقسام أو حسب تطورها الزمني)

والخارجية (مع مؤسسات أخرى أو المعدلات الوطنية ومختلف النسب والمؤشرات التي تصدر من منظمات مختصة) **(بايموت و دبي، 2016، صفحة 384)**

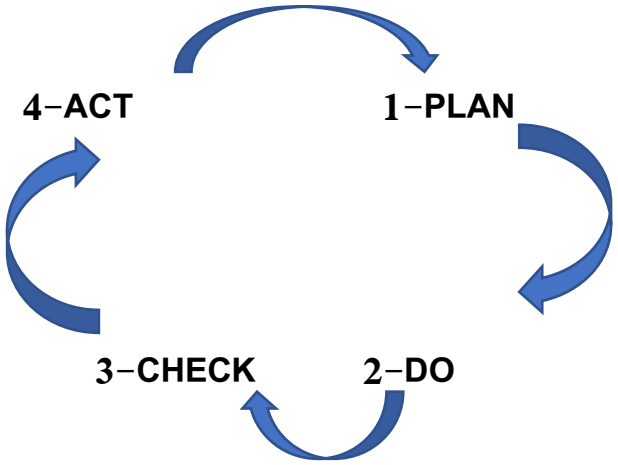
وكخلاصة لهذه الخطوة بعد تصميم اللوحة تتبعها مرحلة تشغيل تمر بمرحلتين أولهما اختيار البرمجيات ثم تشغيله.

**الخطوة الرابعة:** تتمثل في مراجعة وتدقيق البرنامج من خلال المتابعة الزمنية والتحسين المستمر له حيث تشمل مرحلة واحدة وأخيرة

**المرحلة 10: المتابعة الدائمة للنظام**

وهنا يمكن أن نميز تقييمين التقييم الأولي والذي يتم بعد تشغيل لوحات القيادة لمدة زمنية معينة لا تتعدى 3 أشهر، نبدأ بدراسة قدرتها على إعطاء صورة وافية عن الأداء، والتأكد أن النظام يعمل، المستخدمين راضين، وأن المؤشرات دائما ملائمة والقيام بالتغييرات الملائمة، والتقييم الملازم (المستمر) فأهداف وسياسات و محيط التسيير متغير ويتأثر كباقي الأنظمة، وعليه لابد من اليقظة والتحسين المستمر لأداة القياس هاته **(بايموت و دبي، 2016، صفحة 385)**، كذلك يجب مراجعة النظام لتأكد من توافق النظام مع احتياجات الجديدة للمؤسسة ومستخدمي النظم، والمراجعة هنا لا تعني تفتيش ولا مراقبة بل تعتبر مقياس للنظام في إطار تحسينه الدائم، ولذا فمن الأفضل أن تتم مراجع النظام من قبل مدقق خارجي وبتواتر منتظم فيما يتعلق بسرعة تطور المؤسسة وأهمية تعديل النظام.

**الشكل رقم (3): حلقة ديمينغ للمتابعة الدائمة**




**المصدر: HONORAT.P ,BUDGET FACILE POUR LES MANAGERS,EYORLLES ,PARIS ,2008 ,P04**

ولتحقيق المتابعة المستمرة بحسب ديمينغ **Deming**، نقوم باتباع أربعة مراحل كما يلي:

وهي تحضير اللوحة تقابل مرحلة **Plan**، تليها التشغيل**do** والمراقبة **check**، وفي المرحلة الأخيرة رد الفعل والتي تقابلها **Act** ، حيث تشمل مرحلة التحضير وبناء اللوحة و وضع الأهداف، تحديد المتغيرات، اختيار المؤشرات، تليها التشغيل والتي تعنى بتحقيق الأهداف المخطط لها ورصد النتائج، ثم القيام بمراقبة ومراجعة النتائج وتحديد الانحرافات ومن تم وضع خطط عمل تصحيحية، تليها رد الفعل تطبيق خطط التصحيحية، لنقوم من جديد ببناء وتحضير اللوحة **(HONORAT، 2008، الصفحات 04-05)**، وفي الواقع الغرض من هذه الطريقة هو توجيه مصمم لوحة القيادة أثناء تصميمها وتشغيلها والامتثال لمراحلها المتتالية للحصول على نظام متوافق والاستراتيجية وتوجيه الأنشطة كل ذلك يمنح لمدير المشروع وفريقه القدرة على الاتخاذ القرار وتجسيد الأهداف.

**ثانيا: منهج 5 مراحل و14 أداة**

ويشمل هذا المنهج 5 مراحل و14 أداة كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم 06: مراحل طريقة 5 مراحل و14 أداة**

| المرحلة | الرقم | الأداة |
|---|---|---|
| 1- تحديد محاور الأنشطة | 1 | تحديد المصادر الرئيسية للدخل |
| | 2 | معرفة مكانة المؤسسة في السوق |
| | 3 | تقييم توقعات الزبائن |
| | 4 | تحديد الدافعات الرئيسية |
| | 5 | تقييم واختيار محاور التقدم |
| 2- تحديد نقاط الأنشطة | 6 | تحديد الأنشطة والعمليات |
| 3- تحديد الأهداف | 7 | اختيار الأهداف |
| | 8 | قياس الخطر |
| | 9 | تصميم مخطط العمل |
| 4- تحديد المؤشرات | 10 | اختيار المؤشرات |
| | 11 | تقييم المؤشرات |
| 5- هيكلة لوحة القيادة | 12 | بناء لوحة القيادة |
| | 13 | تنظيم وتقديم لوحة القيادة |
| | 14 | الحفاظ على لوحة القيادة |

**المصدر: Fernandez. A, l'essentiel du tableau de bord, édition d'organisation, paris, 2005, p18**

**المرحلة الأولى: تحديد محاور الأنشطة ذات تقدم**

تتمثل هذه الطريقة في تحديد مجالات التقدم الأكثر ربحية مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة وسوقها بالإضافة إلى الوسائل المتاحة وتضم 05 أدوات:

- **الأداة الأولى:** تحديد المصادر الرئيسية للدخل حيث تهدف هذه الأداة إلى:
  - تحديد العملاء ذوي الأرباح العالية.
  - تحديد المنتجات المفضلة.
  - تحديد المنتجات الأكثر ربحية.
  - تديد العملاء الذين يستحقون عناية أكبر.
- **الأداة الثانية:** معرفة مكانة المؤسسة في السوق وتهدف هذه الأداة إلى:
  - تحديد منظور النمو.
  - تحليل الفرص.
  - تحليل التهديدات المحتملة.

تنمو مبيعات منتج ما إلى حد وصولها إلى حدها الأقصى ثم تنمو بسرعة أكبر أو أقل اعتمادا على توقعات العملاء وعروض المنافسين ولهذا فإن تحديد مكانة المنتج باتت ضرورية للمؤسسة.

- **الأداة الثالثة:** تقييم توقعات الزبائن وتهدف هذه الأداة هي:
  - جمع وجهات نظر الزبائن على المؤسسة ومنتجاتها.
  - تحديد توقعتهم.
  - فك شفرة مقياس قيمة الزبون.

تعتبر أكثر الأدوات واقعية لتقييم العملاء واستبيانهم، هذا الأخير يجب أن يحضر بعناية وتماشيا مع أبحاث السوق ونتائج المسح التي تجريها التجارب.

- **الأداة الرابعة:** تحديد الرافعات الرئيسية، تهدف الطريقة إلى:
  - تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
  - تسليط الضوء إلى عوامل النجاح.
  - إبراز نقاط الضعف.
- **الأداة الخامسة:** تقييم واختيار محاور التقدم

الغرض من هذه الأداة هو تحديد أنسب المحاور (المجالات) التقدم بعد تحليل النتائج والتجارب المستفادة من الأداة الأولى، ويجب أن تتم العمية من طرف أعضاء الادارة.

**المرحلة الثانية: تحديد الأنشطة والعمليات**

- **الأداة السادسة:** تحديد الأنشطة

**المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف**

- **الأداة السابعة:** اختيار الأهداف

بعد القيام بتحديد الشامل للأهداف تأتي مرحلة اختيار الأهداف الأكثر ملائمة لتحقيق الغايات المرجوة والأخذ بعين الاعتبار البعد التشاركي عند الاختيار.

- **الأداة الثامنة:** قياس الخطر

بمعنى تحديد مخاطر الفشل المتوقعة للأهداف الموضوعة من طرف الأشخاص المعنية.

- **الأداة التاسعة:** تصميم مخطط العمل

الغرض من هذه الأداة هو إدراج الأنشطة التي يتعين اتخاذها لتحقيق الأهداف، وهذا التحديد تقوم به الجهات المعنية باستخدام خبرات الميدان وتجارب الفترات السابقة، ونضع لكل هدف تفصيلا ولجميع الأنشطة الواجب تنفيذها، يجب أن يرفق كل نشاط ببطاقة وصفية لمجمل العمليات، حيث أن تحرير هذه الوثيقة يسمح بإضفاء الطابع الرسمي على المسؤوليات بفعالية، فالجميع يعرف ماذا يفعل، وبماذا (المصادر)، ومتى، النتيجة المقررة.

**المرحلة الرابعة: تحديد المؤشرات**

- **الأداة العاشرة:** اختيار المؤشرات
- **الأداة الحادية عشر:** تقديم المؤشرات

على مستخدم المؤشر إنشاء أفضل عرض لهذه المؤشرات وفقا لرسالته واستنادا إلى لوحات القيادة المحققة، فتقديم لوحة القيادة ليس مجرد مسألة جمالية أو عرض بل يعتمد معنى المؤشر على عرضه التقديمي الخاص به، سواء أكان في شكل جدول أو رسم بياني، حيث هناك عرض محدد لكل مؤشر معتمدا والمعلومات التي يتم استخدامها كعادات صانع القرار.

**المرحلة الخامسة: إنشاء لوحة القيادة**

- **الأداة الثانية عشر:** بناء لوحة القيادة

يتعلق الأمر هنا بتنظيم البنية والمؤشرات الأداة السابقة

- **الأداة الثالثة عشر:** تنظيم وتقديم لوحة القيادة

- **الأداة الرابعة عشر:** الحفاظ على لوحة القيادة

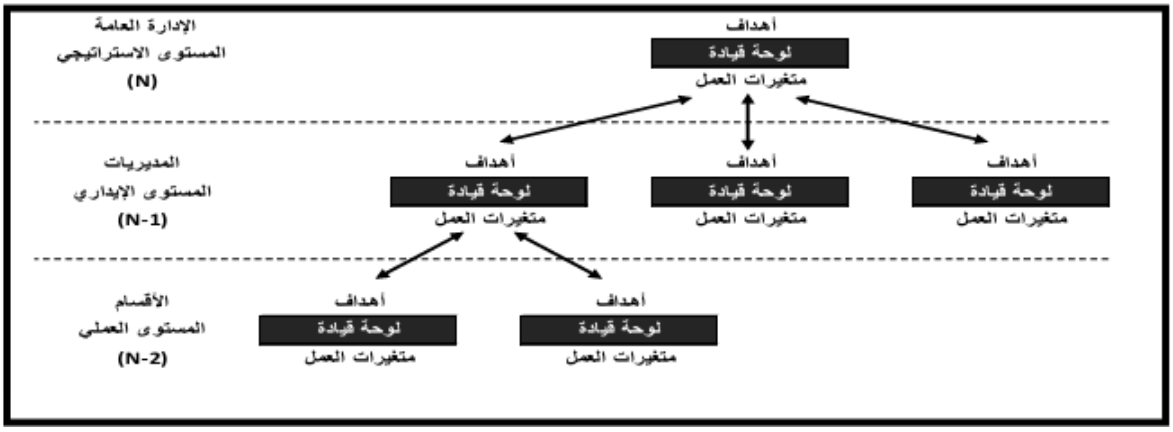
الهدف من هذه الأداة هو ضمان استمرارية التوافق بين لوحة القيادة وأهداف النظام، ولضمان فعاليتها ضرورة مراجعتها دوريا، كما يجب أن يكون متخذ القرار قادرا إلى الوصول مباشرة ومن مكانه وبنقرة واحدة إلى التفاصيل من أجل الحصول على الاجابة السريعة على السؤال "لماذا؟".

**ثالثا: منهج OVAR**

**1) تعريفه:** OVAR هي اختصار لـ(**Objectif, Variable d'Action, Responsabilité**) أي (أهداف، متغيرات عمل، مسؤوليات)، وهي طريقة فرنسية نشأت سنة 1981 من قبل ثلاثة أساتذة من المدرسة العليا للتجارة دانيال ميشال **M.DANIEL** ،ميشال فيول**M.FIOL** ،هيوز جوردن **J.HUGUES** **(رحيم و بونقيب ، 2008، صفحة 08)**

ويمكن تعريف هذه الطريقة على أنها منهجية لإعداد لوحات القيادة على مستوى الادارة العامة ومراكز المسؤولية على حد سواء حيث تسمح بربط الاستراتيجية بالعمليات اليومية والتنسيق بين المحاور الاستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها **(LONING, et al., 2008, p. 75)**.

**الشكل رقم (04): إسقاط الأهداف الاستراتيجية على التنظيم الداخلي**

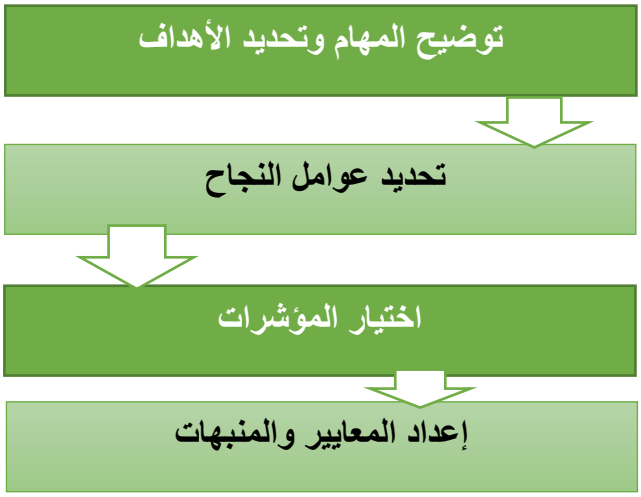



**المصدر: بن معزوزكمال ،لوحة القيادة و دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها ،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية –دراسات إقتصادية–العدد 01 المجلد رقم 03، 2009،ص57.**

حيث تشرع الادارة في بناء لوحة القيادة وفقا للأهداف الاستراتيجية وإرفاقها بمتغيرات العمل، ثم يتم فرض المسؤوليات وخفضها إلى المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي، وبالتالي يصبح كل مدير تشغيلي مسؤولا عن اختيار وتحديد متغيرات عمله، والتي تعتبر درجة كبيرة من التفويض واللامركزية على أن يكون لكل متغير وهدف عملي مؤشر أداء واحد على الأقل **(VILAIN & GARREAU, 2003, p. 28)**.

ومما سبق يتبين لنا أنها منهجية تعتمد على أربعة مراحل أساسية وتتمثل فيما يلي:

**الشكل رقم (05): مراحل طريقة OVAR**




المصدر: **Chàari zouhour ,leclére Didier, l'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction dirigeants, colloque(la comptabilité ,le contrôle et l'audite entre changement et stabilité),France, mai, 2008,p15.**

**2)** مراحله:

**المرحلة الأولى: توضيح المهام وتحديد الأهداف**

إن كل عمل حددت غايته بدقة ووضوح يصبح مهمة الوصول إليه غير مكلفة، وسهلة وأكثر ضمانا وذلك أن أقصر طريق بين نقطتين خط مستقيم:

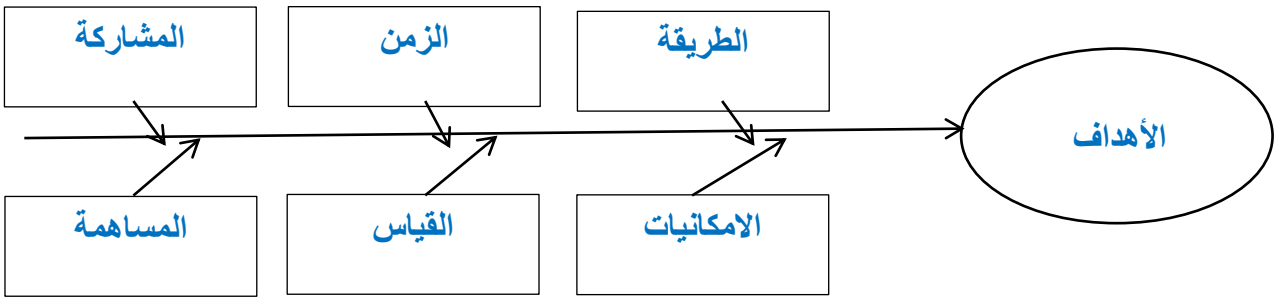
- **توضيح المهام:** إن تحديد مهام أو هدف قسم ما داخل المؤسسة يحتاج إلى الاجابة على الأسئلة التالية: **(مزيان و درويش، 2013، صفحة 50)**

ماذا يعمل هذا القسم؟ لصالح من يوجه هذا العمل؟ ماذا يعمل؟ بعد عملية تحديد المهام توضع الأهداف الواجب بلوغها بحيث أن المهمة هي التي تفرض طبيعة الهدف ليعكس هو الآخر كيفية تحقيقها.

- **تحديد الأهداف:** إذ لم يتم تحديد الأهداف فإن التجريب لا معنى له، فمن غير المعقول البقاء في مواصلة مسار دون معرفة الوجهة. **(BAILLY & LECLERC, 2008, p. 157)**

تخضع عملية اختيار لأهداف لمعايير ومقاييس، يعبر عنه في الشكل التالي:

**الشكل (06): عوامل اختيار الأهداف**




**المصدر: FERNANDEZ.A ,OP.CIT,P225**

من خلال الشكل يمكن القول إن العوامل الأساسية التي تدخل ضمن اختيار الأهداف هي ستة وتتمثل في المنهج أو طريق تحديد الهدف، الزمن المرتبط بالهدف، مدى مساهمة في تحديد الهدف، قابلية الهدف للقياس، الامكانيات المتاحة والمعوقات.

**المرحلة الثانية: تحديد متغيرات العمل.** حيث تعد المسارات الرئيسية التي تؤدي إلى النتيجة حيث تشكل خبرة وحنكة المسير دورا مهما في تحديد أنسب المتغيرات ذلك لأنها محدودة جدا مما يتطلب اختيار الأكثر أهمية تطبيقا لقانون باريتو **Paréto** أي أن 20 % من الأسباب تؤدي إلى 80% من النتائج **(MENDOZA, DELMOND, GIRAUD, & LONING, 2011, p. 50)**

فالمتغيرات الأساسية تمثل أهم العوامل الواجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف فإذا كان هناك هدف يتجلى في كسب رضا الزبائن بنسبة معينة خلال الأشهر الثلاثة المقبلة، فتكون المتغيرات الأساسية الواجب التركيز عليها في هذه الحالة: مستوى الجودة المقدمة، سرعة الاستجابة للزبائن والخدمات ما بعد البيع **(بونقيب، 2006، صفحة 147)**.

يوفر منهج O.V.A.R الدعم الشبكي الذي يسمح بتنفيذ الأهداف بدقة فهو يجمع بين الأهداف ومتغيرات العمل ويضفي الطابع الرسمي على الروابط التي توحدها وبالتالي إعداد خطة العمل وتحديد المؤشرات كما يوضحه الجدول الآتي:

**الجدول (07): منهج أو شبكة O.V.A.R**

| | الهدف 01 | الهدف 02 | الهدف 03 |
|---|---|---|---|
| **متغير 01** | **x** | | **x** |
| **متغير 02** | | **x** | |
| **متغير 03** | **x** | | |
| **متغير 04** | | | **x** |

المصدر : **GIRAUD.F et autres ,contrôle de gestion et pilotage de la performance ,Édition Eyrolles,paris,2002,p108**

بعدما يتم تحديد المتغيرات الأساسية يجب وضع خطط العمل كي لا تبقى الأهداف مجرد طموح حيث أن مخطط العمل يبين الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها كما تحدد الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية وكذا الطريقة المتبعة للوصول إلى الهدف، فالفرق بين المتغيرات الأساسية وخطط العمل هو الفرق بين لماذا؟ وكيف؟ وبين الطريق الواجب إتباعه ووسيلة النقل.

لذا فإن تحضير الخطة العملية يسمح بمعرفة من يقوم بماذا؟ كما يتم إرفاق الخطة العملية برزنامة نشاطات مع توفير الوسائل البشرية والمادية لذلك. **(LONING، وآخرون، 2008، صفحة 79)**

**المرحلة الثالثة: اختيار المؤشرات،** يجب استكمال هذا المنهج بتفكير في المؤشرات التي سيتم تنفيذها لمتابعة الأهداف، متغيرات العمل وخطط العمل، بعد وضع الخطط العملية لكل مسؤول أيا كان مستواه

والأهداف المطلوبة منه تحقيقها يتم تزويده بالمؤشرات التي تسمح له بمتابعة سير العمليات **(بونقيب، 2006، صفحة 148)**

**الجدول رقم (08): منهج O.V.A.R بقائمة المؤشرات**

| الأهداف | المؤشرات الهامة المتعلقة بالأهداف | متغيرات العمل | المؤشرات الهامة المتعلقة بمتغيرات العمل |
|---|---|---|---|
| الهدف 01 | مؤشر 01<br>مؤشر 02 | متغير عمل 01 | مؤشر أ<br>مؤشر ب |
| الهدف 02<br>الهدف 03 | مؤشر 03<br>مؤشر 04 | متغير عمل 02<br>متغير عمل 03<br>متغير عمل 01 | مؤشر ج<br>مؤشر د<br>مؤشر ذ<br>مؤشر أ، مؤشر ب |
| | | متغير عمل 04 | مؤشر هـ |

المصدر: **GIRAUD.F et autres ,contrôle de gestion et pilotage de la performance ,Édition Eyrolles,paris,2002,p109**

ويجب أن تكون المؤشرات دقيقة وموضوعية، مفهومة ويتم الحصول عليها في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة أي أن تكون تكلفة تنفيذها أقل من مساهمتها.

**المرحلة الرابعة: وضع المعايير والمنبهات**

تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، لذا تم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بالقيم المعيارية والتي يمكن أن تكون محددة بحد وأحادية أي لها حد لا يجب تجاوزه أو بحد أقصى وحد أدنى.

وبعد وضع المعايير يجب إرفاقها بالمنبهات التي تبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حدا معينا تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة **(بونقيب، 2006، صفحة 161)**.

طريقة OVAR هي منهج منظم يسمح بتلبية ثلاثة أنواع من الاحتياجات **(LONING، وآخرون، 2008، صفحة 90)**:

- تمكن من قيادة الأداء من خلال ضمان نشر المحاور المستهدفة والأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة وربط الاستراتيجية بخطط العمل التشغيلية يشرف عليها المسؤولون.
- تعد هيكلا رسميا للحوار بين التسلسل القيادي الهرمي و/ أو بين الوظائف، حيث تعد أداة إدارية تبنى بطريقة مثيرة للنقاش حول إلى أين نذهب؟ وكيف نصل؟
- أخيرا إنه منهج يدعم تصميم لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة من خلال تحديد المعلومات التي نريد مراقبتها على مستويات مختلفة من المسؤولية.

**المطلب الثالث: طرق عرض لوحة القيادة وحدود استعمالها**

- **العرض:**

عند عرض لوحة القيادة يجب مراعاة الطريقة بحيث تكون لافتة لانتباه المسؤولين ومتخذي القرار من أجل تسهيل عملية قراءة المعلومات.

وتعددت طرق العرض باختلاف المؤسسات والأهداف المسطرة والاستراتيجيات المتبعة لكنها لا تخرج عن الطرق التالية **(مقدم، 2020، صفحة 56)**

**أولا: الجداول**

تظهر الجداول مباشرة وفوريا القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة....)، غير أن لها عيوب تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر ولا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة وبالتالي تبقى قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات ضعيفة.

**الجدول رقم 09: نموذج جدول لوحة القيادة**

| الهدف | المؤشر | الفعلي | المعياري | نسبة الانحراف |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

المصدر: **LEROY.M, Le Tableau De Bord Au Service De L'entreprise ,édition d'organisation ,Paris,2001,p65**

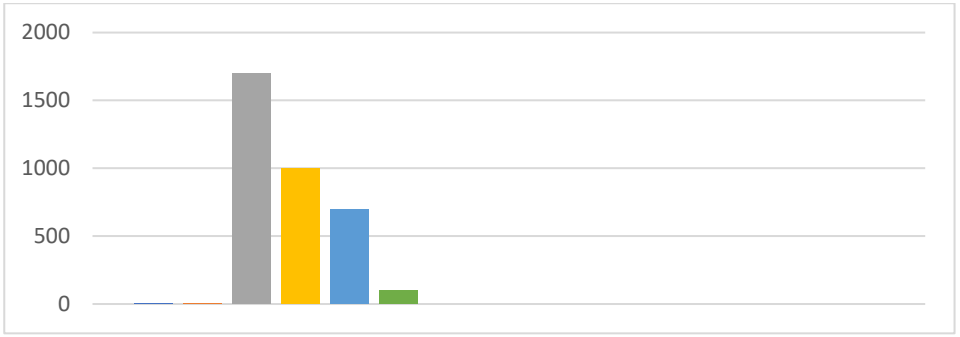
**ثانيا: المخططات البيانية**

تمتلك التمثيلات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجداول من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للمتغيرات والانحرافات وتجذب الانتباه أكثر من المعلومات المكتوبة أو جداول الأرقام حيث يعمل الشكل البياني بشكل جيد كلما كان أقل تعقيدا **(SELMER, TRABELSI, & DUBAN, 2015, p. 31).**

وهناك تمثيلات مختلفة نذكر منها:

- التمثيل بالأعمدة: تستخدم لعرض ظاهرتين أو أكثر أو توضيح قيم ظاهرة ما في فترات زمنية عدة وذلك لإبراز التغير الذي حدث فيها ولتوضيح فئات ظاهرة ما للمقارنة بين عدة فئات.

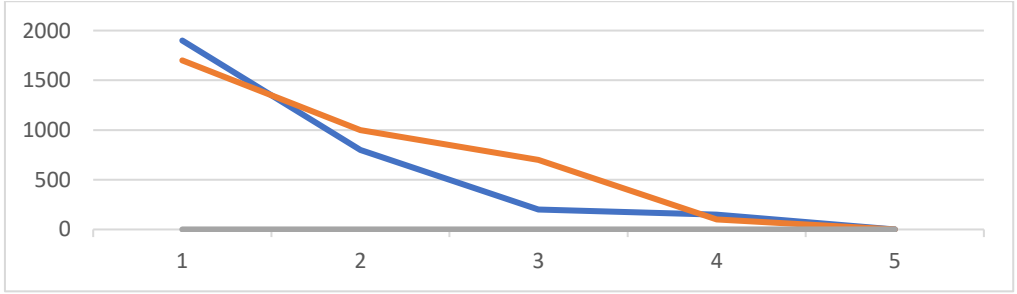
**الشكل رقم(07): تمثيل بالأعمدة**




المصدر: **مثال عن الوحدات المنتجة خلال السداسي الأول، الباحثة بالتصرف اعتمادا على برنامج Microsoft Excel**

- المنحنيات: وهو ذلك التمثيل الذي يسمح بمتابعة تطور قيمة أو أكثر عبر زمن معين كما يسمح بإسقاط الاتجاه.

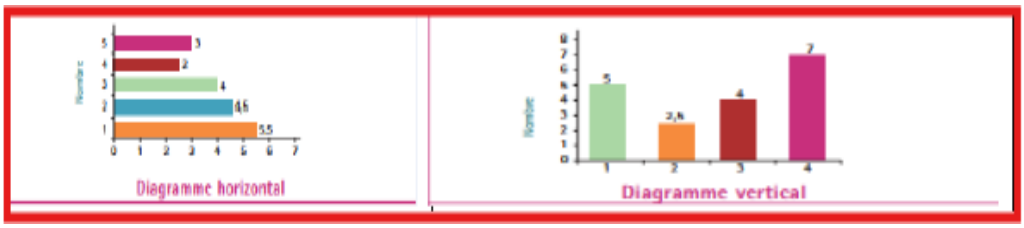
**الشكل رقم (08): التمثيل بالمنحنيات**




المصدر: **مثال عن حجم رقم الأعمال، الباحثة بالتصرف اعتمادا على برنامج Microsoft Excel**

-مدرج تكراري: وقد يأخذ شكلين متميزين، مدرج تكراري عمودي، مدرج تكراري أفقي

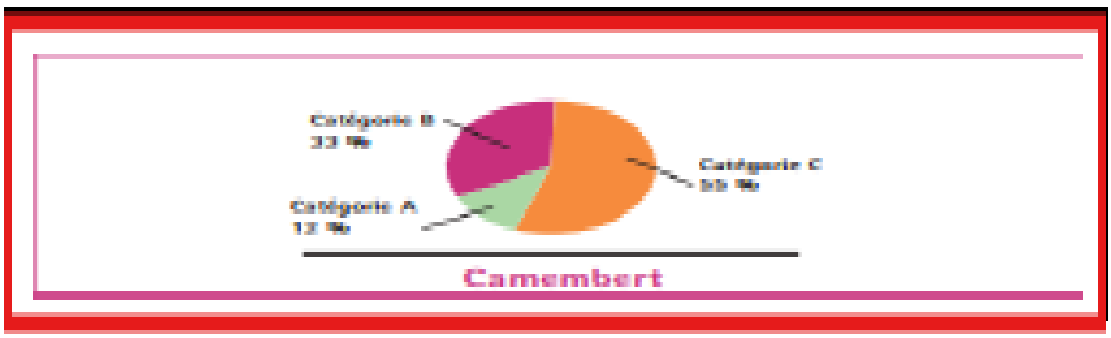
**الشكل رقم (09): مدرجات تكرارية أفقية وعمودية**




المصدر: **K.FONTAINE-GAVINO ET A.ZAMBEAUX ,Bilan social et tableau de bord ,collection les diagnostics del'emploi teritorial ,serie n09,2005,p26**

- الدوائر: تعبر عن ظاهرة مدروسة عن طريق عرض التوزيع النسبي للفئات المختلفة للظاهرة وتستخدم إذا كان الباحث مهتما بمقارنة الجزء بالكل أو بالجزء، وتستعمل عموما لمتابعة توزيع رقم الأعمال، توزيع الأعباء حسب طبيعتها، حصص السوق.

**الشكل رقم (10): الدوائر النسبية**

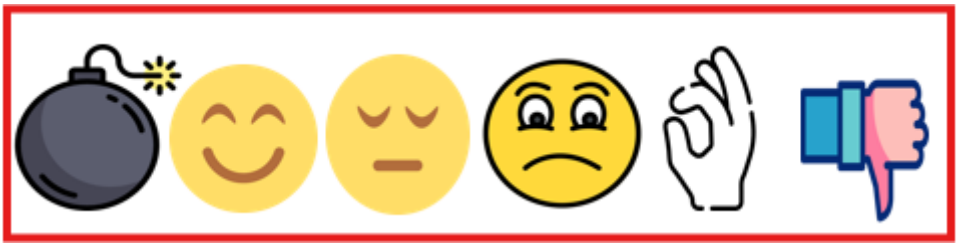



المصدر: **K.FONTAINE-GAVINO ET A.ZAMBEAUX ,Bilan social et tableau de bord ,collection les diagnostics del'emploi teritorial ,serie n09,2005,p27**

**ثالثا: المنبهات**

حيث تعد المنبهات الأكثر جذبا للانتباه لما تتوفر من خصائص العرض الجيدة ومن أمثلة المنبهات

**الشكل رقم (11): المنبهات**



المصدر : **الباحثة بالتصرف اعتمادا على الموقع** www.flaticon.com

وبالنسبة لمسؤولي الإدارة لا يكفي إعادة صياغة الأرقام المعروضة بل يجب إرفاقها بتعليقات قيمة حقيقية وأن تكتب مع الموظفين التشغيليين وتعكس الواقع الميداني حيث يجب أن يسلط الضوء على حقائق أو وقائع معينة خلال الفترة الماضية والتي كان لها أو سيكون لها تأثير كبير على النتائج أي الاجراءات والانجازات الرئيسية، معلومات عن الانحرافات الرئيسية، تتبع الاجراءات المخططة والتنبؤ بالتأثير في نهاية السنة.

- **حدود الاستعمال**

غالبا ما يشكل وضع نظام لوحة القيادة ضغطا لدى المسؤولين كما ويشعرهم بنقص ثقة الادارة اتجاههم، إضافة إلى عبء الوقت المخصص لإعدادها من وجهة نظرهم وكذا تصورهم أن الأنشطة العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام وعليه يتعين على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط عن طريق التواصل الفعال والتكوين اللازم للمسؤولين من جهة والحرص على إشراك المسؤولين في وضع الأهداف والمؤشرات من جهة أخرى وفضلا عن هذه العوامل السيكولوجية التي يجب الانتباه إليها هناك هفوات تقنية نذكر منها: **(LONING، وآخرون، 2008، صفحة 186)**

- الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات التشغيلية،
- افتقار لوحات القيادة للتعليقات على النتائج المحققة،
- احتواء لوحة القيادة على عدد كبير من المؤشرات وهو ما يفقدها أهميتها،
- عدم استعمال المنحنيات والرسوم البيانية،
- اختيار المؤشرات بشكل سيء والتي لا تسمح بمراقبة حقيقية،
- مؤشرات معقدة للغاية وتحتاج للشرح في كل عرض،
- عرض لمجموعة من البيانات المحاسبية لا علاقة لها بالنشاط اليومي للمستخدم،
- عرضها على شكل دليل إحصائي.

ولكي يستطيع نظام لوحات القيادة أن يؤدي وظيفته بكفاءة يجب احترام مبادئ منها:

- تناسق لوحات القيادة مع التنظيم،
- المشاركة في إعداد لوحة القيادة،
- معلومات لوحات القيادة ملخصة وهادفة،
- السرعة في تحضير لوحات القيادة،

مما سبق يمكن القول إن حدود استعمال لوحة القيادة يتمثل في ثبات الأهداف وملائمة المؤشرات إضافة إلى فعالية التغذية العكسية مما ينجر عنه تصحيح للانحرافات التنظيمية.

إن تصميم ووضع لوحة القيادة ليس غاية في حد ذاته، عند الانتهاء من عملية التصميم والعرض يبدأ عمل المسؤولين ومتخذي القرار، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات ويجب التركيز في هذه المرحلة على الانحرافات المهمة فقط وتحليلها عن طريق دراسة العناصر التالية:

- ✓ الهوامش (انحرافات حول المنتجات، حول التكاليف المتغيرة والثابتة)
- ✓ التكاليف (التكاليف الوحدوية)
- ✓ رقم الأعمال (انحرافات على حجم المبيعات، أسعار المبيعات)

فالهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر الانحرافات وأسبابها كل حسب نوعية النشاط أو الوظيفة. وأخيرا اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة هنا يجب تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها لإدراجها ضمن الاختيارات الاستراتيجية والخطط العملية المستقبلية، لذا تتطلب عملية استعمال واستغلال لوحة القيادة وجود قابلية للتواصل بين مختلف المسؤولين على اختلاف مستويات الإدارة وكل هذا ضروري حتى تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق.

## المبحث الثالث: شركات التأمين وخصائصها

شركات التأمين هي مؤسسات مالية تختص بتقديم الحماية المالية للأفراد أو المؤسسات مقابل دفعهم مبلغا معينا يعرف بقسط التأمين وذلك لتعويضهم في حالة وقوع الضرر أو خسائر ناجمة عن مخاطر محددة وسنحاول في هذا المبحث تعريف شركات

التامين وماهية خصائصها إضافة إلى تنظيم شركات التأمين في الجزائر.

### المطلب الأول: تعريف وأنواع شركات التأمين

#### أولا: تعريف شركات التأمين

شركات التأمين هي كيانات ذات شخصية اعتبارية تؤسس للقيام بعمليات التأمين المتبادل وأشكاله الأخرى، ووظيفتها الرئيسة توفير التأمين على الحياة والتأمين ضد الحوادث والمرض والحريق والسرقة وغيرهم من أشكال التأمين للأفراد أو المؤسسات عن طريق إصدار وثائق التأمين.

وبتالي شركات التأمين تستدعي تغطية المجالات الرئيسية لعملية التأمين سواء من الناحية القانونية أو الفنية التي تتميز بها عملية التأمين، من هنا كان منطقيا أن تحاط شركات أو مؤسسات التأمين بكثير من التعريفات المتنوعة فتعريف رجال القانون يختلف عن تعريف رجال الاقتصاد بل ويختلف عن تعريف رجال التأمين وهو ما سوف نتناوله فيما يلي:

**التعريف القانوني:** تتمثل في هيئات لها صلاحية القيام باكتتاب وتنفيذ عقود التأمين و/أو إعادة التأمين كما هي مذكورة في التشريع المعمول به، هي شركة أو مؤسسة تقوم بإبرام عقد على أنه ذلك العقد الذي وفقا له وبمقابل قسط متفق عليه يتعهد أحد الأطراف بتعويض الأخرين عن خسارة في حادث معين ناتج عن خطر معين. **(عفيفي حاتم، 1988، صفحة 54)**

**التعريف الفقهي:** هي شركة أو مؤسسة تجارية تهدف لتحقيق الربح بإبرامها عقود تضامن وتكافل بين المؤمنين جميعا في مواجهة دفع الكوارث والتخفيف من أثارها بحيث تقوم بتجميع الأقساط من المؤمن لهم واستثمارها، على أن تستثمر تلك الأموال في أوجه استثمارية مضمونة من أجل توفير الأموال اللازمة لدفع التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين عند تحقق مختلف المخاطر. **(احمد شحاتة، 2006، صفحة 17)**

**التعريف الاقتصادي:** شركة التأمين هي هيئة مكونة من مؤمنين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تقديم خدمات تأمينية وعند تحقق الخطر المؤمن ضده تتولى دفع التعويض للمؤمن لهم، كما أنها مؤسسة مالية تحصل على الأموال من المؤمن لهم لتعيد استثمارها **(DOFF, 2011, p. 11)**

كما تعرف شركة التأمين على أنها هيئة مرخصة من طرف السلطات العمومية تتحصل على الاعتماد الاجباري من أجل ممارسة عمليات تأمينية محددة تتضمنها القائمة الملحقة بهذا الاعتماد، بحيث أن معظم الهيئات التأمينية هي شركات تجارية، وأغلبيتها هي شركات مساهمة وذلك لضخامة رأس مالها

ولطول مدة حياتها، وتشبه شركة التأمين الشركات الأخرى التي يكون غرضها الربح، إذ يكون لها رأس مال، ويكون لها أسهم قد تتداول في الأسواق، ويكون هدفها الأساسي هو توليد الأرباح لأصحاب الشركة الذين يدفعون رأسمالها ويمتلكون الأسهم **(فلاح، 2008، صفحة 51)**.

كما يمكن تعريفها بأنها هيئات تتكون من المؤمنين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تقديم الخدمات التأمينية للأفراد والمنشآت حيث تتولى هذه الهيئات دفع مبلغ التأمين أو التعويض للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده وتتنوع هيئات التأمين حسب شروط أو طبيعة تكوينها من ناحية، وحسب طريقة تنظيمها وإدارتها والهدف منها من ناحية أخرى. **(إبراهيم هنيدي، 1999، صفحة 372)**

تعرف شركات التأمين على أنها نوع من المؤسسات المالية التي تمارس دورا مزدوجا، فهي مؤسسة للتأمين تقدم الخدمة (المنتج التأميني) لمن يطلبها، ومعظم الهيئات التأمينية هي شركات تجارية وأغلبيتها هي شركات مساهمة وذلك لضخامة رأس مالها ولطول مدة حياتها.

مما سبق نستنتج أن لشركات التأمين ميزة مزدوجة فهي شركات خدمية تقدم خدمات تأمينية مقابل تجميع عدد كبير من الأقساط من الأفراد الذين يحتمل أن يتعرضوا لخطر معين، وفق تقديرات دقيقة لقيم التعويضات المرتقب دفعها للمؤمن لهم أو للمستفيدين، وفي نفس الوقت تمارس نشاطات مالية باستثمار الأموال المحصلة عليها من المؤمن لهم في شكل استثمارات متنوعة.

**ثانيا: أنواع شركات التأمين**

تصنف شركات التأمين وفقا للأنشطة التأمينية، وحسب شكلها القانوني إلى:

- **1) التصنيف وفق النشاط التأميني:**

يمكن تقسيم شركات التأمين وفق الأنشطة التي تمارسها في الجزائر إلى شركات التأمين على الأشخاص وشركات التأمين على الأضرار:

- ✓ **شركات التأمين على الأشخاص (التأمين على الحياة):** يشتمل نشاطها على كافة التأمينات المتعلقة بشخص المؤمن له، مثل التأمين على الحياة، التأمين ضد المرض، التأمين ضد الحوادث الشخصية، التأمين ضد البطالة. **(ROUSSEAU, BLAYAC, & OULMANE, 2001, p. 41)**
- ✓ **شركات التأمين على الأضرار (التأمين العام):** تختص بالتأمين على ممتلكات المؤمن له، مثل التأمين ضد الحريق، التأمين البحري، تأمين السرقة، التأمين الزراعي، تأمين المركبات. **(حسن مسلم، 2015، صفحة 33)**

- **2) التصنيف وفقا للشكل القانوني للشركة:**

تصنف شركات التأمين حسب المشرع الجزائري إلى:

- ✓ **شركات المساهمة:**

شركة المساهمة هي شركة تجارية ينقسم رأسمالها إلى حصص تسمى(أسهم) متساوية القيمة وقابلة للتداول بالطرق التجارية وتنتقل ملكيتها بالوفاة إلى الورثة، ويسمى الشركاء في هذه الشركة بالمساهمين الذين لا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر الحصة المقدمة إلى الشركة، أي بقدر الأسهم التي يمتلكونها في رأس مال الشركة لكن ليسوا تجارا ولا تسمى الشركة باسم أحد الشركاء ويناسب هذا النوع من الشركات المشروعات الاقتصادية الكبيرة التي تحتاج إلى رؤوس أموال.

تعتبر من أكثر أنواع شركات التأمين انتشارا وأنسبها لممارسة التأمين من الناحية الاقتصادية، في شركات الأسهم تكون الملكية في يد حملة الأسهم، الذين يختارون مجلس الإدارة الذي يتولى تسيير الشركة، والذين لهم الحق في الربح الصافي الذي تحققه. **(حسن مسلم، 2015، صفحة 86)**

وقد خص المشرع الجزائري شركات التأمين بحد أدنى من رأس المال يختلف عن الحد الأدنى المشترط لتأسيس شركات المساهمة، فطبقا لما أقره المرسوم التنفيذي رقم 344-95 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 09-375 المحدد لراس مال شركات التأمين ويتمثل رأسمال شركة التأمين في 01 مليار دينار بالنسبة لشركات التأمين على الأشخاص، 02 مليار دينار بالنسبة لشركات التأمين على الأضرار، 05 مليار دينار بالنسبة للشركات التي تمارس حصريا إعادة التأمين و تلزم وديعة الضمان أن تساوي على الأقل الحد الأدنى لرأس المال المطلوب حسب الحالة لإقامة فروع شركات التأمين الأجنبية .

- ✓ **شركات ذات شكل تعاوني أو تعاضدي:**

الشركات ذات الشكل التعاضدي هي شركات غير ربحية أي لا تهدف إلى تحقيق الربح، وعليه هي ليست شركة تجارية بالمفهوم القانوني أي أنها ليست شركة مساهمة أو شركة تضامن أو شركة توصية أو شركة ذات مسؤولية محدودة.

وبالنسبة لشركات التأمين هي ذلك النوع من الشركات الذي تعود ملكيته إلى حملة وثائق التأمين حيث تقوم بإصدار وثاق التأمين المكتتب فيها عوضا عن السهم كما في حالة شركات المساهمة **(COUILBAULT & ELIASHBERG, 2011, p. 126)**، ويتولى إدارة هذه الشركات، فريق من الخبراء في مجال التأمين.

وأشار القانون الأساسي النموذجي إلى أنه يمكن قبول الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين للانخراط في الشركات ذات الشكل التعاضدي ولقبول الانخراط يجب تسديد مبلغ الانخراط مع الاشتراك الأول في آن واحد ويكون مبلغ الانخراط هو نفسه بالنسبة لجميع الأعضاء تحدده الجمعية العامة التي

تتكون من كل الأعضاء المنخرطين الغير متأخرين في دفع اشتراكاتهم، كما يساهم كل عضو منخرط في أعباء الشركة بدفع اشتراك يحدده مجلس الإدارة ، حيث يحدد كل من مبلغ الاشتراك السنوي و كيفيات دفعه و فقا للشروط الخاصة التابعة لوثيقة التأمين و في حالة عجز ملحوظ على مستوى الشركة يمكن لمجلس الإدارة أن يقرر طلب اشتراك تكميلي.

بالنسبة للتأمين التعاوني في الجزائر، كان وجوده مرتبط بالوجود الفرنسي بحيث أوجده هذا الأخير بغرض حماية الفلاحة لأنها كانت تعتبر مصدر مهم للاقتصاد الفرنسي وفي سنة 1964 عين المشرع الجزائري لجنة جديدة مكلفة بتسيير صندوق التأمين الفلاحي.

وفي نفس السنة منحها المشرع الجزائري ترخيص بإجراء بعض عمليات التأمين بالنسبة لتعاونية التأمين الخاصة بعمال التربية والثقافة.

**ثالثا: المؤشرات الاقتصادية وعلاقتها بمؤسسات التأمين**

ضمن إطار السياسات الاقتصادية لأي بلد التأمين يندرج كنشاط خدماتي له دور مهم حيث يعتبر داعم أساسي ومحرك حيوي نراه من خلال الحماية والوقاية والضمان لكافة أوجه التنمية، نذكر أهم أدوار التأمين الاقتصادية فيما يلي: **(أبو السعود، 1995، الصفحات 17-16)**

- ✓ **تنمية الأوعية الادخارية وتكوين رؤوس الأموال وتمويل المشاريع الاستثمارية:**

يتميز قطاع التأمين بشقين تجاري واجتماعي لذا يعتبر من أهم الوسائل الناجحة والأدوات الفعالة، حيث يسمح بتكوين رؤوس أموال ضخمة ويعمل على توفير الموارد المالية وتجميع مدخرات لا يستهان بها، كلها موجهة لتمويل المشاريع والخطط الاستثمارية التي بدورها تنتج ثروة تعمل على انتعاش النشاط الاقتصادي وتوليد قيمة مضافة، هو أحد المصادر التي توظف الفوائض المجمعة وتضخ في كافة مجالات الاقتصاد الوطني الصناعية والزراعية والتجارية عمومية كانت أو خاصة،

علاوة عن تمويل الحكومات وهو ما ينجر عنه دفع عجلة النمو الاقتصادي ،وبتالي تحقيق التنمية التي تعتمد على الاستثمار الأمثل بتشجيع الوعي الادخاري ،فالتأمين أحد أشكال زيادة حجم الادخار المنظم عالميا . **(LOUBERGE, 1985, p. 79)**

التجربة أثبتت أن المخاطر لا تتحقق دائما وبالتالي تتجمع سيولة مالية ضخمة مكونة من أقساط واشتراكات التأمين وبعد الوفاء بالتزامات الشركة من مطالبات وتعويضات المتضررين من الحوادث والخسائر المحتمل وقوعها تلجأ شركات التأمين إلى الاستخدام الفعال لتلك الاحتياطات بناء على فكرة دورة الإنتاج العكسية في التأمين. **(LAMBERT, 1996, p. 350)**

- ✓ **تحسين ميزان المدفوعات والمحافظة على الثروة الوطنية ومصدر للعملة الأجنبية:**

يعد التأمين ركيزة من ركائز ميزان المدفوعات خاصة في ميزان حركة رؤوس الأموال حيث تسجل فيها عمليات عديدة مثل:

– أقساط إعادة التأمين التي تحولها الشركات الوطنية أو تحول إليها بموجب الاتفاقيات المبرمة مع شركات التأمين في الخارج.

– تحويل احتياطي التأمين الناتج عن فروع الشركات الأجنبية في السوق المحلية إلى مراكز رئيسية في الخارج.

–تسيير محفظة الأصول المالية لشركات التأمين في الخارج.

ويكتسب إعادة التأمين صفة دولية، من أجل إنجاح عملية إعادة التأمين يتوجب الأمر التعاون في هذا المجال بين دول العالم المختلفة وهنا نجد صنفين من الدول:

–الدول المصدرة للخدمة التأمينية

– الدول المستوردة للخدمة التأمينية

وينتج عن عملية تصدير إعادة التأمين ارتفاع مخزون العملة الصعبة لدى المقبلين عليها (معيدي التأمين في الخارج)، والعكس عند دفع المطالبات والتعويضات للمتضررين تؤدي إلى خفض مخزون العملة الصعبة للدولة، أما عملية استيراد إعادة التأمين فإنها تخفض من مخزون العملة الصعبة لكن في حالة ما إذا حصلت تعويضات يرتفع مخزون العملة الصعبة، وحسب مبدأ المقاصة يرتبط تأثير التأمين في ميزان المدفوعات من خلال رصيد العمليات التأمينية هو ناتج الفرق بين الأموال الواردة والأموال الصادرة، في حال ما إذا كان التأمين مصدر لجلب العملة الصعبة الرصيد سيكون موجب ، إذا كان الرصيد سالب فالتأمين هنا يؤدي إلى عجز ، عامة يتناسب حجم التدفق الطبيعي للأموال إلى الخارج تناسبا عكسيا مع درجة نمو صناعة التأمين المحلية . **(ملاخسو )**

- ✓ **الحد من الضغوطات التضخمية:**

يعتبر التأمين من الأدوات الناجحة والفعالة للتحكم في تدهور القدرة الشرائية والضغط على الموجات التضخمية وتخفيض من حدة الارتفاع المستمر في المستوى العام للأسعار من خلال:

–امتصاص الكتلة النقدية الفائضة المتداولة في السوق، بزيادة الطلب على وثائق التأمين بدل انفاقها في شراء سلع استهلاكية.

–توفير جزء معتبر من الموارد المالية من أجل إعادة استثمارها في مشاريع للتحقيق التنمية وبتالي زيادة في حجم السلع والخدمات المعروضة.

- ✓ **العمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب في الاقتصاد:**

أثناء فترة الرواج يساعد في تحقيق التوازن المطلوب بين العرض والطلب في الحياة الاقتصادية حيث يمكن الدولة من توسيع نطاق التغطية التأمينية بالنسبة للتأمينات الاجتماعية الإلزامية

حيث يساعد على زيادة المدخرات الاجبارية بما يحد من الموجة التضخمية خاصة في الدول النامية.

أما في فترة الكساد فالتأمينات الاجتماعية تعمل على زيادة قيمة التعويضات مما يساعد على زيادة مستوى الانفاق على السلع والخدمات.

وتتجلى هذه الظاهرة أكثر في الدول الرأسمالية التي تتعرض لهزات اقتصادية عنيفة نتيجة للدورات الاقتصادية من رواج وكساد.

هنا يجدر بنا ذكر الدور الذي يلعبه التأمين في :

-تنمية ومضاعفة المبادلات التجارية الدولية، نظرا لما يقدمه من ضمانات للمصدرين والمستوردين على حد سواء؛

-التقريب بين الدول باتفاقيات متعلقة بتوحيد وثيقة التأمين الخاصة بأنواع معينة من الأخطار؛

- وقوف شركات التأمين إلى جانب الحكومات في فترات الأزمات المالية عبر الأموال المجتمعة لديها؛

-استقرار الميزانية العامة للدولة من خلال استقرار مواردها من نتائج العمليات والقيمة المضافة؛

- يتم خفض وتثبيت تكاليف الإنتاج من خلال تغطية الأخطار المستقبلية المحتملة والتي قد تؤثر في تكلفة الإنتاج وذلك في إطار الحماية والضمان.

✓ **زيادة الإنتاجية والرفع من المردودية الاقتصادية:**

يتجلى ذلك في قدرة النشاط التأميني على توفير التغطيات التأمينية المناسبة لمختلف الأخطار الكثيرة، وذلك عبر دراسة للمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها والحد من آثارها من خلال تجنب أسبابها والعمل على منع وقوعها، مما يشجع ويحفز الوحدات الاقتصادية أكثر على الاستثمار، فالتأمين يساهم في المحافظة على عناصر الإنتاج الأساسية (اليد العاملة، الآلات والمعدات، رأس المال، المسيرين) والحفاظ على:

– تنمية القدرات الإنتاجية عبر الدخول في مجالات إنتاجية جديدة أو بالتوسع في الأنشطة الحالية دون تردد بما يحقق مزايا اقتصادية متنوعة؛

– تعزيز القدرات البشرية من خلال حماية العاملين وأسرهم ومن ثم توفير مناخ تنظيمي مستقر بما يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية لهم؛

–تطوير القدرات المالية من خلال توفير ضمانات لرأس المال وانتظام الأصول في أداء دورها الحيوي عن طريق الوظيفية التعويضية للتأمين؛

– الحفاظ على القدرات التسييرية من خلال تفرغ المشرفين لوضع الخطط الإنتاجية في جو مريح والقدرة على التنبؤ.

دور التأمين هام في التقليل من مخاوف وشكوك الأعوان الاقتصاديين من خلال قبولهم تحمل الأخطار المعرضين لها.

**المطلب الثاني: شروط وخصائص شركات التأمين**

**أولا: شروط الواجب توافرها في شركات التأمين**

هناك شروط يجب توفرها في شركات التأمين حتى تتمكن من الاكتتاب في عقود التأمين، وهذه الشروط تختلف من دولة لأخرى تبعا للظروف الخاصة بتلك الدول، وعموما يمكن إجمال أهم القواسم المشتركة والشروط العامة التي يجب توفرها في شركات التأمين فيما يلي **(حربي عريقات و جمعة عقل ، 2010، صفحة 45)**:

- **رخصة التأمين:** تعرف كذلك بالاعتماد، وتعتبر بمثابة إذن قانوني يمنح لشركات التأمين لتمكينها من ممارسة هذا العمل وتحمل مسؤولياته؛
- **رأس المال:** يشترط ألا يقل عن حد أدنى محدد، يختلف باختلاف الدول وبحسب نوع وحجم التأمين الذي تمارسه الشركة مما يضمن استقرارها المالي؛
- **السجلات والدفاتر:** تلزم الشركات بالاحتفاظ بمجموعة من السجلات الدقيقة تقيد فيها العمليات التأمينية وحقوق المؤمن لهم والأقساط لضمان الشفافية والمصداقية؛
- **استثمار الأقساط:** تعتبر شركات التأمين وعاء ماليا ضخما، كونها تقوم بتجميع حجم كبير من أقساط المؤمن لهم ويفترض بها استثمارها في أوجه مختلفة؛
- **الالتزام اتجاه المؤمن لهم:** تلتزم شركات التأمين بدفع المستحقات سواء كانت عينية أو نقدية عليها عند حلول آجال الاستحقاق أو تحقق الأخطار المؤمن منها؛
- **الوديعة:** هي عبارة عن رهن يتم إيداعه لدى السلطات النقدية في الدولة حماية لحقوق المؤمن لهم في حالة إفلاس أو عجز شركات التأمين عن دفع التعويض المستحق.

**ثانيا: خصائص شركات التأمين**

من أهم المميزات التي تختص بها شركات التأمين نجد: **(حمزة أحمد، صفحة 315)**

- **التمتع بالثقة المالية والشخصية:**

شركات التأمين من بين المؤسسات المالية الأكثر خضوعا للقوانين خصوصا في مجال رؤوس الأموال، بتحديد نسب في مجالات محددة مصرح بها في النصوص واللوائح القانونية، مع ضرورة الالتزام بها، بهدف ضمان قدرة هذه الشركات على الوفاء بالتزاماتها، تتميز شركات التامين عن باقي المؤسسات المالية بتقديم خدمات تأمينية لزبائنها في شكل عقود معارضة من ناحية، واستثمار الأموال المحصل عليها قصد الايفاء بتعهداتها، وتحقيق الربح من ناحية أخرى.

المؤمن له عند تعاقده مع شركة التأمين يقوم بدفع أقساط قد تطول إلى سنوات عديدة وقد تسدد مرة واحدة، وتقوم شركة التأمين بالتعهد مقابل هذه الأقساط بسداد مبلغ التأمين أو مبلغ التعويض في حالة تحقق الخطر المؤمن ضده، وفي هذه الحالة لا يوجد ضامن لأموال المؤمن له لدى المؤمن إلا الثقة المالية في شركة التأمين بحيث يدفع أمواله دون المطالبة بأي ضمان آخر ، لهذا تتدخل حكومات الدول المختلفة لتأكيد و توفير هذه الثقة المالية و ذلك بإلزام شركات التأمين بحد أدنى من رأس المال و الاحتياطي كشروط لا بد من توافرها لإنشاء شركات التأمين.

- **تقدم شركات التأمين خدمات تأمينية مستقبلية:**

تتميز الخدمة التي تقدمها شركات التأمين بكونها مؤجلة وليست آنية، وهو ما يستدعي أساليب خاصة في تنظيم وإدارة منشآت التأمين خصوصا في مجالات التسويق والدعاية والإعلان.

تقدم الخدمات التأمينية في شكل عقود معاوضة حيث يلتزم المؤمن له بدفع الأقساط بينما تلتزم الشركة مستقبلا بتعويض الخطر المحقق، حيث تقوم شركات التأمين باستثمار الأقساط بغرض الوفاء بالتزاماتها من جهة وتحقيق ارباح من جهة أخرى، ولعل أكثر خاصية تتميز بها شركات التأمين في كون خدمتها مؤجلة وأسعارها ثابتة لا تخضع لقوانين العرض والطلب وإنما تحدد وفقا للأسس الرياضية والاحتمالات، مما يمنحها طابعا استقراري مختلف عن باقي الأنشطة الاقتصادية، حيث أن تسعير الخدمة التأمينية يعتمد على استغلال الإحصاءات الخاصة بوحدات الخطر في الماضي للاعتماد عليها بعد تعديلها بما يتلاءم مع الظروف الجديدة و المستقبلية .

- **ارتباط شركات التأمين بالوثائق التأمينية وليس بالسنة المالية:**

ترتبط شركات التأمين بالوثائق التأمينية أكثر من ارتباطها بالسنة المالية وهو ما يجعل تحديد نتائج الدورة المالية أمرا تقديريا نظرا لأن بعض العقود تمتد لفترات تتجاوز السنة المالية مما يعقد عملية تحديد الالتزامات والمصاريف المرتبطة بها.

و على خلاف المشاريع التجارية والصناعية التي يمكنها تحديد عائد نشاطها الخاص في نهاية كل سنة مالية ،تواجه شركات التأمين مشكلة عدم إمكانية تحديد هذا العائد بدقة إلا بعد انتهاء الوثائق إما بدفع المطالبات أو انتهاء مدتها، وبمأن معظم وثائق التأمين طويلة الأجل كما أن المصاريف الثابتة والمتغيرة الخاصة بهذه الوثائق لا يمكن حسابها بدقة إلا بعد نهاية الوثيقة، فإنه يصعب في هذه الحالة تحديد العائد السنوي لشركات التأمين ، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على الإجراءات العمليات المحاسبية الخاصة بشركات التأمين و التي تختلف اختلافا كبيرا عن الإجراءات و العمليات المحاسبية الخاصة بالمشاريع الأخرى .

- **انعكاس دورة الإنتاج فيها:**

حيث لا يتسنى لشركة التأمين معرفة مداخيلها إلا في المستقبل، لأن خاصية طول أجل التزاماتها اتجاه العملاء ساري للسنوات القامة من تاريخ الاكتتاب، بمعنى أن قيمة العائد لا يمكن تحديدها إلا بصفة تقديرية لأن مبلغ التأمين متعلق بتحديد حجم الخسائر وقيمتها.

- **اعتماد شركات التأمين على خبرات متميزة:**

تعتمد العملية التأمينية على خبرات متميزة ومتخصصة عن غيرها من الخبرات الموجودة في المشاريع الأخرى، فنجد أن هناك صعوبة في تسويق خدمة غير ملموسة مثل التأمين خاصة وأن هذه الخدمة ترتبط بأخطار يتجنب الإنسان التفكير فيها ما يتطلب وجود خبراء في التأمين متخصصين في الإعلان والدعاية لتبسيط وتعريف التأمين لدى الجمهور.

تعتمد مرحلة التسويق على أشخاص أو وسطاء يتمتعون بمواصفات خاصة من أهمها القدرة على الإقناع، كما تحتاج إلى مرحلة فحص الأخطار إلى خبراء متمرسين في هذه العملية، بحيث يتم الاستناد على قراراتهم لقبول أخطار معينة أو رفضها أو قبولها بقسط إضافي، كذلك فإن مرحلة التسعير تعتمد على خبراء.

يمكن القول إن شركات التأمين تتميز بوجود خبرات متخصصة في كل مرحلة من مراحل العملية التأمينية، هذا بالإضافة إلى الخبرات العادية التي يجب أن تكون في المؤسسات الأخرى مثل موظفي العلاقات العامة والمحاسبين والقانونيين.

مما سبق تتميز شركات التأمين عن باقي المؤسسات المالية بمجموعة من الوظائف نذكر منها ما يلي:

**(PARTRAT & BESSON, 2004, p. 35)**

- وظيفة الاكتتاب(**souscription**):

باعتبار شركات التأمين هيئة تزاول نشاط الوساطة المالية، فهي تتميز بمجموعة من العمليات التقنية والمهام الفنية مثل قبول المخاطر وتقييمها إضافة إلى إصدار وثائق التأمين وفق معايير اكتوارية صارمة، وتحصيل الأقساط التأمينية ليتم إعادة استثمارها في محفظة مربحة.

- وظيفة إدارة المطالبات (**gestion des sinistres**):

استقبال الملفات والتحقيق فيها وتسوية التعويضات وفق الشروط التعاقدية.

- وظيفة الاستثمار (**placement et investissement**):

تعتبر الوظيفة المالية في شركة التأمين حيث إن طبيعة ونشاط شركات التأمين وكذا أشكال الوثائق المتعددة لا تختلف في جوهرها وأساسياتها من بلد لآخر لكن الاختلاف يكون في التنوع والأهمية النسبية لمكونات موارد ومصادر الأموال المجمعة، وكذا السياسة الاستثمارية في استغلال وتوظيف السيولة وتنويع المحفظة، هذه الوظيفة تستلزم معرفة كيف وأين يجب توظيف الاحتياطات الفنية في أصول مالية من أجل توليد عوائد وتغطية الالتزامات.

- وظيفة التسويق والمبيعات (**marketing et distribution**):

تعتبر الوظيفة التجارية في شركة التأمين، حيث أن المقاربة التسويقية لها دور مفصلي في تدعيم الصناعة التأمينية عن طريق معرفة فن تلبية حاجيات الزبائن وإرضاء إدارة الشركة في نفس الوقت من خلال تطوير المنتجات وقنوات التوزيع وبناء شبكة الوكلاء والوسطاء.

- وظيفة إعادة التأمين **(réassurance)**:

تعمل إعادة التأمين كآلية لإدارة المخاطر حيث هي عملية أين يتم توزيع أو/والتنازل عن جزء من المخاطر المكتتبة على شركات إعادة التأمين بسبب عدم قدرتها على الاحتفاظ بكافة العقود خاصة تلك التي يكون الخطر فيها يفوق قدرتها المالية، والهدف منه هو تخفيض احتمال التعرض للخسائر.

- وظيفة الرقابة والامتثال **(compliance et contrôle interne)**:

هي وظيفة رقابية تكفل التزام الشركة وسياساتها الداخلية بجميع القوانين والأنظمة والتعليمات والمعايير وقواعد السلوك الصادرة عن الجهات الرقابية المحلية والدولية. تهدف هذه الوظيفة إلى حماية الشركة من المخاطر القانونية والمالية، ومنع الأفعال غير القانونية أو غير الأخلاقية مثل غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وتتضمن مهامها مراقبة العمليات اليومية، وتحديد خطط العمل التصحيحية، وإصدار تقارير الامتثال لمجلس الإدارة حول مدى التزام الشركة بالأنظمة وتعد من الركائز الأساسية التي تضمن استمرارية شركات التأمين ونجاحها من خلال تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين وتجنب العقوبات القانونية والإدارية.

- إدارة الأنشطة الاكتوارية **(gestion des activités actuarielles)**:

تتضمن مجموعة من الآليات منها الرياضية و منها الإحصائية خاصة منها حسابات الاحتمالات حيث يقوم الخبير الاكتواري بدور مهم عن طريق تحديد قيمة قسط التأمين حسب الفئة المستهدفة ونوع التأمين المقترح وسعر التأمين هو عامل في دالة في تكلفة الإنتاج حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بتقدير احتمالات وقوع الاخطار التي تغطيها شركة التأمين، و بتقدير التكاليف المرتقب تحملها مقارنة بحجم التعويضات و الخسائر و تحديد المؤونات و تكوين الاحتياطات المتعلقة بذلك **(قندوز، 2016، صفحة 127)**.

**المطلب الثالث: تنظيم شركات التأمين في الجزائر**

تخضع شركات التأمين في الجزائر لعدة متطلبات أهمها المتطلبات المتعلقة بالاعتماد، متطلبات الملاءة المالية، ومتطلبات نقل المعلومة، بالإضافة إلى إجراءات الإفلاس والتسوية القضائية وكذلك تحويل المحفظة.

**أولا: متطلبات منح وسحب الاعتماد**

**1) منح الاعتماد**

لابد على شركات التأمين وإعادة التأمين في الجزائر أن تأخذ شكل شركة ذات أسهم أو شركة ذات شكل تعاضدي(تعاوني) **(المادة215 الأمر 07-95، 1995)**، وهذه الشركات لا يمكن أن تمارس نشاطها إلا بعد الحصو لعلى اعتماد، وهذا الأخير يطلب في حالة إنشاء شركة جديدة اندماج شركات متعددة أو انفصالها عن بعضها، أو في حالة ممارسة أصناف جديدة للتأمين.

يجب أن ترسل ملفات الاعتماد إلى الوزير المكلف بالمالية، والتي يجب أن تتضمن الوثائق التالية **(المادة 06 المرسوم التنفيذي رقم 267-96، 1996)**:

- ✓ طلب يوضح عملية أو عميات التأمين التي تنوي الشركة ممارستها؛
- ✓ محضر الجمعية العامة التأسيسية؛
- ✓ نسخة من العقد التأسيسي للشركة؛
- ✓ وثيقة تثبت تحرير رأس المال؛
- ✓ نسخة من القانون الأساسي؛

- ✓ قائمة المسيرين الرئيسيين والمتصرفين الاداريين مع ذكر الاسم واللقب والسكن والجنسية وتاريخ ومكان الازدياد، مرفقة بالوثائق المثبتة للمؤهلات المهنية الآتية:

– بالنسبة للمتصرفين الإداريين إثبات شهادة جامعية وخبرة مهنية لا تقل مدتها عن (5) سنوات في المجال الاقتصادي أو المالي أو التجاري أو القانوني،

–بالنسبة للمسيرين الرئيسيين، اثبات إحدى الكفاءات الآتية:

*شهادة جامعية وخبرة مهنية لا تقل مدتها عن (10) سنوات في المجال الاقتصادي أو المالي أو التجاري أو القانوني،

*شهادة جامعية وخبرة مهنية لا تقل مدتها عن (8) سنوات في مجال التأمين،

*شهادة ما بعد التدرج في التأمين وخبرة مهنية لا تقل مدتها عن (5) سنوات في مجال التأمين.

– يخضع تعيين المتصرفين الاداريين والمسيرين الرئيسيين لشركات التأمين، وفروع شركات التأمين الأجنبية المعتمدة للموافقة الصريحة لجنة الإشراف على التأمينات.

- ✓ مستخرج من صحيفة السوابق العدلية رقم 3 الخاص بكل واحد من المؤسسين المتصرفين والمسيرين الرئيسيين للشركة؛
- ✓ نسخة من استمارات ووثائق التأمين المعدة للتوزيع على الجمهور أو للنشر، فيما يخص كل عملية من عمليات التأمين التي طلب من أجلها الاعتماد؛
- ✓ نسخة من التسعيرات الخاصة بكل عملية من عمليات التأمين التي طلب من أجلها الاعتماد؛
- ✓ مخطط تقديري يتضمن الوثائق التالية:

-بالنسبة للسنوات الثلاث الأولى:

* التقديرات المتعلقة بنفقات التسيير من غير نفقات التجهيز، لاسيما النفقات العامة وعمولات الوسطاء،

* التقديرات المتعلقة بالأقساط أو المساهمات وبالحوادث،

* التقديرات المتعلقة بالوسائل المالية الموجهة لتغطية الالتزامات، والتقديرات المتعلقة بهامش الملاءة التي يجب أن تتوفر لدى الشركة طبقا للتنظيم المعمول به.

- المبادئ الرئيسية التي تقترح الشركة اتباعها في مجال إعادة التأمين لاسيما:

* مستوى حفظ الأخطار بالتناسب مع قدراتها المالي،

* مخطط إعادة التأمين، قائمة معيدي التأمين الذين تعتزم الشركة إرساء، علاقات عمل معهم.

**2) سحب الاعتماد**

إن سحب الاعتماد الكلي أو الجزئي لا يكون جائزا إلا إذا تم اعذار شركة التأمين مسبقا بواسطة رسالة مضمونة الوصول مع وصل الاستلام يوضح فيها أوجه التقصير الثابتة ضدها ويطلب منها تقديم ملاحظات كتابيا إلى إدارة الرقابة في أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من استلام الاعذار، حيث لا يمكن أن يسحب الاعتماد كليا أو جزئيا إلا لأحد الأسباب التالية: (المادة 220 الأمر رقم 95-07، 1995)

- ✓ إذا كانت الشركة لا تسير طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما أو لقوانينهما الأساسية أو لغياب شرط من الشروط الأساسية للاعتماد؛
- ✓ إذا اتضح أن الوضعية المالية للشركة غير كافية للوفاء بالتزاماتها؛

- ✓ إذا كانت الشركة تطبق بصفة معتمدة زيادات أو تخفيضات غير منصوص عليها في التعريفات المبلغة لإدارة الرقابة؛
- ✓ في حالة عدم ممارسة الشركة لنشاطها لمدة سنة واحدة على الأقل ابتداء من تاريخ تبليغ الاعتماد أو في حالة توقفها عن اكتتاب عقود التأمين لمدة سنة واحدة.

تستمر أثار عقود التأمين عند سحب الاعتماد سارية إلى غاية نشر قرار وزير المالية الذي يبين مصيرها.

**ثانيا: سير شركات التأمين**

**1) مسك الدفاتر والسجلات**

يجب على شركات التأمين وإعادة التأمين وكذا وسطاء التأمين مسك عدة دفاتر وسجلات نلخصها كما يلي:

- ✓ **الدفاتر:** يجب على شركات التأمين مسك الدفاتر التالية:

– الدفتر اليومي الذي تنقل فيه الملخصات الدورية لكل العمليات؛

–الدفتر العام الذي تمسك فيه جميع الحسابات؛

–دفتر الميزانيات للتحقيق في كل فصل ثلاثي، يحتوي في آخر يوم من كل فصل ثلاثي على ملخص أرصدة كل الحسابات المفتوحة في الدفتر العام؛

–دفاتر كل من الصندوق والبنك والحساب البريدي الجاري يبين فيها كل من الرصيد اليومي، فرز الايرادات والمصاريف، مجاميع كل شهر، الملخصات منذ بداية السنة المالية؛

– دفتر الجرد الدائم للقيم المنقولة والعقارات والقروض؛

-دفتر الجرد السنوي؛

✓ **السجلات:** السجلات التي يجب على شركات التأمين إمساكها هي:

-سجل العقود:

تبين فيه تحت ترقيم متواصل المعلومات المتعلقة بالعقود الممنوحة، كما يمكنه أن يحتوي على عدة سلاسل يجب أن تكون هذه المعلومات سهلة التناول وتحتوي على الأقل على العناصر التالية:

*إما رقم العقد أو الملحق أو رقم المؤمن له مع كل العقود والملحقات الخاصة به،

*تاريخ الاكتتاب ومدة العقد،

*عند الاقتضاء اسم الوسيط أو رمزه،

*تاريخ بداية سريان العقد،

*طبيعة الفرع أو الفرع الجزئي،

*مبلغ حد ضمانات الرأس مال أو ضمانات الدخل المؤمن عليه.

-سجل الحوادث:

يبين فيه الحوادث التي يمكن أن تحقق أو أن تكون قادرة على أن تحقق إحدى الضمانات المنصوص عليها في العقد على الأقل، ويتم هذا التسجيل من خلال قيد سنة وقوع الحادث، أو فيما يخص النقل والبناء حسب سنة الاكتتاب، ويحتوي على المعلومات التالية:

*تاريخ الحادث ورقم تسجيله،

*رقم العقد،

*لقب المزمن له،

*الفروع والفرع الجزئي،

*طبيعة الحادث،

*تقدير مبلغ الحادث.

– سجل عمليات إعادة التأمين:

يجب تسجيل معاملات إعادة التأمين المتعلقة بالتنازلات وغيرها من العمليات بتسلسل زمني مع المؤشرات التالية:

* رقم ترتيب المعاملة،

* تاريخ الإمضاء،

*تاريخ السريان،

*اسم المتنازل أو المتنازلين أو أصحاب المردودات،

*طبيعة الضمانات وموضوع المعاملة،

*تاريخ استحقاق،

*حجم المعاملة وحصة الشركة.

**2) رقابة الدولة على نشاط التأمين**

- ✓ **تواريخ خاصة بالرقابة على شركات التأمين**

يجب على شركات التأمين و/ أو إعادة التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية أن ترسل إلى لجنة الإشراف على التأمينات، في 30 من شهر سبعة من كل سنة كآخر أجل الميزانية والتقرير الخاص بالنشاط، وجداول الحسابات والاحصائيات، وكل الوثائق الضرورية المرتبطة بها **(المادة 226 الأمر 95-07، 1995).**

ويخول للجنة الاشراف على التأمينات دون سواها، الحق في منح استثناءات للأجل المذكور أعلاه حسب العناصر المقدمة في الطلب، في حدود ثلاثة (3) أشهر.

كما يجب على شركات التأمين، زيادة على ذلك، أن تقوم سنويا بنشر ميزانياتها وحسابات نتائجها في أجل أقصاه 60 يوما بعد المصادقة عليها من طرف الهيئة الميرة للشركة، في يوميتين وطنيتين على الأقل، احداهما باللغة العربية. **(المادة 41 القانون رقم 04-06، 2006).**

- ✓ **الوثائق الواجب ارسالها إلى هيئات الرقابة**

يجب على شركات التأمين و / أو إعادة التأمين أن ترسل كل سنة إلى إدارة الرقابة ملفا سنويا يتعلق بالعمليات التي أجريت أثناء السنة المالية، ويحتوي على **(المادة2، 1996)**

-الميزانية،

- تقرير مفصل عن النشاط،

- مخطط إعادة التأمين،

- الجداول الملحقة،

– إضافة إلى تقرير محافظ الحسابات وتقرير مجلس الإدارة في الجمعية العامة –معلومات عامة والتي تضم اسم وعنوان الشركة، تاريخ تأسيسها، التعديلات الطارئة على القوانين، أسماء وتواريخ الميلاد والجنسيات وعناوين كل من أعضاء مجلس الادارة وموظفي الادارة، قائمة البلدان التي تملك فيها الشركة علاقات عمل فيما يخص التنازلات و (أو) مقبولات إعادة التأمين، قوائم الفروع المستخدمة وتواريخ الاعتمادات الادارية الخاصة بها، قامة الاتفاقات سارية المفعول والخاصة ب(الأسعار ، الشروط العامة للعقد ،التنظيم المهني ، المنافسة و التسيير المالي).

– البيانات التقنية المتعلق ب: النتائج التقنية لكل فرع، نتائج فرع الحياة، الخسائر ومخصصات الخسائر الواجب دفعها، أضرار المسؤولية المدنية للسيارات، نتائج التنازلات، نتائج المقبولات، إعادة التأمينات الوطنية والدولية التأمين المشترك.

إضافة إلى التصريحات السنوية السابقة، شركات التأمين و (أو) إعادة التأمين ملزمة أن ترسل كل 03 أشهر إلى لجنة الاشراف على التأمينات البيانات المتعلقة بهامش الملاءة، والتوظيفات **(المادة 04، 1996)**.

**ثالثا: العقوبات والتسوية القضائية**

لأن شركات التأمين تخضع لقوانين خاصة، فإن مهمة التصحيح ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها، غير أنه إذا كانت هذه العملية خاسرة تتم تصفية الشركة وتحويل محفظتها.

**1) العقوبات والجزاءات**

تعاقب كل شركة تأمين أو فرع شركة تأمين أجنبية لم تمتثل للالتزامات المنصوص عليها في إجراءات الرقابة على نشاط التأمين، وتتمثل بعض هذه العقوبات في:

- ✓ عقوبات تقررها لجنة الاشراف على التأمينات وهي كالآتي:

-عقوبة مالية،

-الإنذار،

-التوبيخ،

-إيقاف مؤقت لواحد أو أكثر من المسيرين بتعيين وكيل متصرف مؤقت،

- ✓ عقوبات يقررها الوزير المكلف بالمالية بناءا على اقتراح من لجنة الاشراف على التأمينات، بعد أخذ رأي المجلس الوطني للتأمينات:

-السحب الجزئي أو الكلي للاعتماد،

-التحويل التلقائي لكل أو جزء من محفظة عقود التأمين.

ويتعرض كل شخص يقدم للجمهور سواء لحسابه الخاص أو لحساب شركة التامين عقدا بدون الحصول على الاعتماد، لعقوبات الاحتيال المنصوص عليها في المادة 372 من قانون العقوبات **(المادة 244 قانون 07-95، 1995)** ، و تعتبر عقود التأمين المكتتبة في هذه الحالة باطلة، غير أنه لا يحتج بهذا البطلان في حق المؤمن لهم والمكتتبين والمستفيدين إذا كانوا عن حسن نية.

كما تتعرض شركات التأمين التي تخالف تسعيرة التأمينات الاجبارية المنصوص عليها، لغرامة لا يمكن أن تتعدى 1% من رقم الأعمال الشامل للفرع المعني المحسوب على السنة المالية المقفلة.

**2) الإفلاس والتسوية والتصفية**

تنفيذ إجراءات الإفلاس أو التسوية القضائية تمثل الحل الأخير لحماية ما تبقى من الأصول في حالة وجود اختلالات واضحة على المستوى المالي، والافلاس بشكل عام يشمل جملة من الاجراءات هدفها حماية الدائنين من المدين المفلس وكذلك حماية للدائنين من بعضهم البعض، أو بمعنى آخر هو

توقف المدين(الشركة) عن الوفاء بديونه ويتم ذلك بمقتضى حكم قضائي، أما بالنسبة للتسوية القضائية فيتم اتخاذ بعض الاجراءات الاحتياطية لإعادة المدين على رأس أعماله بعد عجزه من الوفاء بديونه.

بخلاف الشركات التجارية الأخرى لإنتاج السلع والخدمات والذي يمثل توقيف الدفع فيها مبررا مقبولا وواضحا للتصريح بإفلاس الشركة من طرف كل شخص له مصالح، فإن شركات التأمين لا يمكنها إعلان الإفلاس أو التسوية القضائية إلا من طرف وزير المالية أو بعد استشارته. **(المادة 237القانون 07-95، 1995)**

تتم عملية إعلان إفلاس وتسوية شركات التأمين كما يلي:

-يترتب على القرار القاضي بالسحب الكلي للاعتماد الحل القانوني للشركة المعنية،

-تتم التصفية القضائية من طرف وكيل متصرف أو عدة وكلاء متصرفين قضائيين، وتكون مراقبة من قبل قاض محافظ، يساعده مفتش تأمين أو أكثر،

-يتم تعيين القاضي المحافظ والوكلاء المتصرفين القضائيين بأمر من رئيس المحكمة المختصة، بناء على طلب من لجنة الاشراف على التأمينات، والتي تعين بدورها المفتشين المساعدين للقاضي المحافظ،

-يتصرف الوكيل المتصرف القضائي تحت مسؤوليته الكاملة، ويتمتع بصلاحيات واسعة لإدارة وتصفية وتحقيق الأصول ووقف الخصوم أخذا بعين الاعتبار الحوادث غير المسواة،

-يقوم الوكيل المتصرف القضائي بإعداد كشف ملخص لأصول وخصوم الشركة محل التصفية، ويرسل كل سداسي القاضي المحافظ تقريرا حول وضعية تقدم عملية التصفية،

-يقرر رئيس المحكمة إنهاء التصفية بناء على تقرير القاضي المحلف عند استيفاء حقوق الدائنين الحائزين على حقوقهم من عقود التأمين، أو عند توقف سير عملية التصفية لعدم كفاية الأصول.

**رابعا: أجهزة الإشراف والرقابة على قطاع التأمين في الجزائر**

وضع المشرع الجزائري آليات جديدة لقطاع التأمين من أجل تبني نظام اقتصاد السوق من بينها إنشاء سلطة الضبط المستقلة ومنحها مهام تجلت في ضبط القطاع الاقتصادي عن طريق مراقبة وتنظيم السوق واستحداث هيئات خاصة بالرقابة على التأمين بموجب المادة 209، وفيما يلي نذكر أهم الأجهزة التي تشرف على الرقابة في قطاع التأمين:

- ✓ **لجنة الإشراف:**

تقوم بالإشراف على عمليات التأمين بطريقة مباشرة، وتعتبر اللجنة هي الجهة المديرة للهيئة المكلفة بالتأمينات لدى وزارة المالية، جاءت لحماية مصالح المؤمن لهم والتأكد من شرعية عمليات التأمين وترقية وتطوير سوق التأمين الوطنية **(أحمد أبو بكر، 2003، صفحة 119)**.

تتكون هيئة الإشراف من خمسة أعضاء من بينهم رئيس اللجنة حيث يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي باقتراح من وزير المالية وتحدد قائمة أسماء الأعضاء أيضا بموجب مرسوم رئاسي **(مرسوم رئاسي ، 2008)**.

تكمن مهام لجنة الاشراف بالسهر على احترام شركات وسطاء التأمين المعتمدين للأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين وإعادة التأمين، من مهامها أيضا نجد التأكد من أن الشركات تفي بالالتزامات تجاه المؤمن لهم ولا تزال قادرة على الوفاء وذلك من خلال إعداد تقرير خاص بالنشاط وجداول الحسابات والاحصائيات والميزانية التي يجب أن ترسلها شركات التأمين وإلى لجنة الإشراف كل سنة، وتعمل أيضا لجنة الإشراف على التحقق من مصادر الأموال المستخدمة في إنشاء أو زيادة رأس مال الشركة ، من جهة أخرى تشرف الجنة على وضع و تسطير برنامج عمل سنوي يتم من خلاله تحديد العمليات المتعلقة بالإشراف و المراقبة المزعم القيام بها ووسائل التنفيذ.

- ✓ **مديرية التأمينات:**

تمثل مديرية التأمينات الهيكل المكلف بالتأمينات لدى وزارة المالية وتعتبر تابعة للمديرية العامة للخزينة، وتعد هذه المديرية الهيكل الأخير المنفذ لعملية الرقابة التي تديرها لجنة الإشراف. **(المادة 220 الأمر رقم 95-07، 1995)**

تتكون مديرية التأمينات من مديريات فرعية وكل منها تتفرع إلى مكاتب منها ما يلي:

-مكاتب التنظيم والمنازعات؛

-مكاتب رخص الاعتماد؛

-مكتبان مكلفان بالدراسات؛

-مكتب مراقبة شركات التأمين والتعاضديات؛

-مكتب مراقبة وسطاء التأمين؛

-مكتبان للدراسات.

- ✓ **مفتشو التأمين:**

أسست هذه الهيئة من أجل تغطية كافة الجهات التي يتوجب أن تتم مراقبتها، هم موظفون تابعون لسلك الإدارة المكلفة بالمالية تشرف عليهم المفتشية العامة للمالية، يجب ان يكونوا محلفين أرسلت لهم مهمة ممارسة الرقابة على شركات التأمين وتكون هذه الرقابة في صورتين إما تكون وثائقية بمعنى تتم على مستوى مركزي من خلال الأعمال التي يقدمها مفتشو التأمين، أو تكون الرقابة من خلال المعاينة الميدانية، ونجد الرتب التالية في سلك المفتشين:

-مفتش؛

-المفتشون الرئيسيون المركزيون؛

-المفتشون العامين.

حيث لكل رتبة مهام حسب طبيعة الوظيفة فنجد أن المفتش تتمثل مهامه في التحقيق في عين المكان و/أو في الوثائق من كل العمليات التي تمارسها شركات التأمين أو إعادة التأمين وكذلك الوسطاء؛

تتمثل مهام المفتش الرئيسي في تنسيق أعمال الأعوان الموضوعين تحت سلطته ورقابته والسهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية على ميدان نشاطه والتحري في قضايا التنازع، كما يقوم بالتحقيق في عين المكان وفي الوثائق ودفاتر الاسناد والسجلات والعقود والكشوف والوثائق المحاسبية وكل مستند تلتزم شركة التأمين وإعادة التأمين بمسكه، كما يقوم بتدوين الاستنتاجات في المحاضر؛

أما المفتش العام فهو مكلف بالمشاركة وإعداد النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بميدان نشاطه، إلى جانب السهر على احترام التنظيم المعمول به، إضافة إلا انه يقوم بكل مهام المفتش الرئيسي علاوة عن تقديم كل اقتراح من شأنه توجيه عمليات الرقابة، تحسين طرق التحقق والزيادة من فعالية أعمال الرقابة، ويشاركون أيضا في تكوين المستخدمين التابعين لأسلاك التفتيش والرقابة، تحليل وتقييم دوري لمردود المصالح وتلخيص نتائجها. نجد محافظ مراقب رئيس لجنة التأمين حيث يعتبر هذا من المناصب العليا وتتمثل مهامه في معاينة الوقائع وعندما يقتضي طلب تنفيذ التدابير التحفظية المنصوص عليها في التنظيم المتبع. وأخيرا نجد محافظ مراقب رئيسي للتأمينات حيث تعد هذه الرتبة هي الأخرى من المناصب العليا في سلك التفتيش ويجب على العون الذي يشغل هذا المنصب أن يكون حاصل على شهادة ما بعد التدرج في التأمينات أو أحد الشعب القانونية ويشترط كذلك على حصوله على مركز مفتش مركزي لمدة 5 سنوات على الأقل، تتمثل مهامه في توزيع المهام بين

مفتشي التأمين، مراقبة وتسيير الأعمال وإعداد التقارير عنها، تقدير صحة الاستنتاجات الملاحظة وذلك بهدف إعداد المحضر الذي يحول إلى مديرية التأمينات ومنها يوضع أمام لجنة الإشراف لاتخاذ القرارات اللازمة .

- ✓ **هيئات مساعدة في رقابة التأمين:**

نجد المجلس الوطني للتأمينات(CNA) يعتبر من أهم الوسائل لتوجيه السياسة العامة للدولة في النشاط ويعمل على

–تحسين شروط مهام شركات التأمين و /أو إعادة التأمين؛

–التنسيق في الأسواق الدولية للمساهمة في توازن ميزان المدفوعات؛

–تأسيس مركز للبحث يقوم بالدراسات بهدف تطوير ميزان التأمين وإعادة التأمين؛

–التوازن ما بين حقوق والتزامات طرفي عقد التأمين؛

–وضع تعريفات للتأمين متطابقة مع وضع السوق الجزائرية للتأمين؛

نجد أيضا الاتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين (UAR) يتمثل في جمعية مهنية تهتم بمشكلات المؤمنين وتقتصر العضوية فيها على شركات التأمين و/أو إعادة التأمين، حيث يهدف إلى:

–تطوير النشاطات والخدمات المقدمة من قبل شركات التأمين وإعادة التأمين من خلال متابعة مستجدات الصناعة التأمينية وتقنياتها؛

–تحسين مستوى التأهيل والتكوين؛

–ترقية وتطوير نشاطات القطاع وإبراز مزايا مهنة التأمين؛

–المبادرة بكل عمل يهدف إلى ترقية ممارسة المهنة والتعاون مع الأجهزة والمؤسسات المعنية.

يمكن القول إن هذه الهيئات أقرت مجموعة من الشروط حتى تسمح بتكوين جهاز إشرافي فعال، لكن على كل العناصر الاقتصادية والقانونية وبيئة القطاع المالي والبنية التحتية الداعمة للسوق أن تعمل على المساعدة في الاشراف على الرقابة التأمين.

## خلاصة الفصل الأول

يمثل الإطار النظري للوحات القيادة القاعدة الأساسية لفهم هذه الأداة كوسيلة فعالة لمراقبة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتطور دور لوحة القيادة تدريجيا من مجرد إعطاء صورة عن حالة المؤسسة إلى الاعتماد على المعطيات التي تقدمها لتحديد توزيع الموارد وفق الخطط الموضوعة.

تجمع لوحة القيادة بين المؤشرات الكمية والنوعية لتقديم نظرة شاملة تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، مع تسهيل التواصل والربط بين مستويات الادارة المختلفة من خلال التركيز على الخصائص التي تجعلها أدوات مؤثرة، حيث تعتمد فعاليتها على اختيار مؤشرات دقيقة وقابلة للقياس مرتبطة بأهداف المؤسسة، إلى جانب الاهتمام بطرق عرض المعلومات لتكون سهلة الفهم وسريعة التحليل، كما أنها تواجه بعض الحدود التي تحد من استخدامها مثل ضرورة توفير بيانات موثوقة وتفادي التعقيد المفرط، إن هذا المفهوم يشكل ركيزة هامة في تعزيز جودة الرقابة والتسيير ويمهد الطريق لتطوير أدوات متقدمة أكثر تكيفا مع بيئة العمل المتغيرة ومتطلبات الأداء الحديثة.

تشكل شركات التأمين عمودا في النظام الاقتصادي إذ تعد مؤسسات مالية تمنح الحماية المالية للأفراد والمنظمات ضد المخاطر والحوادث، مما يعزز الاستقرار الاقتصادي ويحفز النشاط الاستثماري تتفاوت هذه الشركات في مجالات عملها وهيكلها القانوني.

تتجلى خصائص شركات التأمين في مبادئ جوهرية مثل حسن النية الذي يفرض الشفافية والأمانة في العقود مع الاستناد إلى أطر فنية وقانونية دقيقة تضمن توازن المصالح بين الطرفين كما تعتمد على آليات إحصائية ونظم مقاصة لتوزيع المخاطر بفعالية مما يدعم استدامتها المالية.

# الفصل الثاني

# الإدارة التشغيلية لشركات التأمين

# ومحددات تحسين أدائها

# الفصل الثاني: الإدارة التشغيلية لشركات التأمين ومحددات تحسين أدائها

## تمهيد:

تعد الإدارة التشغيلية من الركائز الأساسية لأي مؤسسة أو شركة، فهي المصدر الرئيسي للمعلومات الموثوقة والدقيقة التي تسمح من مقارنة الأداء الفعلي بالخطط والأهداف المرجوة. يعمل تقييم الأداء على مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تعمل هذه الأخيرة كمقياس موضوعي يسمح برصد الانحرافات وتحديد أسبابها، وبناء على نتائج التقييم تتخذ قرارات تصحيحية تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الفاعلية، ولا يقتصر دور تقييم الأداء على القياس فحسب بل يتعداه إلى توجيه عملية التحسين المستمر من خلال برامج وخطط عمل محددة زمنيا ومؤشرات أداء قابلة للقياس.

في سياق شركات التأمين تكتسب الإدارة التشغيلية وعملية تقييم الأداء أهمية مضاعفة، فالقطاع ككل يعتبر أحد المحاور الرئيسية في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي لأي مجتمع متقدم، إذ يوفر شبكات أمان وحماية مالية للأفراد والمنظمات، وبما أن شركات التأمين تتعامل مع موارد مالية ضخمة والتزامات مستقبلية طويلة الأجل، فإن الدقة في إدارة النشاط التشغيلي وقياس الأداء تصبح أمرا حيويا للحفاظ على سيولة الشركة، وضمان قدرتها على الوفاء بالتعويضات عند وقوع الخسائر. تحسين الأداء في شركات التأمين ضرورة استراتيجية، علاوة على ذلك يسهم تحسين الأداء في تعزيز ثقة العملاء والمساهمين والجهات الرقابية، لذا يجب أن يكون عملية دورية متكاملة، لا تقتصر على فترات المراجعة السنوية فقط. وسنحاول من خلال هذا الفصل استعراض هذه الجوانب في ثلاثة مباحث نتطرق فيما يلي إلى:

المبحث الأول: إدارة النشاط التشغيلي في شركات التأمين

المبحث الثاني: ماهية الأداء في شركات التأمين

المبحث الثالث: آليات تقييم وتحسين الأداء في شركات التأمين

## المبحث الأول: إدارة النشاط التشغيلي في شركات التأمين

شركة التأمين تلعب دور الوسيط حيث تتلقى أقساط التأمين وبالتالي تقوم باستثمارها وتحصل على ربح بعد خصم التكاليف من مجموع الأقساط وعوائد الاستثمار في شكل تعويضات للمؤمن لهم وتعتبر المهمة الرئيسية لإدارة عمليات شركات التأمين فهي تقوم بالاكتتاب وتخفيض تكاليف العمليات وتحصيل الأقساط.

### المطلب الأول: مفهوم النشاط التشغيلي

في سياق الأعمال التجارية يمكن تعريف النشاط التشغيلي أو العملياتي بأنه الأعمال أو الإجراءات التي تقوم بها الشركة لإدارة أعمالها، والمتمثلة في: **(ورسينا و ستون ، 2008، صفحة 09)**

- **تأسيس وتنظيم شركة التأمين:** قبل أن يتمكن منتج تأميني من تقديم أية حماية مالية، لابد من وجود شركة قائمة تقوم بتصميم وتوزيع ودعم المنتج، ويتطلب إنشاء وتأسيس شركة التأمين رأس مال كبير، بالإضافة إلى خضوعها وتنفيذها للعديد من المتطلبات القانونية والتشريعية؛
- **تقدير احتياجات الزبون:** تحاول شركة التأمين تلبية احتياجات السوق من خلال تحديد وتعريف أقسام السوق التي تركز جهودها التسويقية عليها، دراسة أقسام السوق لتقرير أنواع الأخطار التي يواجهها الزبائن؛
- **تطوير المنتجات:** عندما يحدد المؤمن أسواقه المستهدفة ويقرر أنواع الأخطار التي تواجهها تلك الأسواق يقوم بتطوير منتجات مناسبة تلبي احتياجات الزبون وتطلعاته، وتشمل عملية تطوير المنتج

إيجاد وإعداد الأفكار الخاصة بالمنتج، واختبار الآراء لتسويق المنتج وجدواه الاقتصادية، ثم بعد ذلك القيام بتصميم المنتج المطلوب، ومن خلال إرشادات الاكتواريين في الشركة، يقوم المؤمن بوضع هيكل التسعير الخاص بكل منتج بحيث يصبح ملائما من الناحية المالية ومنافسا في سوق التأمين، كما يجب أن تضمن الشركة خضوع وتلبية المنتج لجميع القوانين المطبقة؛

- **توزيع المنتجات:** يقوم المؤمنون اليوم باستخدام عدد من أنظمة التوزيع بالإضافة إلى التوزيع عبر وكلاء التأمين التابعين للشركة كالتوزيع عن طريق المنتجين المستقلين والوسطاء والبنوك؛
- **إدارة المنتجات:** تشير كلمة إدارة في هذا السياق إلى عملية إدارة طلب التأمين واكتتاب التأمين وإصدار وثيقة التأمين، وخدمة الزبون، وإدارة المطالبات وتسديد التعويضات؛
- **إدارة المعلومات:** وتشمل متطلبات المعلومات الخاصة بالمؤمنين، وكذلك أنظمة المعلومات التي يستخدمونها لجمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها وتبادلها، إذ أن إدارة المعلومات بشكل فعال وكفؤ يعد ذو أهمية وخطورة بالنسبة للعمليات التي تمارسها شركات التأمين؛
- **ضمان نجاح أعمال الشركة:** يجب أن يلتزم المؤمن من الناحية الأخلاقية والقانونية بالتعامل بشكل مسؤول والاستمرار في ممارسة عمله على المدى البعيد لكي يكون قادرا على الوفاء بتعهداته المالية إزاء أصحاب الوثائق، وحملة الأسهم في حال وجودهم، أما المؤمن الذي يخرق القانون أو يتسبب في انهيار وضعه المالي فإنه بذلك يعرض زبائنه للخطر، وتتخذ شركات التأمين العديد من الخطوات للتأكيد على نجاح الشركة المستمر، بما في ذلك المحافظة على الملاءة المالية (Solvabilité) والربحية (profitabilité) وإدارة الاستثمارات والتقيد بمتطلبات التقارير المالية و التعامل مع الكوادر البشرية و الإذعان للقوانين المطبقة و المتطلبات التشريعية .

تتم ممارسة العمليات التي تطرقنا إليها من قبل الأشخاص الذين يشتغلون في مجالات عملية متنوعة، إلا أن النشاط التشغيلي في شركات التأمين يتطلب قدرا كبيرا من الكمال والتعاون والتنسيق بين المجالات العلمية المختلفة للمؤمن.

على سبيل المثال فإن الموظفين الذين يقومون بوضع دليل الارشادات العامة لاكتتاب منتجات التأمين وتصنيفات انتقاء الخطر لا يستطيعون القيام بعملهم دون حصولهم على معلومات إحصائية من الإكتواريين وهم بدورهم بحاجة إلى فرضيات اقتصادية واستثمارية من قسم الاستثمار من أجل تحديد هياكل التسعير وإدارة التدفق النقدي وفق الاحتياجات التي يتطلبها العمل، وتعتمد جميع أقسام شركة التأمين ومؤسساتها على بعضها البعض.

**المطلب الثاني: المخاطر التشغيلية**

**أولا: مفهوم المخاطر التشغيلية**

تعددت التعاريف وتباينت حيث أخذ مفهوم المخاطر التشغيلية جزءا كبيرا في الأدبيات المالية وإدارة المخاطر كل حسب الزاوية التي ينظر منها بين الكتاب والمؤسسات المالية، فيما يلي نذكر أهم التعاريف لهذا المفهوم:

عرفتها لجنة بازل للرقابة المصرفية على أنها مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو العنصر البشري، أو الأنظمة التقنية أو جراء وقوع أحداث خارجية **(BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS), 2003, p. 06).**

تعتبر مخاطر التشغيل من المستجدات في عالم إدارة المخاطر الحديثة وهي تلك المخاطر المتولدة عن العمليات اليومية للمؤسسة، وعادة لا يتضمن فرصة للربح إما أن تحقق المؤسسة خسارة

وإما لا تحققها، وعدم ظهور أي خسائر للعمليات لا يعني عدم وجود أي تغيير ومن المهم للإدارة العليا التأكد من وجود برنامج لتقويم تحليل مخاطر العمليات. **(بلعزوز، 2009، صفحة 334)**

كما تم تعريفها على أنها احتمال خسارة ناجم عن عمليات داخلية فاشلة، أو غير مناسبة من طرف الأفراد والأنظمة، أو من أحداث خارجية، مثل، الكوارث الطبيعية التي تحطم الأصول المادية، والخسائر المادية التي تعطل العمل. وهي من المخاطر السهلة التحديد نسبيا، من الخسائر الناجمة عن مشاكل داخلية مثل تجاوزات الموظفين، واختلالات الأداء حيث أن المخاطر الناتجة عن مشاكل داخلية تتعلق إلى حد بعيد بمنتوجات وخدمات وخطوط عمل محددة لذلك يتوجب أن تكون أكثر من المخاطر العائدة إلى أحداث خارجية.

زيادة على ذلك بعض مشاكل التشغيل الفردي التي هي حوادث ذات احتمال صغير بالنسبة للسير الحسن للمؤسسات لكنها تكشف للشركة النتائج التي تكون مكلفة فعلا حيث أن المخاطر التشغيلية مرتبطة بصفة عامة بشكل دقيق بمشاكل عملية. **(عصماني ، 2009، صفحة 09)**

مما سبق تكتسب المخاطر التشغيلية أهمية بالغة، وفي شركات التأمين تحديدا نظرا لطبيعة عملها التي تقوم على إدارة المخاطر للآخرين، مما يفرض عليها معايير صارمة في ضبط مخاطرها الذاتية وتأمين استدامة نشاطها .فضلا عن ذلك تتسم بيئة التأمين بالتعقيد التقني والقانوني والتنظيمي، مما يكثف احتمالات التعرض لمخاطر تشغيلية متنوعة. في مجال التأمين الأحداث السلبية المرتبطة بالمخاطر التشغيلية تتمثل فيما يلي: **(طرطاق ، 2019، الصفحات 50-51)**

-تجاوز الصلاحيات لإبرام عقد التأمين؛

-عدم التقيد بالأقساط المستقرة داخل الشركة؛

-خرق للمعايير والإجراءات المطلوبة لإبرام عقد التأمين؛

-اتفاق اللجان العليا على عكس الحدود المتوافق عليها؛

-عدم الالتزام بالموعد النهائي للتعويض عن مطالبات العملاء؛

- عدم كفاية تقييم المطالبات؛

-سيطرة غير كافية على النشاط التجاري والمطالبات وغيرها.

**ثانيا: أنواع المخاطر التشغيلية**

أكدت لجنة بازل أن المخاطر التشغيلية تعبير له عدة معان، وفقا لذلك تم تقسيم هذه المخاطر إلى أربعة مجموعات فرعية كما يلي: **(بو عبدلي و سعيد، 2015، صفحة 119)**

- مخاطر نظم المعلومات: تكون ذات صلة بفشل الأجهزة أو عدم توفر الوسائل لفترة مؤقتة أو لمدة طويلة (الأجهزة الفنية، أنظمة الكمبيوتر) اللازمة لأداء المعاملات المعتادة.
- مخاطر إدارة العمليات: يرجع هذا الخطر إلى الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة لعمليات التسوية والتأكيدات.
- مخاطر العنصر البشري: تنشأ هذه المخاطر نتيجة الموارد البشرية سواء كانوا موظفين أو مسؤولين كبار (شروط الأهلية والكفاءة، توفر الأخلاق) وقد تكون ذات صلة بالغيابات وكذا عدم القدرة على تولي المناصب الرئيسية وقد تكون هذه الأخطاء غير متعمدة أو بنية مسبقة أو بنية احتيالية والأخطاء الغير مقصودة تكون مكلفة وبالنسبة للاكتشاف المبكر لها ومنعها فهو يعتمد على نوعية الموظف ويقظته.
- مخاطر الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية: هي الخسائر الناتجة عن أعمال طرف ثالث بما في ذلك الاحتيال الخارجي والأضرار التي تلحق بالممتلكات والأصول، والخسائر جراء تغيير القوانين بما يؤثر على قدرة الشركة في مواصلة نشاطها مثل الاحتيال والكوارث الطبيعية.

والجدول التالي يوضح بعض المخاطر التشغيلية وتقنيات إدارتها:

## الجدول رقم (10): أمثلة للأخطار التشغيلية وتقنية إدارة الخطر

| عملية التأمين | خطر العمليات | النتيجة المصاحبة للخطر | تقنية إدارة الخطر |
|---|---|---|---|
| **خدمة الزبون** | **فترات مماطلة طويلة للرد على طلب خدمة الزبون.** | **قيام الزبائن بإلغاء الوثائق بسبب الاحباط وخيبة الأمل الناجم عن التأخيرات في خدمة الزبون.** | **قم بتحديث العمليات التجارية والقدرات التكنولوجية ليصبح ممثلو خدمة الزبون قادرين بشكل أفضل على تنفيذ وتلبية طلبات خدمة الزبون بسرعة.** |
| **إدارة المطالبة** | **عدم وجود نظام مناسب وكفؤ لتحري الاحتيال في المطالبة.** | **قيام المؤمنون خطأ بتسديد التعويضات الاحتيالية، مما يؤدي إلى زيادة في تكاليف المؤمن وارتفاع في أسعار التأمين.** | **قم بوضع نظام جديد لتحري الاحتيال، زود محلل المطالبات بتدريبات إضافية، راقب فاعلية النظام الجديد.** |
| **إدارة المعلومات** | **حدوث خلل في قيمة الأسهم والسندات نتيجة التسلل إلى شبكة الكومبيوتر الداخلية.** | **باستطاعة أشخاص غير مرخص لهم الدخول إلى شبكة الشركة وسجلات الشركة ومعلوماتها الحيوية.** | **قم بوضع شبكة أمان محكمة وإجراءات أمن أخرى لتقييد الدخول إلى شبكة الكومبيوتر في الشركة.** |

**المصدر: ميريام أورسينا، شون جين، عمليات شركات التأمين، ترجمة بتصرف مركز رويال للتدريب والدراسات القانونية، جمعية دار مكتبة التأمين على الحياة (LOMA) للتعليم والتدريب اتلانتا جورجينا، 2008، ص13.**

### ثالثا: أبرز المخاطر التشغيلية الخاصة بشركات التأمين الجزائرية

تتميز البيئة الجزائرية بخصائص اقتصادية واجتماعية وتنظيمية ما ينجر عنه مخاطر تشغيلية ذات طابع خاص، يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

- **مخاطر التحول الرقمي**

يشهد قطاع التأمين الجزائري تأخرا ملحوظا في مسيرة التحول الرقمي مقارنة بنظيره في الدول المتقدمة فالكثير من الشركات لا تزال تعتمد على أنظمة قديمة ذات قدرات تكاملية محدودة، مما يولد مخاطر متعددة:

- ✓ هشاشة الأنظمة المعلوماتية القديمة وصعوبة صيانتها وتحديثها؛
- ✓ مخاطر التنافس مع الشركات الرقمية الناشئة في ظل محدودية الكفاءة التشغيلية؛
- ✓ صعوبة التكامل بين الأنظمة القديمة وحلول التحول الرقمي الحديثة.

- **مخاطر الاحتيال في المطالبات**

تشكل ظاهرة الاحتيال في مطالبات التأمين إشكالية بالغة الأثر على قطاع التأمين الجزائري وتتجلى هذه الظاهرة بشكل خاص في:

- ✓ تضخيم قيمة الأضرار في حوادث السيارات وهي الفرع المهيمن على السوق؛
- ✓ التواطؤ بين بعض الزبائن وموظفي الشركة في تضخيم التعويضات؛
- ✓ غياب أو محدودية قواعد البيانات التاريخية اللازمة لاكتشاف الاحتيال والتنبؤ به.

- **مخاطر رأس المال البشري**

يعمل قطاع التأمين الجزائري تحت وطأة إشكاليات بنيوية متعلقة بالكفاءات البشرية، مما يؤدي إلى تفاقم المخاطر التشغيلية المرتبطة بالعنصر البشري:

- ✓ ندرة الكفاءات المتخصصة في علوم الاكتوارية وإدارة المخاطر وتقنية المعلومات؛
- ✓ ارتفاع معدلات دوران الموظفين المؤهلين والنزوح نحو القطاع المصرفي أو الشركات الأجنبية؛

- ✓ محدودية برامج التكوين والتأهيل المستمر وضعف ربطها باحتياجات السوق الفعلية؛
- ✓ الاعتماد المفرط على مهارات الأفراد الحاليين دون توثيق المعرفة المؤسسية وتشاركها.

- **مخاطر الامتثال التنظيمي والقانوني**

يتسم الإطار التنظيمي لقطاع التأمين في الجزائر بالتحولات المتكررة، مما يولد مخاطر الامتثال:

- ✓ صعوبة مواكبة التعديلات التنظيمية المستمرة وتكييف الإجراءات الداخلية معها؛
- ✓ مخاطر العقوبات والغرامات الرقابية جراء التأخر في الامتثال لمتطلبات هيئة الإشراف؛
- ✓ مخاطر عدم الامتثال لاشتراطات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

- **مخاطر شبكة الوساطة**

تعتمد شركات التأمين الجزائرية اعتمادا كبيرا على شبكات الوسطاء والوكلاء في تسويق منتجاتها، مما يولد مخاطر تشغيلية متميزة:

- ✓ سوء سلوك بعض الوسطاء كالتلاعب في الأقساط أو عدم تحويلها في الوقت المحدد؛
- ✓ ضعف تدريب الوسطاء على المنتجات والإجراءات، وبتالي عدم معرفة تسويق المنتوج وإساءة البيع؛
- ✓ الاعتماد على الورق في التعاملات مع شبكة الوساطة وبطء التحول الرقمي في هذا المجال.

- **مخاطر محدودية الثقافة التأمينية**

يعاني قطاع التأمين الجزائري من ظاهرة محدودية الوعي التأمينية في أوساط المجتمع وهو ما يلقي بتداعياته على المخاطر التشغيلية من خلال:

- ✓ صعوبة تسعير المنتجات التأمينية بشكل دقيق في ظل محدودية قواعد بيانات السوق؛

- ✓ ارتفاع نسبة النزاعات مع المؤمَّن عليهم جراء سوء الفهم أو عدم وضوح شروط الوثائق؛
- ✓ تقلبات حادة في حجم الطلب تصعب التخطيط التشغيلي وإدارة السيولة.

- **مخاطر بيئة الأعمال الخارجية**

- ✓ مخاطر عدم الاستقرار القانوني والتشريعي وتداعياته على الالتزامات التعاقدية؛
- ✓ تحديات البنية التحتية التقنية مثل ضعف شبكات الانترنت وانقطاع التيار الكهربائي؛
- ✓ محدودية التنسيق مع القطاع المصرفي في توزيع منتجات التأمين البنكي.

**المطلب الثالث: استراتيجية المخاطر التشغيلية**

أولا: علاقة مؤشرات المخاطر الرئيسية بالمخاطر التشغيلية

ترتكز عملية مراقبة المخاطر التشغيلية على مؤشرات المخاطر الرئيسية **(KRI)** عن طريق سير عملية تحديد وتسيير هذه الفئة من المخاطر، حيث تعتبر هذه المؤشرات مكونات نوعية وكمية تسمح بالمساهمة في زيادة احتمال حدوث الخطر، وبالتالي تسمح بالكشف عن وضع غير طبيعي قبل وقوعه، وهنا تكون المشكلة في تصميم لوحة مؤشرات هدفها تحديد قرارات إدارة المخاطر، نذكر فيما يلي هذه المؤشرات وعلاقتها بالمخاطر التشغيلية:

- **انعكاس الخطأ المتعمد وغير المتعمد للموظفين في المخاطر التشغيلية:**

تطرح هنا مسألة ما إذا كان تصرف الموظف في العمل يقع ضمن نطاق الأعمال السيئة أمرا مهما، إذ قد يؤدي إلى ضرر غير مقصود لأسباب مختلفة، النظر في الأخطاء البشرية والتهديدات قد تبدو غير مقصودة لكنها تبقى سببا دائما في الكوارث التي لا يمكن للمؤسسة أن تحدد موقعها أو تلغيها تماما. وعلى هذا النحو ومن أمثلة قطاع التأمين يستلزم تعميق مفهوم المخاطر البشرية، حيث تؤثر على متانة المؤسسة. **(AVEN & HAUGE, 2006, p. 07)**

- **بصمة الخطأ المتعمد وغير المتعمد للإدارة في المخاطر التشغيلية:**

حيث يتضمن مجموعة واسعة من السلوكيات الغير صحيحة التي تؤثر على قرارات إدارة المؤسسة في تقييم المخاطر وتشخيصها، ويمكنهم من تعزيز أوجه القصور الإدارية من حيث علاقات العمل والقيادة وإجراءات المحاسبة، ويذكر أن الشركات والمؤسسات تواجه صعوبة خطيرة في محاولة تحديد المخاطر التشغيلية، تتبع هذه الصعوبة من نقص الوعي المشترك بين مخلف مستويات الإدارة والمسؤولين وعدم كفاية التقدير للمشاكل التي تنشأ في العمليات اليومية وفي الحاجة إلى التكيف مع الأحداث الخارجية، ويتم التقليل من هذه المخاطر بتقديم أنظمة المكافآت القائمة على الأداء من قبل المساهمين لتشجيع المسؤولين من أجل اتخاذ القرارات المناسبة. **(AMANAT, 2000, p. 113)**

- **تأثير نقص الرقابة الداخلية على المخاطر التشغيلية:**

أحد عوامل عدم الخضوع للمبادئ والتوجيهات والإجراءات والأدلة التنظيمية من قبل الموظفين هو عدم وجود رقابة داخلية. إضافة إلى أن غياب الأدوات الإجرائية أو عدم توفرها في عمليات معينة يؤدي إلى نقص الرقابة الداخلية، مما ينعكس في عدم دقة التقارير السنوية والوثائق ويجعل من الصعب اكتشاف الأخطاء ومنعها. هذا يفتح المجال لزيادة المخاطر الداخلية، حيث تصبح الرقابة الإدارية داخل الشركة عاجزة عن تحديد المخاطر التشغيلية وقيمتها، مما يخلق ثغرات جديدة في النظام ويؤدي إلى ضعف في تدفق المعلومات، مما يفتح فرصا جديدة للغش ونظام سيء أو فاشل.

- **أثر السهو والإغفال على المخاطر التشغيلية:**

يعد السهو والإغفال مصدرا رئيسيا للمخاطر التشغيلية ذات الطابع البشري، قد تكون الطريقة التي تدير بها الشركة موظفيها سببا في زيادة ضعفهم، إذ يتعرضون لضغوط تؤدي إلى أخطاء تشغيلية. كما قد

تكون الشركة غير قادرة على تحفيز موظفيها، مما يؤثر على التفاعل في الاجتماعات وغيرها، السهو والإغفال قد ينتجان عن ضعف التدريب، مما يؤدي إلى إجراءات جماعية غير فعالة. من بين العناصر الرئيسية التي تساهم في هذا المؤشر هي: نقص الخبرة والتدريب، عدم بذل جهود العناية الواجبة، وعدم الإشراف على الموظفين. وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المؤشر إلى أربعة فرضيات:

**ف1أ:** نقص الرقابة الداخلية له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أحداث المخاطر التشغيلية؛

**ف1ب:** للخطأ المعتمد وغير المتعمد للإدارة انعكاس إيجابي ذو دلالة إحصائية على المخاطر التشغيلية؛

**ف1ج:** للخطأ المعتمد وغير المتعمد للموظفين تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على المخاطر التشغيلية؛

**ف1د:** الإغفال والسهو له صدى إيجابي ذو دلالة إحصائية على أحداث المخاطر التشغيلية؛

- **نتيجة مشاكل التنظيم الداخلي للمؤسسة على المخاطر التشغيلية:**

يمكن لإدارة المخاطر التشغيلية التي تطبق وتنفذ بشكل مناسب أن تضمن قيمة للأعمال، وذلك عبر زيادة الإبداع من خلال المعلومات المتعلقة بالعمل، وتعزيز التحكم في العمليات بين الأعضاء. ومع ذلك، إذا رأى كبار المسؤولين أو متخذو القرار أن إدارة المخاطر التشغيلية مجرد وسيلة ثانوية وليست أداة مهمة لحساب تكلفة وأهمية الجهود، فقد يكون اهتمامهم أقل، مما يسمح بتنوع الهياكل التنظيمية المتعددة والفعالة في التحكم بسلوك الموظفين وتطوير اللامركزية.

- **انعكاس العيوب الاستراتيجية على المخاطر التشغيلية:**

الاستراتيجية هي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع الأنشطة الأساسية للمؤسسة أو الشركة، مما يوفر لها الشعور بالوحدة والاتجاه، بالإضافة إلى تسهيل التغيرات الضرورية التي تحدثها بيئتها، وفي ظل

وجود استراتيجية فاشلة، وبالنظر إلى رقمنة عملية المعلومات والدور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث عند تواجد انسداد يمنع تدفق المعلومات هذا يساعد على قرارات تثبيت العملية بناء على معلومات مؤرخة أو قديمة وعن هذا الطريق تولد العيوب الاستراتيجية مخاطر تشغيلية ضخمة.

- **أثر فشل أنظمة حوكمة الشركات على المخاطر التشغيلية:**

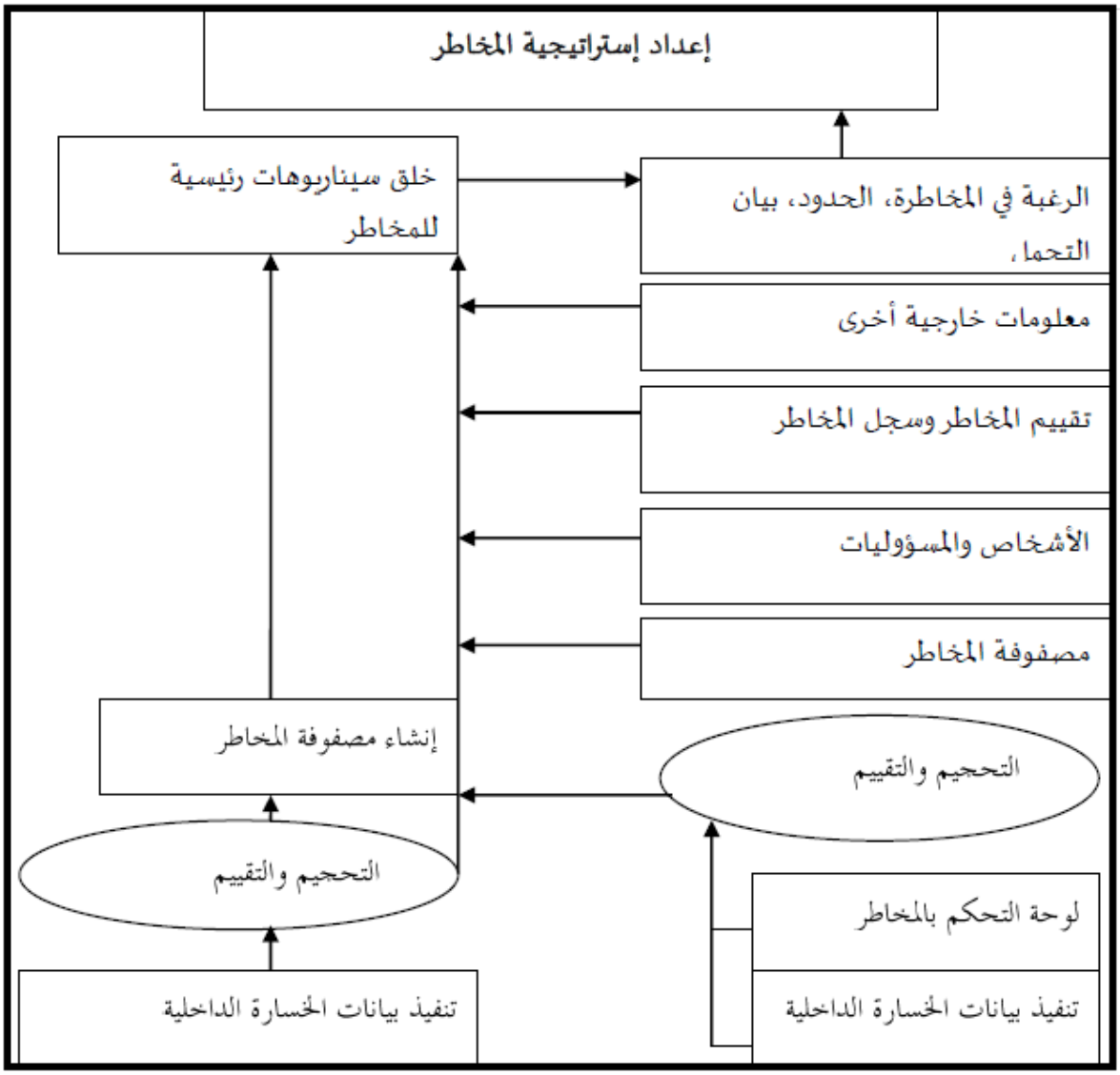
يعد فشل أنظمة الحوكمة من أبرز أسباب تفاقم المخاطر التشغيلية، لها تأثيرات واضحة على تصميم أنظمتها حيث يؤدي ضعف الرقابة والشفافية إلى زيادة احتمالية وقوع الأخطاء التنظيمية والمالية. وتشير الدراسات إلى أن غياب الحوكمة الفعالة يضعف قدرة الشركات على إدارة المخاطر بشكل استراتيجي ويؤثر سلباً على استقرار الأسواق المالية، حيث تعتبر المخاطر التشغيلية نقطة مرور تعمل في إطار فرض رسوم رأس المال مقابل حدوده، ويتداخل مع مشكلات حوكمة الشركات. **(POWER, 2005, p. 584)**

- **أثر التغيرات في ظروف السوق على المخاطر التشغيلية:**

شهد السوق المالي تغيرات جذرية خلال العشرين سنة الماضية مما أدى إلى ظهور تقنيات جديدة، وتزايد في احتياجات السوق مما أدى إلى خلق روح التنافسية وتشكل ضغط بيئي وتنظيمي، ويشهد سوق التأمين اليوم اضطرابات عميقة حيث يواجه تطورات قوية بصفة مستمرة، فأي خطر غير معروف يمكن أن يكون له عواقب وخيمة لأي مؤسسة مالية، فشركات التأمين تخضع لضغط شديد على تعظيم أدائها. وقد أتاحت آثار تقلبات الأسواق والعولمة والتحرير والتكنولوجيات الجديدة فرصا استثمارية جديدة، مع حدوث زيادة نسبية في المخاطر التشغيلية.

ومن أجل فهم أفضل لعلاقة مؤشرات المخاطر الرئيسية باستراتيجية المخاطر التشغيلية، يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (12): علاقة مؤشرات المخاطر الرئيسية بالمخاطر التشغيلية**




المصدر: **Darja kalinina, Irina voronova,Risk Management Improvement under the Solvency II Framework,Economic and Business review,Riga Technical University,2013,p33**

**ثانيا: تحديات إدارة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين**

لم تقم شركات التأمين بتجميع بيانات المخاطر التشغيلية، ونتج عن ذلك مواجهة صعوبات وتحديات ترتبط ارتباطا وثيقا بتحديد وتقدير مستوى التعرض للمخاطر التشغيلية ونستطيع التمييز بين بيانات الخسائر إن كانت داخلية أو خارجية، والتقييم الذاتي للمخاطر، تقنيات الدعم.

حيث تشكل تلك البيانات الركيزة الأساسية لقياس المخاطر التشغيلية، ويمكن لشركات التأمين متابعة بيانات الخسارة الداخلية مع بيانات الخسارة الخارجية غير أن استخدام هذه الأخيرة يثير عدد من المسائل المنهجية بما في ذلك مشاكل المصداقية ومنه يتوجب على شركات التأمين تطوير الوثائق وتحسين نوعية البيانات الخاصة بها وتقنيات جمعها.

ويعتبر التقييم الذاتي للمخاطر من أهم الوسائل المفيدة للتغلب على مشاكل بيانات الخسائر بنوعيها داخلية كانت أو خارجية، ويمكن استخدامه في الحالات التي يستحيل فيها بناء توزيع الاحتمالات، سواء لأسباب تتعلق بالتكاليف أو بسبب صعوبات تقنية، وقضايا البيانات الداخلية والخارجية، والمتطلبات التنظيمية.

كما أنها تمكن شركات التأمين من التقاط المخاطر التي تتعلق بالتكنولوجيات والمنتجات الجديدة على سبيل المثال، حيث من غير المحتمل أن يتم تسجيل هذه المخاطر، من خلال بيانات الخسائر التاريخية، ومع ذلك فإن طرق تحليل السيناريوهات الحالية غالبا ما تكون معقدة للغاية، ولا تستخدم بشكل متسق في جميع أنحاء المجموعة ولا تأخذ في الحسبان على نحو كاف الاتجاه الاستراتيجي لشركة التأمين وبيئة الأعمال. والجدول التالي يوضح صعوبات وتحديات إدارة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء في شركات التأمين

تسعى المؤسسة دائما إلى العمل على تحسين وضعيتها المالية من خلال مردودية نشاطها من أجل الوصول لأهدافها وخاصة تحقيق الارباح والبحث عن معايير وأدوات جديدة تتميز بالعقلانية لتساعدها على الزيادة في انتاجيتها بطريقة فعالة عن طريق كشفها للأخطاء التي وقعت سابقا والعمل على محاولة تصحيحها وتجنبها في المستقبل من خلال تقييم الأداء.

### جدول رقم(11): تحديات المخاطر التشغيلية التي تواجهها شركات التأمين

| بيانات الخسارة | التقييم الذاتي للمخاطر | التقنيات والأدوات والحوكمة |
|---|---|---|
| -عدم وجود بيانات الخسارة الداخلية<br>-جودة بيانات الخسارة الداخلية<br>-قابلية تطبيق بيانات الخسارة الداخلية<br>-تجميع بيانات الخسارة الداخلية<br>-موثوقية بيانات الخسارة الخارجية<br>-اتساق بيانات الخسارة الخارجية<br>-قابلية تطبيق بيانات الخسارة الخارجية<br>-تجميع بيانات الخسارة الخارجية | -عملية التقييم الذاتي للمخاطر يتطلب الكثير من القوى العاملة<br>-نظرة ثابتة على التقييمات الذاتية للمخاطر<br>-الاستخدام غير المتناسق للتقدير الذاتي للمخاطر<br>-جودة النتائج<br>-موضوعية النتائج<br>-يتم تحديث التقييمات سنويا فقط<br>-يميل النهج إلى التركيز على الخسائر المتوقعة<br>-يمكن أن تكون التقييمات الذاتية للمخاطر ذات الترددات المنخفضة والمرتفعة الأثر تعسفية، مما يؤدي إلى زيادة كبيرة في تقدير الملاءة المالية ومتطلبات رأس المال الاقتصادي. | -لا يتم تضمين التحيز من المستطلعين<br>-مناقشة تغيير بيانات الخسارة<br>-لا يتم تقاسم التقنيات والأدوات في شركة التأمين<br>-تقنيات لا تتناسب مع الأدوات<br>-تنسيق كميات كبيرة من البيانات<br>-الربط بين المعايير النوعية وتحليل السيناريوهات المستخدمة<br>-حوكمة إدارة المخاطر مقابل الإدارة الاكتوارية<br>-عدم اتصال مؤشرات المخاطر الرئيسية مع العوامل المسببة المحددة |

**المصدر: طرطاق رتيبة، التوجهات الاستراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين على ضوء متطلبات معيار الملاءة2، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد(02) المجلد(03)، 2019، ص56.**

**المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء**

**أولا: مفهوم الأداء** إن استعمال مصطلح الأداء في الدراسات التي ترتبط بالشركات والمؤسسات يتعلق أحيانا بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ولكن في بعض الأحيان يستخدم للتعبير عن كيفية اقتصاد المؤسسة في استعمال مواردها، أي أن الأداء يعبر عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

أصل كلمة أداء لغتا هو لاتيني **(Performance)** والتي تعني المنح والعطاء، أما في اللغة الانجليزية بمفرد واضح ومحدد **(To Performe)** يعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أي القيام بفعل نحو السعي للوصول إلى الأهداف المسطرة **(عبد الله، 1999، صفحة 33)**.

اصطلاحا تعددت تعاريف الأداء، منهم من عرفه على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها **(بومجان ، 2015، صفحة 44)** .

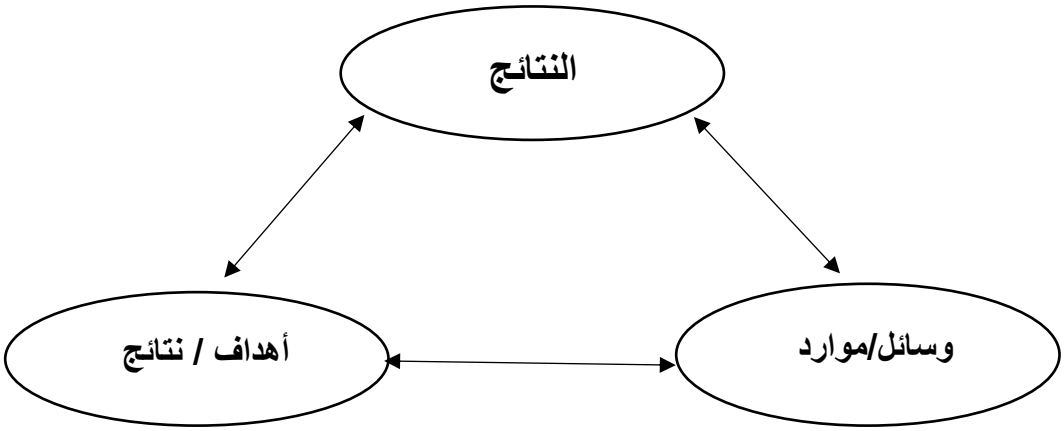
ويقترن مفهوم الأداء مع الجانب الايجابي للمصطلح غير أن هذه الأخيرة ليست بنفس مفهوم الأداء الجيد حيث يعرف على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال **(DRUCKER, 1999, p. 73)**، أي أن الأداء يعد مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدف رئيسي وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس. **(بورقبة ، 2011، صفحة 42)**؛

وقد عرف أيضا بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، من هنا نلاحظ أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية؛

الأداء من الناحية النظرية يمثل مركز الإدارة الاستراتيجية، أما من الناحية التجريبية فتظهر أهميته من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية له بهدف اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها **(بني حمدان و صبحي إدريس، 2007، صفحة 384)** ؛

مما سبق فالأداء هو تفاعل اقتصادي نتيجة المزيج بين الكفاءة التي هي الطريقة في استخدام موارد المؤسسة والأهداف المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية، فالأداء هو الإدماج بين معايير الكفاءة والفعالية. **(حساني، 2012، صفحة 03)** ، وهو ما يبينه الشكل الموالي:

**الشكل رقم (13): مثلث الأداء**




**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.**

**ثانيا: أهداف الأداء وأنواعه**

- **أهداف الأداء:**

الأداء هو مجموعة من الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة المؤسسة أو الشركة وكفاءتها في إدارة نشاطها في جوانبه المختلفة خلال مدة زمنية محددة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية المطلوبة وبيان مدى قدرتها التنافسية مع المؤسسات المماثلة عن طريق تغلبها

على الصعوبات التي تعترضها وابتداع أساليب أكثر تطورا في مجال عملها، والهدف منه تحقيق ما يلي:

**(طلحة ، 2016-2017، صفحة 05)**

- ✓ معرفة مستوى انجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المحددة من خلال مدها بالمعلومات اللازمة عن ظروف العمل ومشاكله؛
- ✓ الكشف عن مواطن الضعف في نشاط الوحدات وإجراء تحليل شامل لها؛
- ✓ بيان مسبباتها لوضع الحلول اللازمة وإرشاد المنفذين إلى وسائل تجنبها مستقبلا؛
- ✓ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة؛
- ✓ تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني.

- **أنواع الأداء:**

باعتبار أن الشركة تشتمل على مجموعة من المكونات سواء كانت بشرية مالية، مادية أم تنظيمية فهي جميعها تساهم في بلوغ الأداء إلا أن هذا يكون بدرجات متفاوتة مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية ومنه نجد أنواع للأداء:

- **الأداء الظاهري:** ويمثل الأداء الظاهري على جميع الفرص التي تتاح للشركة من جانب البيئة الخارجية والتي بفضل استغلالها تتمكن الشركة من تحقيق أدائها وتشمل هذه الفرص على:

-فتح الأسواق؛

-براءات اختراع يتم استثمارها؛

-أزمات تعاني منها المؤسسات المنافسة.

إلا أن هذه الفرص لا يمكن اسنادها أساسا لأداء الشركة لأنه ليس للشركة دور في وجودها ولهذا يطلق عليه الأداء الظاهري، إلا أن اكتشاف هذه الفرص من طرف الشركة واستغلالها يدل على الأداء الداخلي (الذاتي)، وحتى تجنب التهديدات في الشركة يدل على حسن الأداء الداخلي لها.

- **الأداء الذاتي:** ويرتكز على مجموع الأداء في الشركة نظرا للجهود التي يبذلها كل الأفراد داخل الشركة سواء القادة الاداريين والمرؤوسين في العمل وكذا الاستغلال الأمثل لموارد الشركة ويتمثل في أنواع الأداء التالية: **(حنفي، 2005، صفحة 51)**

-الأداء المالي: ويهدف الأداء المالي إلى معرفة مدى فعالية وكفاءة الشركة في تعبئة مواردها المالية وتوظيفها، حيث تعد نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازن المالي من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

-الأداء التمويني: يشمل الأداء التمويني على مدى فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد الشركة بالموارد الأولية والمعدات الانتاجية سواء من حيث النوعية والكمية وهذا في الوقت المناسب.

-الأداء التجاري: حيث يبرز فعالية وكفاءة الشركة من حيث الوظيفة التجارية والتسويقية في تحقيق أهداف المبيعات وإرضاء الزبائن وتغير رقم الأعمال، المردودية، معدل بيع المنتجات.

-الأداء البشري: يتمثل في أداء العاملين بالشركة مهما كان موقعهم أو مستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطر، مشرفين، منفذين) وهو ومن أهم مصادر الأداء حين لا يمكننا أن نطور أي جانب من الأداء دون الاهتمام بأداء الأفراد.

-الأداء التقني: ويتمثل في مدى قدرة الشركة على استخدام تجهيزات الانتاج في العملية الانتاجية ومن أهم مؤشرات الأداء التقني نسبة استخدام الطاقة، الانتاج وكميلة الانتاج.

**المطلب الثاني: أهمية ومؤشرات تقييم الأداء في شركات التأمين**

**أولا: أهمية تقييم الأداء**

تكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه المباشر بتحقيق أهداف المؤسسة، إذ أنه سبب في نجاحها، كما أنه يساهم في تزويدها بالموارد المالية والفرص الاستثمارية المختلفة التي من شأنها تحقيق مصالح كل مستويات الإدارة. وتتمثل أهمية تقييم الأداء في شركات التأمين بشكل خاص في مراقبة أعمالها وتفحص سلوكها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح من أجل ترشيد الاستخدامات العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والمنافسة **(الخطيب، 2010، صفحة 47)**.

- **أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:**

✓ مساعدة الإدارة على إعداد سياسة جيدة للترقية تسمح بتعيين واختيار الكفاءات لشغل الوظائف العليا؛

✓ مساعدة في ترشيد سياسة الاختيار وتوفير الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح؛

✓ يساعد في تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة بين الموظفين بسبب وجود نظام سليم؛

✓ يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناءا على بيانات منظمة على أداء العاملين مما يحسن من كفاءة العملية الرقابية للمؤسسة.

- **أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية:**

✓ يساعد على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم؛

✓ العمل على رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل من أجل معالجة نقاط الضعف وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة؛

✓ ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء والمرؤوسين؛

✓ وسيلة لضمان عدالة المعاملة داخل المؤسسة دون التحيز.

**ثانيا: مؤشرات تقييم الأداء**

يعرف المؤشر على أنه معلومة يمكنها مساعدة جهة فاعلة داخل المؤسسة على توجيه مسار النشاط نحو بلوغ هدف ما أو السماح له بتقييم النتيجة، وبتالي تمتلك المؤسسة العديد من المؤشرات التي تستطيع الاعتماد عليها من أجل تقييم الأداء ،عند البحث عن معايير أو مؤشرات لتقييم أداء شركة التأمين ومدى نجاحها تواجهنا صعوبات غير عادية لا تواجهنا عند البحث عن معايير لتقييم أداء شركة من شركات إنتاج السلع، ذلك لأن عددا هاما من العناصر التي تتكون منها معايير الأداء في شركة التأمين أغلبها مبني على تقديرات عامة وغير عادية ويمكن أن نميز بين الأنواع التالية من المؤشرات:

- **المؤشرات الكلية والجزئية:**

هي التي تسمح بقياس الأداء الإجمالي للمؤسسة ككل مثل القيمة المضافة وحجم المبيعات الإجمالي وغيرها، في حين أن المؤشرات الجزئية تتولى تقييم أداء أحد أجزاء المؤسسة مثل إنتاجية العامل وإنتاجية الأصول المادية الأخرى.

كما يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (14): نموذج يلخص أهمية قيام الشركات بعملية تقييم الأداء**




**المصدر: نورالدين شنوفي، تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2005، ص24**

- **المؤشرات حسب الوحدة المستخدمة في عملية القياس:**

– الكمية: وهي التي تتخذ من عدد الوحدات كوحدة للقياس، مثل الوحدات المباعة.

– القيمية: وهي التي تكون وحدة القياس بها عبارة عن وحدات نقدية مثل القيمة المضافة وتكلفة الإنتاج.

– الوصفية: وتختص بوصف أوجه الأداء التي لا نستطيع التعبير عنها كميا، وبالرغم من أن الجهات المسؤولة تسعى جاهدة إلى تجنب استعمالها ومحاولة تعويضها بمعايير أخرى كمية.

- **المؤشرات الاقتصادية والمؤشرات المحاسبية والمالية:**

يقصد بها تلك المؤشرات التي تستمد معلوماتها من السجلات المالية والمحاسبية للمؤسسة أما المؤشرات الاخرى فهي تركز على الجوانب الأخرى الغير مالية للأداء، مع تطور بيئة الأعمال وتطور الفكر الإداري تحول الاهتمام أكثر بالمؤشرات الاقتصادية على حساب المؤشرات المالية.

- **المؤشرات التاريخية والجارية:**

وهي تلك البيانات تطبع الفترة الحالية أي عند القيام وأثناء اجراء العملية التقييمية، أما المؤشرات التاريخية فهي تلك التي تحتاج إلى البيانات الخاصة بالفترات السابقة إلى جانب البيانات الجارية.

- **المؤشرات الذاتية والاجتماعية:**

حيث تعبر المؤشرات الذاتية على مدى قدرة المؤسسة على أداء أهدافها الذاتية، أما الاجتماعية فهي توضح مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق أهداف المجتمع الذي تنتمي إليه.

- **المؤشرات الخارجية:**

تتمثل في العوامل الخارجية التي يهتم بها جمهور المتعاملين ويبني عليها حكمه على شركة التأمين، وأهم هذه العوامل ما يلي: **(أحمد عبد النبي حمودة ، 1998، صفحة 04)**.

- ✓ الخدمات الجيدة للعملاء، وأهمها السرعة والعدالة في تسوية التعويضات؛
- ✓ تكلفة التأمين؛
- ✓ السمعة المالية العامة للشركة.

- **المؤشرات الداخلية:**

وحتى يتمكن من وضع معايير واقعية وأكثر تحديدا لقياس الأداء في شركة التأمين ومدى تطورها وتقدمها، تلجأ إلى تقييم العناصر الادارية المختلفة في الشركة وكيفية أدائها لوظائفها ومدى تطورها، وهذا ما نقصده بالمعايير الداخلية، وأهمها ما يلي:

- ✓ الهيكل الوظيفي والكفاءات؛
- ✓ بحوث الانتاج والتطوير؛
- ✓ الاهتمام بعمليات الاكتتاب وإعادة التأمين؛
- ✓ الرقابة على التعويضات؛
- ✓ التسويق؛
- ✓ الاستثمارات؛
- ✓ التخطيط المالي؛
- ✓ الكوادر وتدريبها.

- **مؤشرات الربح ووجهة نظر المؤمن لهم:**

✓ الربح الاكتتابي والربح الاستثماري:

شركة التأمين أو شركة إعادة التأمين، مشروع تجاري يهدف إلى تحقيق الربح وبلوغ هذا الهدف أمر مشروع ومطلوب، ويمكن أن يكون مقياسا لنجاح الإدارة وسلامة الأداء، غير أن ارتفاع معدل الربح الاكتتابي (النتيجة التقنية) قد يخفي ممارسة سلبية في تحديد سعر التأمين أكثر مما يعني نجاحا حقيقيا، ويتوجب وضع ضوابط وممارسة رقابة فنية قادرة على وضع معايير لتعالج حالة الربح المتحقق في حالة السوق الاحتكارية فحسب، بل وبنفس الأهمية لتمنع التنافس السلبي الذي قد يؤدي بسلامة الأسعار في حالة الأسواق التي يتضخم فيها عدد الشركات بشكل يزيد عن حاجة السوق واستيعابه.

إن تقييم النجاح والحكم على سلامة الأداء لا يقتصر على النظر إلى معدلات الربح التي ربما كانت مشوبة بما أشرنا إليه، بل يجب النظر في: **(أحمد عبد النبي حمودة ، 1998، صفحة 04)**

-زيادة الوحدات المؤمنة وزيادة عددها، وليس الاكتفاء بزيادة الأقساط السنوية؛

-تطور الانتشار الجغرافي للشركة محليا وخارجيا بالنسبة لشركات إعادة التأمين؛

-نمو الأقساط الواردة عن العمليات التي يتم التأمين عليها طوعيا وزيادة نسبتها وعددها في محفظة الشركة؛

-وجود سياسة تسويقية عملية ومتناسقة، وتطبيقها وقياس نتائجها؛

-كفاءة واقتصادية برنامج إعادة التأمين الصادرة وملاءمتها من حيث التكلفة والحاجة؛

-السعي وراء تعميم الثقافة التأمينية على كلا المحورين سواء منتسبي الشركة أو جمهور المؤمن لهم المحتملين، وخير إقناع في ذلك هو الممارسة مثل سداد التعويضات في وقتها، وبحجمها الصحيح، ودون إجراءات معقدة تترك الأثر السيء.

نجد أن الربح الاستثماري لشركة التأمين يعادل نفس أهمية الربح الاكتتابي ونتيجة العمليات الاستثمارية قد تكون أكثر استقرارا، وتعمل على تلطيف النتائج الاكتتابية الخاسرة إذا تمت وفق أطر صحيحة وفي إطار النوع الملائم للأموال المتاحة للاستثمار، والنتيجة الايجابية التي تظهرها ميزانية بعض الشركات هو حقيقة قائمة بحد ذاتها وظاهرة عامة يمكن بلوغها بانتهاج السبيل الصحيح لذلك.

- ✓ تقييم الأداء من وجهة نظر المؤمن له:

-من خلال القوة المالية ويمكن التعرف على ذلك من نشرات خاصة مثل شركة (**A.M.Best Company**)؛

-عبر الأداء المتفوق للشركة في دفع التعويضات (السرعة والعدالة)؛

-المعرفة الواضحة بالإجراءات التي تتخذها شركة التامين لحماية أصول المؤمن له، والمقصود هنا مدى إمكانية مساعدة الشركة للمؤمن له في توفير سبل الوقاية ومنع الخسائر واختيار التغطية المناسبة؛

-تحديد ما إذا كانت شركة التأمين على الأضرار أو الأشخاص؛

-التأكد من وجود شبكة عمل عالمية من الأفراد الأكفاء والمنتجات والخدمات.

من خلال ما سبق نجد أن قياس أداء شركات التأمين يأخذ في عين الاعتبار وفي نفس الوقت، عدة مؤشرات أهمها تطور رقم الأعمال والحصة السوقية، الأرباح، كما يمكن أن يقاس كذلك بالنظر إلى

مدى إشباع حاجات المستأمنين والمتمثلة في الحصول على التعويض في حالة تحقق الخطر، كما يمكن أن ينظر إلى الأداء أيضا من خلال الإبداع والتنويع في منتجات التأمين، أي أن للأداء عدة أوجه.

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة وصعوبات تقييم أداء شركات التأمين**

**أولا: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء**

يعتبر الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل مما جعل الباحثين يختلفون حول تصنيفها، وحسب إمكانية التحكم في هذه المتغيرات، صنفت إلى:

- **العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة**

ويقصد بها العوامل الداخلية الخاضعة للتحكم النسبي للمؤسسة عن طريق تعظيم تأثيراتها الايجابية، وتخفيض تأثيراتها النسبية، ومنها ما يلي:

- ✓ **الإشراف:** نقصد به اختيار الشخص المناسب لوظيفة ما، وهو من أبرز العمليات الرئيسية التي تحرص من خلالها المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درج عالية من الكفاءة الإنتاجية؛
- ✓ **الحوافز:** يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الانتاج في المؤسسة ومن أجل تحقيق كفاءة هذا العنصر لابد من تحفيز الأفراد ماديا ومعنويا لدفعهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛
- ✓ **ظروف العمل:** وهي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في أدائه كالضوضاء أو المجموعة التي يعمل معها والإدارة والمشروع الذي ينتمي إليه؛
- ✓ **التوجيه والارشاد:** لهذين العاملين دور كبير على العنصر البشري في التعامل مع المشاكل؛

- ✓ **التكوين:** يعد نوعا من عمليات الاستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

- **العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة**

تتمثل في التغيرات التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، والتي تنتمي إلى المحيط الخارجي، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ما يلي:

- ✓ **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة من العوامل كالظروف الاقتصادية السائدة خارج محيط المؤسسة؛
- ✓ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك الفرد، وهي عوامل شديدة الصلة بالعامل البشرين ومن هذه العوامل نذكر: النمو السكاني، وفئات العمر، الأقسام الاجتماعية؛
- ✓ **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا والتي من شأنها تخفيض تكاليف الانتاج، أو استثمار في الوقت؛
- ✓ **العوامل السياسية والقانونية:** هي الأخرى ناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها وتتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، القوانين والقرارات المعمول بها. **(طلحة ، 2016-2017، صفحة 06)**

**ثانيا: صعوبات تقييم الأداء في شركات التأمين**

- **تنظيم وخصائص شركات التأمين**

تختلف مؤسسات التأمين عن غيرها من المؤسسات بتقديم منتجاتها في شكل خدمة، بمعنى استحالة لمسها وسمعها، مما يؤدي إلى: **(حساني، 2012، صفحة 78)**

- ✓ تأثير كبير للسلطة الحكومية على النشاط فهو في أغلب الأحيان إجباري؛
- ✓ يشكل عنصر المخاطرة جزءا مهما من النشاط التأميني لا يمكن الاستغناء عنه؛
- ✓ لا يمكن معرفة مردودية المنتجات التأمينية، إلا بعد سنوات من بيعها قد تصل في بعض الأحيان إلى عشر أو حتى عشرين سنة؛
- ✓ يؤثر التصور الاقتصادي والاجتماعي بصفة كبيرة على أداء مؤسسات التأمين، ككثرة الحوادث وظهور أخطار جديدة؛
- ✓ مستوى المعرفة والثقافة التأمينية للعملاء يبقى محدودا وضعيفا؛
- ✓ تفشي الريبة وانعدام الثقة والاخلاص رغم كونه أساس المعاملة التأمينية؛
- ✓ عدد المتعاملين إلى عهد قريب جد محدود وهو خاضع لاحتكار بعض المؤسسات؛

- **التحديات المرتبطة بالتحكم في نظام معلومات شركات التأمين**

تعتبر شركة التأمين من منظور مدخل النظم، بأنها نظام متكامل من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها في نظام أكبر وفق علاقات تتميز بالتأثر والتأثير، ومما يميزها عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية خصوصية و تعدد وتنوع منتجاتها، مما يصعب تحديد وقياس مدخلاتها ومخرجاتها وبذلك توحيد وتحديد معايير واضحة لقياس أدائها وتنافسيتها، فتقييم أداء المؤسسة من هذا المنظور يجب أن يتعامل معه كأحد الأنظمة الفرعية لنظام كبير والذي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الهدف من تقييم الأداء، مدخلات النظام ومخرجاته والبيانات والمعايير والأسس الخاصة بعملية التقييم **(حساني، 2012، صفحة 81)**

كما يظهر تنوع العمليات التأمينية من خلال أنشطة المؤسسة التأمينية التي تتصف بتعددها تداخلها وكذا التجدد المستمر، سواء على مستوى آليات العمل الداخلي أو ابتكار منتجات تأمين تتناسب والحاجات

المتجددة للمتعاملين، والتي تتنوع من تقديم ضمانات ضد الأخطار المتعلقة بالأشخاص كالمرض والعجز الكلي أو الجزئي، المساعدة، الوفاة، ومنتجات التأمين الخاصة بالرسملة، وكذا تقديم ضمانات ضد الأخطار المتعلقة بممتلكاته وذمته المالية، كأخطار الحريق والانفجارات والسرقة والكوارث الطبيعية، ومختلف المتابعات الناتجة عن المسؤولية المدنية، كما يمكن لمؤسسة التأمين تقديم مجموعة من الاستثمارات الخاصة بإدارة الأخطار سواء بالنسبة للأفراد أو مؤسسات أخرى.

ما يميز كذلك مؤسسة التأمين هو صعوبة تحديد مواردها الأولية ومختلف المدخلات، وكذا ما تنتجه بالضبط من مخرجات عكس المؤسسات الاقتصادية الأخرى، والتي يمكن تحديد وبكل سهولة مدخلاتها ومخرجاتها بكل دقة، وبذلك يمكن تحديد وقياس أدائها ومقارنة تنافسيتها بغيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، فهل يمكن اعتبار المنتج التأميني المباع قبل الالتزام بأي مدخلات، كمخرج أو كمدخل؟ وما هي مدخلات العملية التأمينية؟

ليست هناك إجابات واضحة في المجال، لكن يمكن الاشارة هنا إلى مقاربة الوساطة المالية، والتي تعتبر أكثر استخداما في دراسات الأداء لأنها تهتم بتكاليف العمليات التأمينية والمصاريف العامة، وبذلك تكون لها أهمية في دراسة مدى أداء ونجاح المؤسسة، وتستعمل في ذلك مجموعة من الطرق أهمها:

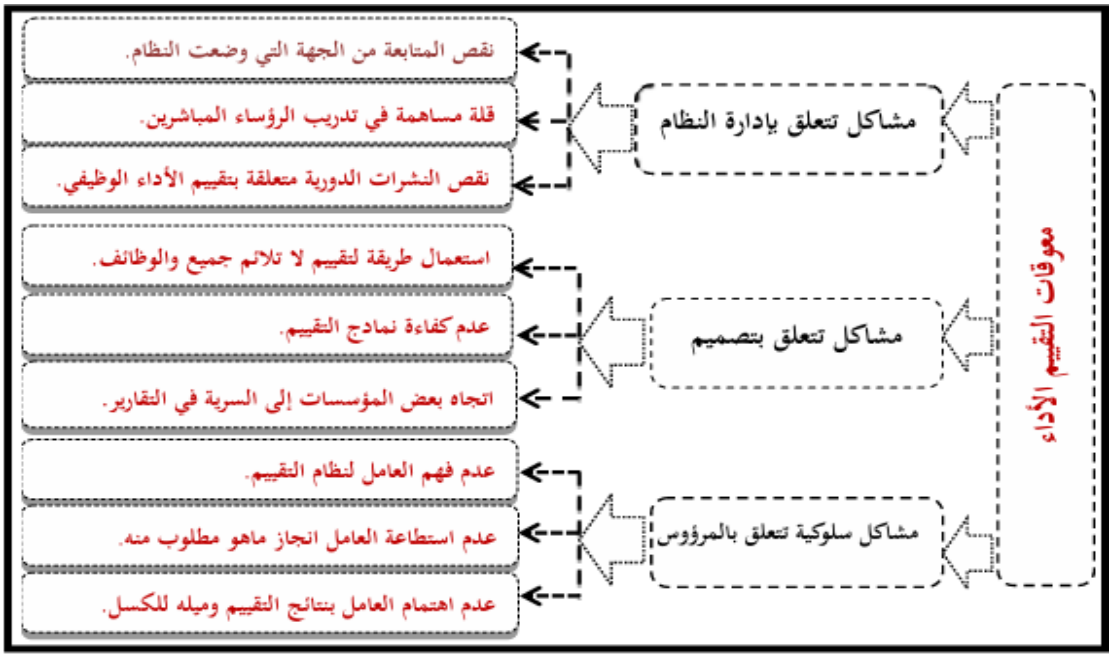
- ✓ **طريقة التكلفة:** بحيث يعتبر أي منتج أو خدمة تأمينية كتابع للمخرجات إذا كانت مساهمته الصافية في دخل المؤسسة موجبة، ويعتبر على أنه تابع للمدخلات إذا كانت مساهمته في دخل المؤسسة سالبة.
- ✓ **طريقة القيمة المضافة:** بحيث تعتبر منتجات التأمين التي تساهم في قيمة مضافة موجبة من مخرجات شركات التأمين، كما يعتبر رأس المال والعمليات التأمينية التي تساهم في قيمة مضافة سالبة كمدخلات.

كما أن من أهم آليات تخفيض تكلفة مدخلات مؤسسة التأمين ما يعرف باقتصاديات الحجم التي يمكن إتباعها لتحسين الأداء، تتحقق اقتصاديات الحجم بالنسبة لمؤسسة التأمين عندما تنخفض التكلفة المتوسطة مع زيادة حجم نشاط المؤسسة، وتتحقق عملية التخفيض في التكاليف من خلال توزيع التكاليف الثابتة على مستويات مختلفة من المنتجات.

وتكمن أهمية قياس اقتصاديات الحجم بالنسبة لمؤسسة التأمين في تحديد المستوى الأمثل للإنتاج عند حد معين من التكاليف، وهي تساعد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات المثلى فيما يخص حجم الانتاج والأسعار التي يمكن تطبيقها على المنتجات التأمينية، والتي تكون أكثر دقة كلما كان عددها كبيرا وفقا لقواعد الاكتوارية المطبقة إضافة إلى آثار التعلم المرتبطة بزيادة الخبرة الانتاجية المكتسبة.

يمكن توضيح الصعوبات التي تحد من التقييم الفعال للأداء من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم(15): معوقات عملية تقييم الأداء**




المصدر: **سماي علي، أولاد إبراهيم ليلى،تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ،مجلة دراسات العدد الاقتصادي ،المجلد(07)،العدد(03)،2016،ص148.**

مما سبق، يتطلب نجاح عملية تقييم الأداء توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:

–تحديد الهدف: من أجل أن تنجح عملية التقييم بشكل جيد، يجب على المؤسسة تحديد أهداف واضحة ودقيقة؛

–وضع برنامج لإنجاز الأعمال: يتم إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل قسم من أقسام المؤسسة مع توضيح جميع الموارد المتاحة لها وكيفية استخدامها؛

–تحديد مراكز المسؤولية: يجب تحديد مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية من أجل توضيح أسباب الانحرافات التي تقع خلال عملية التنفيذ؛

–تحديد منهج الأداء: نقصد به مجموعة المؤشرات والنسب التي تقيم بها الإنجازات التي تحققها المؤسسة خلال نشاطها السنوي.

## المبحث الثالث: آليات تقييم وتحسين الأداء في شركات التأمين

مفهوم تقييم الأداء في شركات التأمين له أبعاد تتجاوز المؤشرات التقليدية وبناءا على هذه الخصوصية تبرز حتمية تبني مناهج علمية، من أجل تشخيص واقع هذه المؤسسات وضمان استدامتها، ومع ضخامة البيانات في بيئة التأمين تظهر الأهمية الاستراتيجية لمؤشرات لوحة القيادة ودورها في تحسن الأداء، ما ينتج عنه علاقة تكاملية.

**المطلب الأول: بعض مناهج تقييم الأداء في شركات التأمين**

**أولا: نظام الإنذار المبكر IRIS لتقييم الأداء لشركات التأمين**

نتيجة دراسات قام بها اتحاد مراقبي التأمين و ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية

**(NAIC) (NationalAssociation of Insurance Commissioners)** عن طريق وضع وتطبيق ما يعرف ب نظام**(IRIS) (Insurance Regulatory Information System)**، مبني على نظم من المؤشرات و الإشارات التي تختص بمقدرتها على التنبؤ و الكشف المبكر بالأزمة قبل حدوثها و قياس مدى الاستقرار في الاقتصاد من خلال تحديد و تحليل الصعوبات و المشاكل التي تواجهه مما يسمح باتخاذ كافة الإجراءات و التدابير التصحيحية اللازمة لتفادي ازمة في القطاع المالي **(ALBULESCU, 2009, p. 307)**، تخضع جميع شركات التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية إلى نظام **(IRIS)** لتحليل بيانات القوائم المالية عن طريق الحاسب الآلي، إن نظام مراقبة معلومات التأمين **(IRIS)** حيث يقارن 11 نسبة للتأمين منها الممتلكات والمسؤولية المدنية، و12 نسبة خاصة بتأمين على الحياة والتأمين الصحي بمعدلات نمطية تعد مقبولة لكل نسبة، وإن لم تكن النسبة مقبولة فإن ذلك يمثل إشارة لإنذار مبكر لاحتمال الخسارة المالية.

**1) تعريفه:**

نعرف نظام الإنذار المبكر على أنه نظام يتعرف على الأزمة ومصدرها، فهناك أنظمة تعمل على التنبؤ بالأزمات التي يكون مصدرها قطاع البنوك وأخرى مصدرها المديونية الخارجية أو سعر الصرف أو جميعهم أو أي مزيج بينهم، إضافة إلى تاريخ الأزمات والتركيبة الهيكلية للدولة ومنه يتم تعريف النظام المراد بناءه ونوعه، وهنا تجدر الإشارة إلى أن خبرة الدول في الأزمات الاقتصادية تشير

إلى أن أغلبها مصدره القطاع المالي (البنوك، التأمين، سعر الصرف، المديونية) تليها الازمات الناتجة عن قطاع التجارة الخارجية، ضعف النمو الاقتصادي ،تشوه هيكل الاقتصاد. **(GOLDSTEIN, 2000, p. 102)**

ويمكن تعريفه أيضا بأنه القدرة على استيعاب ورصد وتسجيل الإشارات المتعلقة باحتمال حدوث الأزمات والتنبؤ بها مما يمكن من اتخاذ كافة التدابير اللازمة لتجنبها. **(بسيسو، 2010، صفحة 115)**

ونجد أيضا أن نظام الإنذار المبكر هو تلك الإدارة القادرة على توقع حدوث الأزمات من خلال تقييم ملف المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية وغيرها لدولة ما، حيث أنه يشمل أسس نظرية ومجموعة من الإجراءات العلمية المتسلسلة والمتناسقة التي يتم من خلالها تحديد المخاطر الإجمالية في مجال تلك الدولة لتوفير المعلومات المناسبة لمتخذي القرار والسياسات، التي تفيد مسبقا في توقع حدوث الأزمة. **(منيع و الأربد، 2012، صفحة 161)**

كما أشار إليه صندوق النقد الدولي بأنه الإطار المنهجي العلمي التجريبي لنظام يعتمد على توليفة من المتغيرات والمؤشرات القيادية الممثلة لحالة التغير (ظاهرة غير طبيعية في سلوكها) ولكن دقة نتائجه ترتكز على نوعية ودرجة تردد البيانات حول حالة المخاطرة.

وتم تعريفه بأنه نظام مبني على أسس علمية يساعد متخذي القرار على التنبؤ بالأزمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة بحيث يساعد في إدارة حوار لدى صناع القرار من أجل وجود أفضل البدائل والحلول ووضع السياسات اللازمة لحصار الأزمة وعدم تفاقمها. **(الحداد، وهدان، عبد السلام، راتب، و مندور، 2009، صفحة 205)**

مما سبق نستنتج أن نظام الإنذار المبكر هو مجموعة من المؤشرات الموضوعة على منهج علمي يسمح بالتنبؤ بالأزمات مما يعزز فرص المؤسسات في اتخاذ الإجراءات الضرورية مع مراعاة عدم انتشار الأزمة.

**2) مؤشرات نظام الإنذار المبكر:**

المؤشرات هي بمثابة أداة للإنذار المبكر وهي ركيزة أساسية في عملية تقييم الأداء، وإدارة المخاطر من أجل إيجاد المتغيرات وتحديد الظروف المسببة للانحرافات والخسائر الغير مرغوب فيها، تم اختيار مؤشرات هذا النظام لفهم الازمات المالية نقدية كانت أو حتى مصرفية.

- **استنباط مؤشرات الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات المالية:**

✓ مؤشرات الأزمات النقدية: تتمثل في متغيرات الاقتصاد الكلي، خاصة إذا كانت بمعدلات أعلى أو معدلات أقل من الأحوال العادية فمن المحتمل أن يكون سريع التأثير بأزمة نقدية وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي: **(عصماني ، 2009)**

-تراجع سعر الصرف الحقيقي للعملة الوطنية نسبة إلى معدلها؛

-ارتفاع عرض النقد نسبة إلى الاحتياطات الأجنبية؛

-انخفاض أسعار الأوراق المالية وانخفاض معدلات الفائدة الحقيقية؛

-التدهور في شروط التبادل التجاري؛

-زيادة في أسعار الأصول، أغلب الأزمات المالية حدثت بارتفاع حاد لأسعار العقارات والأسهم وبعدها اتجهت نحو الهبوط بصفة حادة كذلك.

✓ مؤشرات الأزمات المصرفية: تتمثل في المتغيرات المرتبطة مباشرة بسلامة النظام المصرفي وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي: **(الملكاوي، 2011)**

-ارتفاع رصيد الديون المتعثرة حيث يعتبر تعثر العملاء في سداد الديون المستحقة عليه مؤشرا هاما في رصد الأزمات المصرفية؛

-غياب الشفافية والإفصاح ونقص المعلومات عن المدينين مما يوقع النظام المصرفي في خيارات سيئة منها تضخم القيمة الرأسمالية للأصول وأخطاء المقترضين في اختيار المشروعات التي يتم تمويلها؛

-التدهور السريع فينسب رأس المال؛

-الإعسار المصرفي والذي يعتبر مؤشرا أوليا على أزمة النظام المصرفي، ويحدث عادة قبل فترة قصيرة من إشهار الإفلاس وتعتبر القروض المتعثرة والتدهور السريع في نسب رأس المال وانخفاض نسبة التغطية دلائل على دخول المصارف مرحلة الإعسار؛

-مراحل الإفلاس المصرفي الناتج بدوره عن مخاطر السوق، المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة، الخطر المعنوي.

- **مؤشرات نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات المالية:**

✓ مؤشرات الحيطة الكلية للتنبؤ بالأزمات المالية: هي مؤشرات تدل على مدى سلامة الاقتصاد واستقرار النظام المالي وتساعد على تقييم مدى قابلية الاقتصاد للتأثر بالأزمات المالية والاقتصادية وهي تعمل كأداة للإنذار المبكر في حالات تعرض الاقتصاد والجهاز المصرفي والمالي للخطر **(مصيطفى، 2008، صفحة 120)**.

✓ مؤشرات الحيطة الجزئية للتنبؤ بالأزمات المالية: بدأ الاهتمام باستخدام مؤشرات مالية لدعم وتقييم البنوك والمؤسسات المالية من قبل لجنة بازل تحت رعاية بنك التسويات الدولي لوضع معايير لملاءة رأس المال في 1992 ومنذ ذلك الوقت توالت الجهود والدراسات لوضع نظم أو مؤشرات للحد من المخاطر وقياس صحة الجهاز المصرفي.

**3) تقييم الأداء في شركات التأمين وفقا للنظام الإنذار المبكر:**

عند القيام بعملية تقييم الأداء في شركات التأمين وفقا لنظام الإنذار المبكر نجد العديد من النسب المالية، تم حصرها في أربع مجموعات كالآتي: **(أحمد عبد النبي حمودة ، 1998، صفحة 11)**

**المجموعة الأولى:** قياس النشاط الكلي للشركة، وترتبط أساسا بكل من حجم أقساط، والاكتتاب والتقلبات فيه، وتتكون هذه المجموعة من النسب الآتية:

-نسبة الأقساط إلى الفائض؛

-التغيرات في حجم الاكتتاب؛

-أخطار إعادة التأمين.

وتحسب على النحو التالي:

- نسبة الأقساط إلى الفائض= (صافي الأقساط المكتتبة/الفائض)x 100%

والمعيار المقبول لهذه النسبة 300% كحد أقصى، حيث يقصد بالفائض حقوق المساهمين أو حقوق الملكية وهو نفسه الفائض في الميزانية.

فحجم الأقساط يعبر عن الأخطار الأصلية المقبولة بالمحفظة وذلك بافتراض تناسب القسط مع درجة الخطر (بعد طرح ما تم نقله من أخطار إلى معيدي التأمين)، وتعبر صافي الأقساط عن الأخطار التي تتعرض لها شركة التأمين والمتمثلة في التقلبات غير المواتية في نتائج المحفظة، وخارج قسمة

صافي أقساط الاكتتاب على الفائض بعكس قدرة الشركة على مواجهة تلك التقلبات المتوقعة في نتائج الأخطار الأصلية المغطاة بالمحافظة.

والهدف من هذا القياس باختصار هو تبيان حجم الأقساط الصافية المكتتب بها كالتزام وما يقابلها من رأسمال واحتياطات رأسمالية (الفائض أو إجمالي حقوق المساهمين)، وكلما زادت هذه النسبة كلما زادت الخطورة على رأس المال.

- التغيرات في الاكتتاب= (صافي الأقساط المكتتبة للعام الحالي–صافي الأقساط المكتتبة للعام السابق) / (صافي الأقساط المكتتبة للعام السابق) x100%

ومعيارها المقبول بالنسبة للسوق في حدود –33% إلى +33%

إن زيادة حجم الاكتتاب عن المدى المقبول من سنة لأخرى قد يعرض شركة التأمين للخطر، وبنفس المنطق فإن نقص حجم الاكتتاب عن المدى المقبول يعني انكماش النشاط بنسبة كبيرة قد يؤدي إلى مشاكل مالية وإدارية تتعرض لها شركة التأمين.

فهذا المقياس يظهر التغير في حجم الأقساط الصافية لسنة ما مقارنة بالسنة التي قبلها حيث أن الزيادة في حجم الأقساط الصافية المكتتب بها تتطلب زيادة في رأس المال والاحتياطات، يلاحظ ضمنيا أن النسبة الثانية شأنها في ذلك شأن النسبة الأولى لها علاقة برأس المال.

–أخطار إعادة التأمين= (عمولة إعادة التأمين الصادرxالأقساط الغير مكتسبة لعمليات إعادة التأمين الصادر) /(الفائض)x100%

معيارها المقبول أقل من 25%

فالزيادة في حجم الأخطار المنقولة لمعيدي التأمين تعكس انخفاض احتفاظ شركة التأمين وتعرض الشركة لمزيد من الأخطار المرتبطة بملاءة معيدي التأمين وانخفاض صافي أقسط الاكتتاب.

**المجموعة الثانية:** قياس الربحية، وتشمل النسب التالية:

– ناتج عمليات التأمين عن سنتين؛

-عائد الاستثمار؛

-التغير في الفائض.

وتحسب على النحو التالي:

-ناتج عمليات التأمين عن سنتين= (معدل الخسارة+معدل المصروفات-معدل الاستثمار)

ويتم حساب مكونات هذا الناتج كما يلي:

*معدل الخسارة= (مجمل التعويضات وأعبائها عن سنتين) / (صافي الأقساط المكتسبة لسنتين)

*معدل المصروفات= (المصروفات الأخرى **(الإدارية والعامة)** لسنتين) / (صافي الأقساط المكتسبة لسنتين)

*معدل الاستثمار= (الدخل من الاستثمار لسنتين) / (صافي الأقساط المكتسبة لسنتين)

وتعطي هذه النبة مؤشرا عن متانة المركز المالي للشركة، حيث أنها تقيس ربحية الشركة عن نتائج عملياتها في مجال التأمينات العامة.

والحد الأدنى المقبول في السوق لهذه النسبة هو أقل من 100%.

-عائد الاستثمار= (صافي الدخل من الاستثمار/متوسط قيمة الأصول المستثمرة للعام الحالي والسابق)x 100.

وتعد هذه النسبة من النسب الهامة التي تظهر ربحية شركة التأمين، حيث تعطي مؤشرا جيدا لجودة محفظة استثمارات الشركة، والمعيار المقبول لها أن تكون أكبر من 6% (وفقا للتطبيق على السوق الأمريكي)، وفي مراجع أخرى من4,5 %إلى10%.

-التغير في الفائض= (الفائض المعدل للعام الحالي-الفائض المعدل للعام السابق) / (الفائض المعدل للعام السابق).

يتم حساب الفائض المعدل بالطريقة التالية:

*الفائض المعدل =الفائض (حقوق الملكية) +مصاريف الحصول على عمليات التأمين المؤجلة.

*مصاريف الحصول على عمليات التأمين المؤجلة1/2= (مصاريف عامة وإدارية وعمولات تكاليف الانتاج xمخصصات الأخطار السارية) / (صافي الأقساط المكتسبة).

والمعيار المقبول لهذه النسبة هو من −10% إلى +5%

وتعطي هذه النسبة مؤشرا على التحسن أو الخلل الذي طرأ على الموقف المالي لشركة التأمين خلال أقل من سنة.

**المجموعة الثالثة:** قياس السيولة، وتشمل النسب التالية:

- الخصوم إلى الأصول السائلة؛

-التحصيل.

وتحسب على النحو التالي:

-الخصوم إلى الأصول السائلة = (الالتزامات/ الأصول السائلة)x 100.

وتعطى هذه النسبة مؤشرا لمدى استجابة شركة التأمين لأي مطالبات مالية، كما أنها تعطي مؤشرا عاما عن امكانية تسوية التزامات حملة الوثائق في حالة التصفية، والمعيار المقبول لهذه النسبة هو أقل من 105%.

-التحصيل= (الأقساط تحت التحصيل وأرصدة الوكلاء) / (الفائض)

وتعطى هذه النسبة مؤشرا إلى أي حد تعتمد الملاءة المالية لشركة التأمين على أصل يمكن ألا يتحقق في حالة التصفية، كما أن هذه النسبة تفرق بين الشركات التي تواجه صعوبات مالية من تلك التي لا تواجه مشاكل مالية، والمعيار المقبول لهذه النسبة هو أقل من 40%.

**المجموعة الرابعة:** الاحتياطات الفنية، وتشمل النسب التالية:

- التغير في الاحتياطي عن سنة واحدة؛

-التغير في الاحتياطي عن سنتين؛

-عجز الاحتياطات.

وتحسب على النحو التالي:

-التغير في الاحتياطي عن سنة واحدة= (التغير في الاحتياطي عن سنة واحدة) / (الفائض للعام السابق)x 100.

حيث التغير في الاحتياطي عن سنة واحدة هو التعويضات لجميع السنوات فيما عدا حوادث هذا العام ناقص التعويضات لجميع السنوات كما أبلغت في العام الماضي.

الهدف من هذه النسبة أنها تعتبر مؤشر لدقة الاحتياطات المتكونة في العام السابق، والنسبة المقبولة لها اقل من 25%.

- التغير في الاحتياطي عن سنتين= (التغير في الاحتياطي عن سنتين) / (الفائض العام قبل السابق)x 100.

حيث التغير في الاحتياطي عن سنتين هو التعويضات لجميع السنوات فيما عدا حوادث هذا العام والعام السابق ناقص التعويضات لجميع السنوات كما أبلغت في العام قبل السابق. الهدف من هذه النسبة أنها تعتبر مؤشر لدقة الاحتياطات المتكونة في العام قبل السابق، والنسبة المقبولة لها أقل من25%.

-عجز الاحتياطات المقدرة الحالية = (العجز أو الزيادة في الاحتياطات المقدرة) / (الفائض)

حيث أن العجز أو الزيادة في الاحتياطات المقدرة تساوي الاحتياطات المقدرة المطلوبة ناقص احتياطات هذا العام.

الهدف من هذه النسبة إعطاء دلالة للتنبؤ بدقة احتياطيات السنة محل الدراسة، والنسبة المقبولة لها أقل من 25%.

وقد وجهت له عدة انتقادات منذ أن استخدم حيث ظهرت عدة دراسات تركز على نقاط الضعف فيه، ونلخصها فيما يلي:

- ✓ كثرة الاختبارات عن الحاجة؛
- ✓ عدم مقدرة النظام على ترتيب الشركات حسب متانة مراكزها المالية؛
- ✓ قابلية النظام للاستخدام الخاطئ في الأغراض المعيارية فالاستخدام النمطي يؤدي إلى نتائج عكسية؛
- ✓ الاتجاه إلى كونه نظام ثابت غير مرن وغير محصن ضد الزوال والمعالجة.

**ثانيا: نموذج التميز الاوروبي EFQM لتقييم الأداء في شركات التأمين**

1) تعريف نموذج التميز الأوروبي

يعتبر إطار عمل شامل لتقييم الأداء، يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق التميز المستدام من خلال التركيز على العملاء والموظفين والمجتمع من جهة، وعلى العمليات والنتائج من جهة أخرى.

يمكن القول إنه أداة تشخيصية وتقييمية تساعد المؤسسات أو الشركات على تحديد نقاط قوتها ومواطن ضعفها من أجل توجيه جهود التحسين المستمر نحو تحقيق أفضل أداء.

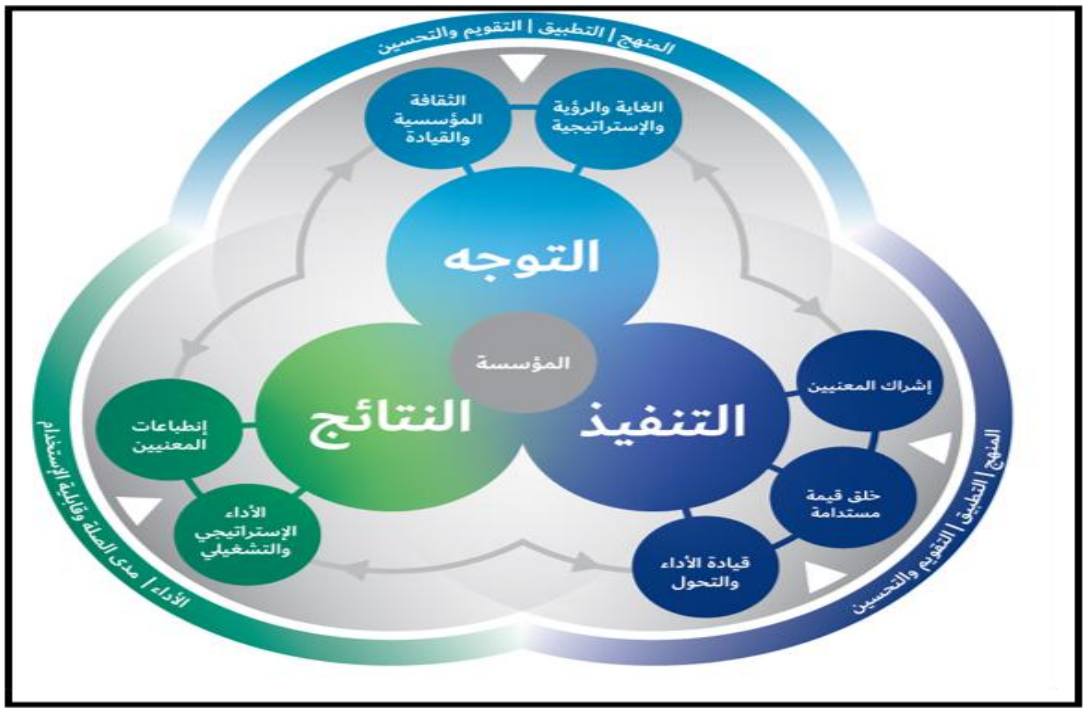
استوحى هذا النموذج من النماذج الأمريكية لإدارة الجودة الشاملة وتم تطويره سنة 1991من قبل المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM)، وهي منظمة غير ربحية تضم العديد من الشركات الأوروبية الكبرى، وقد شهد النموذج تطويرات متعاقبة في أعوام 1999 و2003 و2010 و2020، مما أضفى عليه مرونة تكيفا مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، يتميز هذا النموذج بتركيزه على أصحاب المصلحة المتعددين والنتائج الشاملة. **(FONSECA, 2021, p. 3)**

وترتكز بنية نموذج التميز الأوروبي في آخر إصداراته على ثلاث محاور كبرى:

- ✓ التوجه (Direction): يشمل الغرض والرؤية والاستراتيجية والقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والأخلاق؛
- ✓ التنفيذ (Exécution): يشمل التفاعل مع أصحاب المصلحة وخلق القيمة المستدامة والتحول الرقمي والقدرة الابتكارية؛
- ✓ النتائج(Résultats): تشمل تصورات أصحاب المصلحة والأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

كما يوضحه الشكل الموالي:

**الشكل رقم(16): نموذج EFQM**




**المصدر: من الموقع https:/efqm.org/fr/le.modele.efqm الطالبة بالتصرف**

2) مؤشرات نموذج التميز الأوروبي وحدود استعماله:

يتكون النموذج من تسعة مؤشرات رئيسية مقسمة إلى مجموعتين، نلخصها كما يلي: **(LAKHAL, 2006)**

- **المجموعة الأولى:**

وتعرف بالممكنات أو المؤشرات المدركة، حيث هي تلك العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج المرجوة وتشمل:

✓ القيادة: الدور القيادي في تحديد الرؤية والرسالة والقيم، وتطوير ثقافة التميز؛

✓ الاستراتيجية: تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات أصحاب المصلحة وتحليل البيئة الخارجية؛

✓ الأفراد: إدارة وتطوير الموارد البشرية، وخلق بيئة عمل محفزة وإيجابية؛

✓ الموارد والمساهمين: إدارة العلاقات مع المساهمين والموردين، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

✓ العمليات والمنتجات والخدمات: تصميم وإدارة العمليات الداخلية لضمان الجودة والكفاءة، وتحسين المنتجات والخدمات.

- **المجموعة الثانية:**

مؤشرات النتائج أو المؤشرات الذاتية، حيث تمثل ما تحققه المؤسسة عن طريق تطبيق الممكنات وتشمل:

✓ نتائج العملاء: رضا العملاء وولائهم؛

✓ نتائج الأفراد: رضا الموظفين ومشاركتهم؛

✓ نتائج المجتمع: المساهمة في المجتمع والتنمية المستدامة؛

✓ نتائج الأداء: الأداء المالي والتشغيلي والابتكار؛

يستخدم نموذج التميز الأوروبي على نطاق واسع في عملية تقييم أداء شركات التأمين، حيث يعتبر أداة فعالة لتحسين الأداء ويتجلى ذلك في فوائد استعماله، من بينها نذكر:

-تحسين رضا العملاء والموظفين؛

-زيادة الكفاءة والإنتاجية؛

-تحسين الجودة وتقليل التكاليف؛

-تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار؛

-تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسات؛

-الحصول على جوائز التميز (جائزة التميز الأوروبية).

حيث صنعت جائزة EFQM للتميز (**EFQM AWARD**) منذ أول دورة لها عام 1992 كأداة تطبيقية قوية لنشر ممارسات تقييم الأداء في أوروبا، ومن أبرز المؤسسات الفائزة التي طبقت نموذج(EFQM)، مجموعة(TNT) للبريد والخدمات اللوجستية الهولندية حيث أعادت تصميم منظومة مؤشراتها كاملا على أساس نموذج(EFQM)، وحققت تحسنا في رضا العملاء بنسبة 18% خلال أربع سنوات، (Bosch) الألمانية طبقت النموذج على مستوى الشركة الأم وفروعها حول العالم ما سمح بتبادل أفضل للمعلومات وتوحيد منظومة مؤشرات الأداء.

على الرغم من فوائده سالفة الذكر الا أنه لم يخلو من الانتقادات مثل:

- التركيز على العمليات والذي قد يهمل بعض الجوانب الأخرى؛
- صعوبة تطبيقه في بعض المؤسسات المعقدة؛
- التكلفة العالية لتطبيق النموذج والحصول على التقييم؛
- بعض الباحثين يرون أنه نموذج (جامد) نوعا ما، وقد لا يتناسب مع جميع أنواع المؤسسات وثقافاتها.

3) أهميته في تقييم الأداء بالنسبة للشركات التأمين:

تطبيقه في سياق شركات التأمين يبني فلسفة شاملة تركز على احتياجات العملاء، وتحسين العمليات باستمرار وخلق قيمة مستدامة، على الرغم من التحديات التي تواجهها في هذا المجال إلا أنه يتجلى تطبيقه فيما يلي:

✓ بناء الثقة والمصداقية: شركات التأمين بحاجة ماسة إلى بناء الثقة والمصداقية مع العملاء والمستثمرين والمساهمين ومع لجان الاشراف والمراقبة؛

✓ اكتساب ميزة تنافسية: في بيئة تنافسية على شركات التأمين أن تتميز ويمكن للتقييم الأداء أن يكون أداة للتميز، مما يزيد من هوامش الربح؛

✓ إدارة التكاليف والوقت: مما يسمح من تقليل التكاليف على المدى الطويل من خلال تقليل الأخطاء وإعادة العمل كما تساهم في تسريع الوقت اللازم للتسوية المطالبات من خلال تحسين العمليات وتجنب التأخير؛

✓ تحسين تجربة العميل: تجربة العميل تعتبر جوهر نجاح شركات التأمين، من خلال تقديم خدمات تأمينية عالية الجودة وبتالي توفير خدمة عملاء ممتازة؛

✓ تشجيع الابتكار والثقافة التنظيمية: بناء ثقافة تنظيمية يدعم الابتكار ويعمل على التحسين المستمر، أين يتم تشجيع الموظفين على تحديد المشكلات واقتراح الحلول.

## ثالثا: نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم الأداء في شركات التأمين

ركزت شركات التأمين في تقييم أدائها على المؤشرات التقليدية، وأمام أهمية هذه الأرقام إلا أن الإدارة الحديثة عجزت عن التنبؤ وتقديم صورة واضحة حول استمرارية أعمالها وسلامة نشاطها التشغيلي، حيث أن القوائم المالية تخبر متخذي القرار بما حدث في الماضي في المقابل هي تعجز عن التنبؤ بمدى رضا العميل الحالي أو كفاءة معالجة ملفات التعويضات الحالية.

وفي هذا السياق برز نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية (**Key Performance Indicators**) كأداة استراتيجية رائدة لسد هذه الفجوة، ويعد المفكر البريطاني بارمنتر ديفيد(**D.PARMENTER**) من أبرز

المفكرين في هذا المنهج، حيث قام بتصحيح المفاهيم السائدة آنذاك حول معاني المؤشرات وتصنيفاتها، محذرا في الوقت نفسه من العشوائية في اعتماد المؤشرات التي قد تؤدي إلى تدمير قيمة المؤسسة.

**1)تعريف نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية:**

يعرف نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية على أنه آليات تقييمية تصمم لتوجيه سلوك الموظفين وفرق العمل نحو الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تعمل كمقياس للمساءلة وأداة لتحفيز الأداء المتميز. **(MARDER, 2014, p. 112)**

كما تم تعريفه على أنه مقياس كمي يظهر مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدف محدد في زمن معين مع إمكانية عرضه عبر لوحات رقمية لتحسين الأداء ودعم اتخاذ القرار. **(ECKERSON, 2010, p. 45)**

ونجد أيضا أنه ارتبط بشكل وثيق ببطاقة الأداء المتوازن التي تعود إلى كل من كابلان ونورتون حيث يريان أن النموذج هو أداة لترجمة استراتيجية المؤسسة ورؤيتها إلى أهداف وواقع ملموس عبر أربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وتوفر لمتخذي القرار إطار شامل متكامل لمراقبة وتحسين الأداء بشكل مستمر. **(KAPLAN & NORTON, 1996, p. 24)**

ويعرف كذلك أنه مجموعة مقاييس كمية أو نوعية محددة تستخدم لتقييم مدى نجاح مؤسسة ما في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية عبر فترات زمنية محددة، حيث لا يمكن تسمية أي رقم يتم قياسه في إطار عملية تقييم الأداء للمؤسسة بمؤشر أداء رئيسي لأنه يعد خطأ فادح. **(PARMENTER, 2015, p. 3)**

وتم تقسيم هذه المؤشرات إلى أربعة مجموعات منفصلة: **(عاشور، 2018، صفحة 56)**

- **المجموعة الأولى: مؤشرات النتيجة الرئيسية (KRIs)**

وهي مقاييس تجميعية تلخص أداء المؤسسة ككل في جانب معين، وتكون نتيجة جهود مشتركة لعدة أقسام **(PARMENTER، 2015، صفحة 8)**، وفي شركات التأمين تشمل هذه المجموعة المؤشرات التالية:

-النسبة المركبة = معدل الخسائر+ الأعباء، هي مؤشر يقيم الأداء التشغيلي، المعيار المقبول هو أقل من 100%.

-هامش الملاءة المالية =الأصول المتاحة – الالتزامات المتوقعة، أي مقدار الاحتياطي أو الفائض الذي يضمن استقرار الشركة، المعيار المقبول يختلف حسب التشريعات الرقابية لكن هناك قواعد عامة متعارف عليها في قطاع التأمين، في الجزائر المعيار المقبول هو أكبر من 20%(أي أن يكون هامش الملاءة المالية أكبر من 20% من الأقساط المكتتبة الصافية أو أن يغطي على الأقل ضعف متوسط التعويضات الفصلية).

-إجمالي الأقساط المكتتبة وهو مجموع الأقساط التي تلتزم شركة التأمين بتحصيلها من عقود التأمين قبل خصم أي إعادة تأمين أو مصاريف خلال فترة زمنية معينة، لا يوجد نسبة معيارية ثابتة للأقساط المكتتبة لأنها تختلف حسب حجم الشركة والسوق.

وتعتبر هذه المجموعة من المؤشرات المهمة لمجلس الإدارة والمساهمين ولكن بأثر رجعي، أي أنها لا تساعد المدير التنفيذي في تقييم النشاط اليومي أو معرفة الخلل وكيفية معالجته.

- **المجموعة الثانية: مؤشرات النتيجة (RIs)**

توضح هذه المؤشرات ما تم تحقيقه على مستوى قسم أو إدارة معينة دون أن تكون متطلعة على الاستراتيجية الكلية **(PARMENTER، 2015، صفحة 11)**.

على سبيل المثال: إجمالي مبيعات فرع تأمين السيارات خلال الشهر أو معدل المطالبات، هي توضح مخرجات النشاط ولكنها لا تبين الكفاءة الجوهرية للعملية.

- **المجموعة الثالثة: مؤشرات الأداء(PIs)**

هي مؤشرات غير مالية على الأغلب، تركز على كفاءة الأنشطة وتساعد مختلف الأقسام على تنسيق عملياتها مع الاتجاه العام في بيئة العمل. على سبيل المثال عدد العقود التي يقوم بها وكلاء التأمين للشركات الكبرى أسبوعيا، أو نسبة الالتزام في الدورات التدريبية المخصصة للاكتواريين.

- **المجموعة الرابعة: مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs)**

هي المؤشرات الرئيسية التي تركز على الجوانب الأكثر أهمية للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة ككل **(PARMENTER، 2015، صفحة 14)** ، وتتميز هذه المؤشرات بكونها غير مالية ،حيث يتم قياسها بشكل دوري (يوميا و/أو على مدار الساعة) مما يستدعي تدخل المدير التنفيذي بشكل فوري من أجل تحديد الانحراف و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ،كما ترتبط هذه المجموعة بفريق عمل محدد بمعنى يمتلك الصلاحيات الكاملة للتأثير فيها و تطويرها.

**2) خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية الفعالة (الناجحة):**

يعتبر تصميم وبناء مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) خطوة مفصلية في عملية تقييم الأداء، إذ لا تكمن العبرة في كثرة المؤشرات، بل في مدى جودتها وفاعليتها. ولكي يؤدي المؤشر دوره كأداة توجيهية ورقابية بكفاءة، يجب أن يستوفي جملة من الشروط والخصائص التي تضمن موثوقيته.

ومنه الخصائص الجوهرية لمؤشر الأداء الفعال:

✓ الخصوصية والوضوح: يجب أن يكون المؤشر محددا بدقة متناهية لا تدع مجالا للتأويل العشوائي، أما الخصوصية تعني توجيه المؤشر نحو جانب تشغيلي أو مالي معين بذاته، مما يسهل على فرق العمل فهم ما يتم قياسه بدقة، وتحديد المسؤوليات التنظيمية المترتبة على النتائج المستخرجة؛

✓ القابلية للقياس الكمي أو نوعي: تقتضي الكفاءة الإدارية تحويل المخرجات إلى قيم قابلة للمقارنة والتحليل، سواء كان القياس كميا (أرقام، نسب مئوية، قيم مالية) أو نوعيا يتم تحويله إلى مقاييس رقمية (مثل قياس رضا العملاء)، فإن غياب القابلية للقياس يحول المؤشر إلى شعار نظري يفتقر للمصداقية؛

✓ الارتباط بالهدف الاستراتيجي: يرتبط نجاح المؤشر بمدى ملائمته مع الرؤية الاستراتيجية العمودية والأفقية للمؤسسة، فالمؤشر الفعال يمثل حلقة وصل تترجم الأهداف إلى واقع ملموس؛ **(PARMENTER، 2015، صفحة 44)**

✓ التوقيت: إن القيمة الحقيقية للمعلومة ترتبط ب آنية صدورها، التوقيت السليم للإبلاغ يسمح برصد الانحرافات في وقت مبكر واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية قبل تفاقم الأزمات؛

✓ قابلية التحقيق: يجب أن تبنى مستويات الأداء المستهدفة مع مراعاة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ،بغرض خلق توازن بين الطموح الاستراتيجي والموارد المتاحة فعليا. **(KAPLAN & NORTON, 2004, p. 118)**

مما سبق قد تبلورت هذه الخصائص في معيار **(SMART)** الذي كان قد أحدث ثورة في الفكر الإداري من خلال تبسيطه للمفاهيم المعقدة وجمعه لأبعاد صياغة الأهداف والمؤشرات في قالب واحد يسهل تطبيقه، ولديه القدرة العالية على الموازنة بين متطلبات التشغيل والتطلعات الاستراتيجية.

وعند إسقاط هذه الخصائص على قطاع التأمين نجد:

✓ الصفة غير المالية: يجب ألا يتم تعبير عنها بوحدات نقدية (مثل الدينار)، حيث لا يمكن القول بأن مؤشرات الأداء الرئيسية للمسؤول عن معالجة المطالبات هو إجمالي المبالغ المدفوعة كتعويضات لأن النقد نتيجة وليس سبب، المؤشر الصحيح يجب أن يكون تشغيلي (مثل زمن معالجة المطالبات بالدقائق)؛

✓ دورية التقييم العالية: مؤشرات الأداء الرئيسية تقاس بشكل مستمر، يوميا أو أسبوعيا كحد أقصى، المؤشرات التي تقاس بصفة شهرية أو فصلية تتحول تلقائيا إلى مؤشرات نتائج لأن وقت التدخل والتصحيح يكون قد مضى،

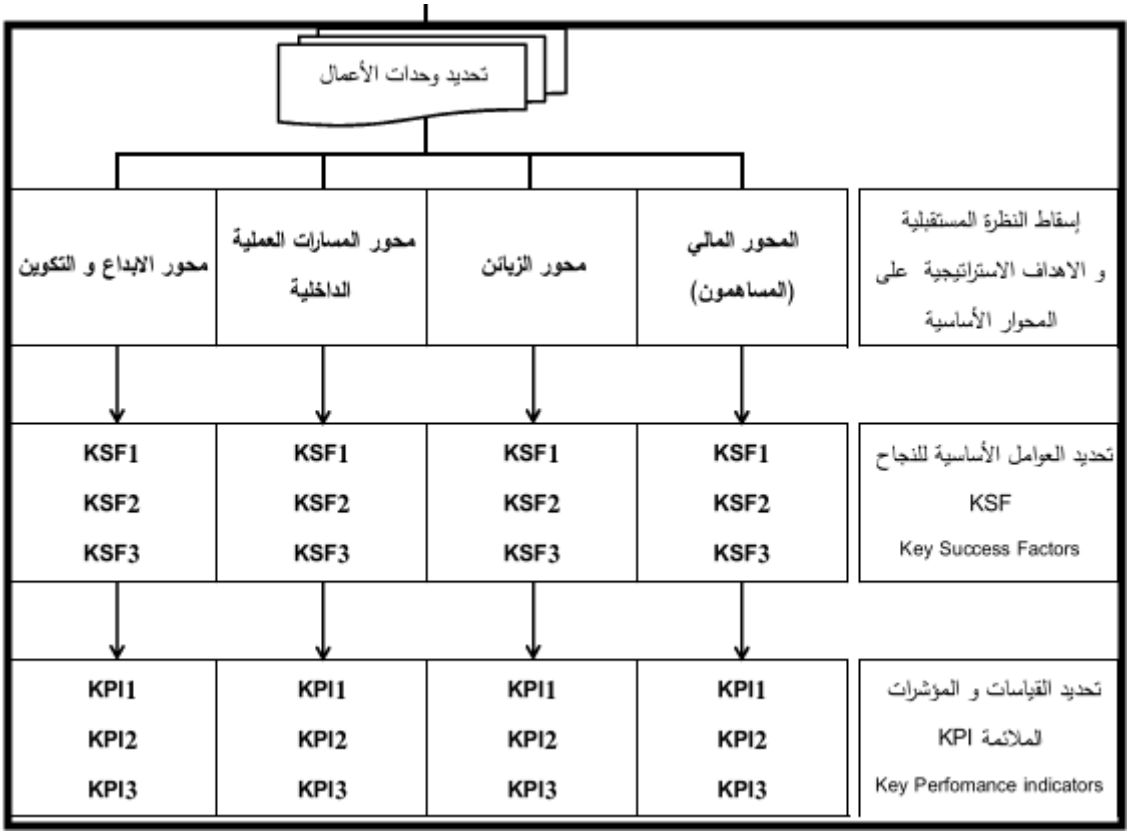
✓ البساطة والوضوح: يجب أن يفهم كافة الموظفين بمختلف مستويات الإدارة مغزى المؤشر وكيفية تأثير أفعالهم اليومية عليه؛

✓ التأثير: المؤشر الفعال يؤثر في أكثر من جانب في تقييم الأداء في آن واحد ن فتحسين كفاءة تسوية المطالبات يؤدي إلى زيادة رضا العملاء (محور العملاء) ويقلل الأعباء الإدارية (المحور المالي) ويزيد من خبرة الموظفين (محور التعلم والنمو)؛

✓ تعزيز السلوك الإيجابي: مؤشر الأداء الرئيسي الفعال يدفع الموظفين نحو بناء سلوك تعاوني، لا يدفعهم نحو التلاعب بالأرقام لإظهار نجاح وهمي يتسبب في كوارث تشغيلية أو مالية.

يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الموالي:

**الشكل رقم (17): من تقييم الأداء التقليدي إلى مؤشرات الأداء الرئيسية**




**المصدر: بن معزوزكمال ،مرجع سبق ذكره، ص63، الطالبة بالتصرف**

واجه هذا النموذج بعض من الانتقادات، حيث أن لكل مؤشر أداء رئيسي بعد سلوكي لا يجب اهماله، بمعنى إذ لم يتم تصميم المؤشر بعناية فائقة سينتج عنه سلوك سلبي يؤدي إلى نتائج عكسية للمؤسسة مما يهدد استمرارية نشاطها، وتعد شركات التأمين من أكثر الشركات عرضة لهذا المشكل لما تتصف به من بيئة تنافسية شديدة ومعدل المخاطر فيها مرتفع جدا، ويتجلى ذلك فيما يلي:

-**بالنسبة لإدارة المطالبات والتعويضات:** إذا قامت إدارة الشركة بتبني مؤشر أداء رئيسي لقسم التعويضات يركز على متوسط سرعة إغلاق ملف المطالبة وتسويته، دون وجود مؤشرات جودة موازية فإن الموظفين وتحت ضغط الرغبة في تحقيق الهدف والحصول على تقييم إيجابي سيعملون على صرف التعويضات بأسرع وقت ممكن، مهملين التحقق من ملفات التسوية وتوفر الشروط الفنية والقانونية الكافية مما ينجر عنه احتمال تسوية ملفات احتيالية أو مبالغ فيها مما يرفع معدل الخسارة للشركة ويكبدها خسائر مالية فادحة أكبر من الوفرة المحققة من سرعة الأداء التشغيلي؛

-**بالنسبة للاكتتاب وتسويق الخدمات:** عندما تضع إدارة الشركة مؤشر أداء رئيسي للوكلاء ووسطاء التأمين يركز على حجم ومبلغ الأقساط المكتتبة الجديدة، فإن السلوك الفوري سيكون السعي وراء ابرام عقود التأمين مع أي زبون محتمل بغض النظر عن درجة خطورته مما يؤدي إلى ظاهرة الاختيار العكسي التي ينتج عنها محفظة بأخطار مرتفعة وغير قابلة للتغطية التأمينية مما يتسبب في انفجار حجم التعويضات يفوق رقم الاعمال الظاهري.

من سبل الحماية وللقضاء على هذه المشاكل يتوجب على الإدارة بمختلف مستوياتها إجراء عصف ذهني مسبق ومكثف قبل اعتماد المؤشر، عن طريق طرح السؤال (ما هو أسوء سلوك يمكن أن يتخذه الموظف لتحقيق هذا المؤشر دون تحسين جودة العمل فعليا؟) **(PARMENTER، 2015، صفحة 224)**

**3) حدود وعوائق تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في شركات التأمين:**

تطبيق هذا النموذج في قطاع التأمين يواجه جملة من التحديات والعوائق، التي يجب على المؤسسة إدراكها والوعي بها من أجل التغلب عليها:

✓ **ربط نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية بالحوافز المالية:**

تعتبر من أكثر الأفكار إثارة للجدل في الفكر الإداري، حيث أن الربط بين مؤشرات الأداء الرئيسية ونظام المكافآت المالية السنوية أو الفصلية للموظفين هو الضمان الأكيد لإفساد المؤسسة، عندما يعي الموظف بأن مكافأته تعتمد على رقم المؤشر سينصب كل تفكيره على التلاعب بالأرقم وحجب الحقائق بدلا من التركيز على العمل على تحسين الأداء، في شركات التأمين يمثل هذا الطرح عائقا كبيرا لأن القطاع يعتمد تاريخيا و بشكل أساسي على العمولات و المكافآت المرتبطة بالأرقام المباشرة (عمولات المبيعات ،مكافآت ربحية لمكتتبي الأخطار الكبيرة) ، إن تطبيق المنهجية يتطلب إعادة هيكلة لنظم الموارد البشرية و الحوكمة حيث يجب فصل مؤشرات الأداء الرئيسية عن نظام الحوافز ، وتستخدم فقط كأداة للتطوير و النمو بينما تبنى المكافآت على تقييمات سلوكية و كفاءات أوسع؛

✓ **جودة البيانات وتكنولوجيا المعلومات:**

هذا النموذج يشترط أن يقاس مؤشر الأداء الرئيسي بصفة يومية أو لحظية ومن الناحية التطبيقية في شركات التأمين، نجد أن البيانات غالبا ما تكون مشتتة ومحصورة داخل أنظمة معلوماتية قديمة ومنفصلة عن بعضها البعض فنظام الاكتتاب منفصل عن نظام المطالبات والأنظمة المالية والمحاسبية

معزولة عن جداول ونماذج الاحتياطات الاكتوارية، هذا التشتت في البيانات يجعل استخراج مؤشر أداء رئيسي لحظي وموحد أمرا في غاية الصعوبة ويتطلب جهدا يدويا مستحيلا نوعا ما، و للتغلب على هذا العائق يجب على شركات التأمين تخصيص استثمارات ضخمة لبناء مستودعات بيانات موحدة و منصات ذكاء أعمال قادرة على سحب البيانات آنيا و استخراج مؤشرات الأداء الرئيسية اللازمة؛

✓ **احتكار وتفويض الصلاحيات (مقاومة التغيير):**

يتطلب نجاح هذا النموذج تفويض السلطة بالكامل في حدود المتعارف بها ونشر ثقافة الشراكة والشفافية، في كثير من شركات التأمين لاتزال الثقافة الإدارية السائدة هي القافة المركزية الهرمية القائمة على القيادة والتحكم، حيث ينظر متخذي القرار في الإدارة الوسطى إلى مؤشرات الأداء الرئيسية كأداة تهدد مكانتهم أو كوسيلة تعسفية تستخدمها الإدارة العليا لمعاقبتهم وتصيد أخطائهم، مما يولد مقاومة خفية أو معلنة عبر تغذية النظام ببيانات مضللة أو إهمال تحديثها الأمر الذي يؤدي إلى خسارة المؤسسة؛

**4)متطلبات نجاح نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية:**

تم وضع خارطة طريق تتناسب مع خصوصية شركات التأمين وتتضمن المراحل التالية:

✓ المرحلة الأولى: إرساء بيئة للعمل والالتزام، يجب على الرئيس التنفيذي أن يقوم بنفسه بتخصيص الموارد وتوفير الوسائل اللازمة من أجل تشكيل فريق عمل متخصص يتفرغ بالكامل للقيام بتصميم مؤشرات الأداء الرئيسية؛

✓ المرحلة الثانية: تحديد عوامل النجاح حيث يتم العمل في ورشات للعصف الذهني يشارك فيها مختلف المسؤولين لتحديد المحركات الأساسية للشركة وربطها بالواقع التشغيلي وليس فقط بالأهداف؛

✓ المرحلة الثالثة: تصميم مصفوفة المؤشرات، حيث يتم تجميع وبناء بنك للمؤشرات الخاصة بالتأمين والعمل على تصفيتها واستبعاد المؤشرات المعقدة أو التي تفتقر إلى الدقة والوضوح؛

✓ المرحلة الرابعة: ربط وتطوير البنية التحتية للتقارير عن طريق تصميم لوحات قيادة لمختلف مستويات الإدارة لتقييم الأداء؛

✓ المرحلة الخامسة: التطبيق الفعلي والمراقبة، بحيث يتم إطلاق النظام بشكل تجريبي في قسم أو قسمين لاختبار كفاءة البيانات وسلوكيات الموظفين ثم التوسع التدريجي لربطه بكامل أنظمة المؤسسة،

✓ المرحلة السادسة: صقل وتحديث النظام، حيث أن نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية ليس ثابت بل يتطور بتطور السوق واستراتيجيات الشركة لذا يضع يجب وضع منهجية للمراجعة السنوية للمؤشرات لحذف ما أصبح مستهلكا وإضافة مؤشرات تستجيب للتحديات الجديدة.

**المطلب الثاني: لوحة القيادة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء**

تعد لوحة القيادة أداة استراتيجية لاسيما في ظل بيئة تتسم بتنافسية ديناميكية، حيث تتجاوز المفهوم التقليدي للعرض البصري لتصبح نظام قائم في حد ذاته يربط بين معالجة المؤشرات وبين الأهداف المرجوة، مما يسمح لمتخذي القرار بالحصول على تدفقات معلوماتية آنية عن كامل النشاط التشغيلي والمالي مما يقلص الانحرافات ويدعم اتخاذ القرارات السريعة والمبنية على أدلة وتحسين الأداء في أفضل صورة ممكنة.

في قطاع التأمين حيث تتطلب إدارة المخاطر معالجة المطالبات والتكيف مع المتغيرات التنظيمية، تظهر لوحة القيادة أهميتها من خلال توفير متابعة دقيقة لمؤشرات حيوية مثل معدلات التسليم في الوقت المحدد، كفاءة استخدام الموارد والأداء المالي والتشغيلي، إن القدرة على مراقبة هذه المؤشرات في الوقت الفعلي تمكن الشركات من الكشف المبكر عن أي انحرافات أو مشكلات محتملة واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة قبل أن تتفاقم، هذا ما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات ويساهم في تحقيق النجاح المستدام؛

من مميزات لوحة القيادة أيضا أنها تعمل على تنسيق الأهداف والوسائل والنتائج مما يضمن توافق الجهود عبر الأقسام المختلفة، هذا التنسيق يخلق ثقافة الشفافية ويدفع العاملين نحو بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة كما أنها تدعم الرقابة التنظيمية مما يعزز الاستدامة والمنافسة في السوق.

تتمثل العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء في قدرة الأولى على توفير رؤية قابلة للتنفيذ تؤدي إلى تعديلات وتحسينات في العمليات والاجراءات من خلال مراقبة المؤشرات الرئيسية بشكل مستمر، ما يمكن شركات التأمين من تحديد نقاط الضعف التي تعيق الأداء ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

على سبيل المثال إذا أظهرت لوحة القيادة ارتفاعا في متوسط زمن معالجة المطالبات يمكن للإدارة التحقيق في الأسباب الجذرية لهذه المشكلة وتنفيذ حلول لتبسيط الاجراءات أو تدريب الموظفين مما يعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وزيادة رضا العملاء كما تساهم لوحة القيادة في تعزيز ثقافة الأداء والمساءلة داخل المنظمة من خلال تحديد الأهداف وقياس التقدم نحو تحقيقها، عندما تكون المؤشرات والأهداف واضحة للجميع يصبح الموظفون أكثر تركيزا وتحفيزا على تحقيق النتائج المرجوة هذا بدوره يعزز الابتكار ويشجع على البحث عن طرق جديدة لتحسين الأداء.

بالإضافة إلى ذلك توفر لوحة القيادة منصة للتعلم التنظيمي حيث يمكن للشركات تحليل البيانات التاريخية وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها في المستقبل.

إن هذا النهج التكراري للتحسين المستمر المدعوم بلوحة القيادة هو أساس النجاح طويل الأجل في قطاع التأمين التنافسي، إن استخدام لوحة القيادة لا يقتصر على تحسين الأداء الحالي فحسب بل يمتد ليشمل بناء قدرات مستقبلية للشركة من خلال التعلم المستمر والتكيف مع التحديات البيئية.

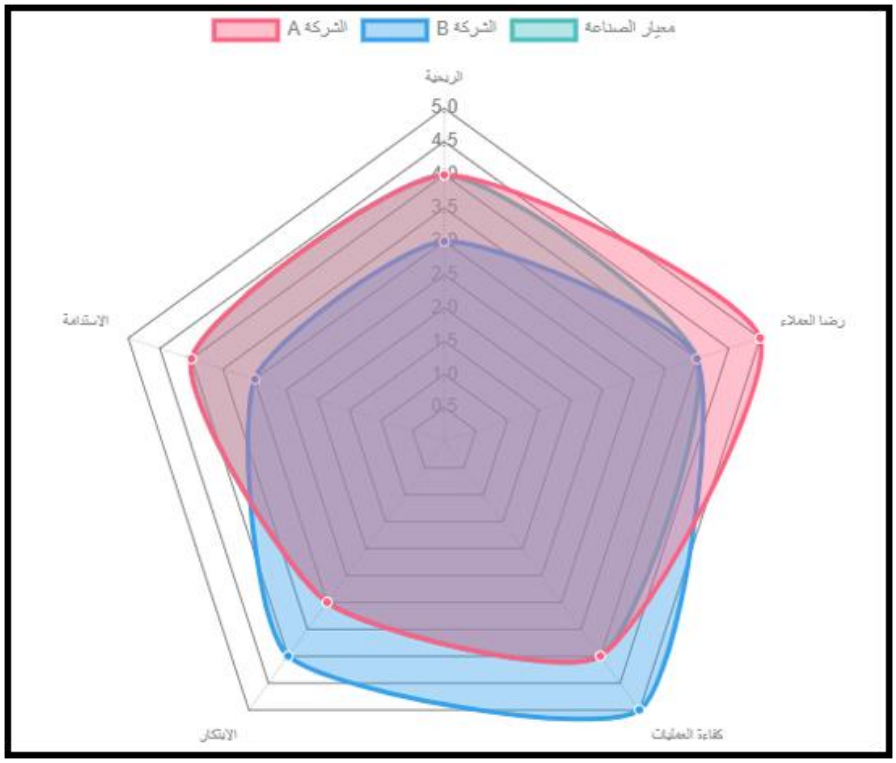
توفر لوحات القيادة أساسا قويا لإجراء تحليل مقارن لأداء شركات التأمين مما يمكن الادارة من تحديد الفرص والتهديدات مقارنة بالمنافسين أو بالمعايير الصناعية، تساعد هذه التحليلات في تحديد أفضل الممارسات وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء.

علاوة على ذلك، للوحة القيادة دور تنسيقي فائق الأهمية بحيث تعمل على تحقيق التوافق العمودي والأفقي بين:

**النتائج المحققة ⟷ الوسائل والتشغيل ⟷ الأهداف الاستراتيجية**

يوضح الشكل المبين أدناه مقارنة بين أداء شركتي تأمين (B,A) ومعيار التقديم الخدمات في خمسة أبعاد رئيسية الربحية، رضا العملاء، كفاءة العمليات، الابتكار والاستدامة ويظهر هذا التحليل أن الشركة A تتفوق في رضا العملاء بينما تتوفق الشركة B في كفاءة العمليات، يمثل هذا النوع من المقارنات أهمية كبيرة في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير استراتيجيات مستهدفة.

**شكل رقم(18): مقارنة بين أداء شركتين في شكل رادار**




**المصدر: الطالبة (الباحثة) بالتصرف بالاستعانة ببرنامج Microsoft Excel**

**المطلب الثالث: آليات تحسين الأداء عن طريق مؤشرات لوحة القيادة**

لا يمكن للوحة القيادة أن تكون فعالة دون مؤشرات أداء رئيسية مختارة بعناية، المؤشرات هي بمثابة البوصلة التي توجه شركات التأمين نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي تترجم البيانات الخام إلى رؤية قابلة للعمل وتوفر مقياسا موضوعيا لمدى تحقيق الأهداف بموجب اتسام هذه المؤشرات بكونها قابلة للقياس محددة، قابلة للتحقيق ومحددة زمنيا.

تتبع المؤشرات يعكس رؤية شاملة ومركزة على جوانب الأداء المختلفة مثل الأداء المالي وإدارة المخاطر، حيث تعد المؤشرات ومعايير انتقائها الحجر الأساس لأنها تترجم البيانات من أنظمة متعددة وتقدمها في شكل مرئي مما يسهل رصد التقدم وبهذا تساهم في تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس مما يضمن الأداء اليومي مع الأهداف طويلة الأمد للشركة.

سنوضح في الجدول الآتي بعض الأمثلة على المؤشرات الرئيسية في الشركات التأمين وكيف تؤثر في تحسين الأداء.

**جدول رقم(12): مساهمة مؤشرات لوحة القيادة في تحسين الأداء**

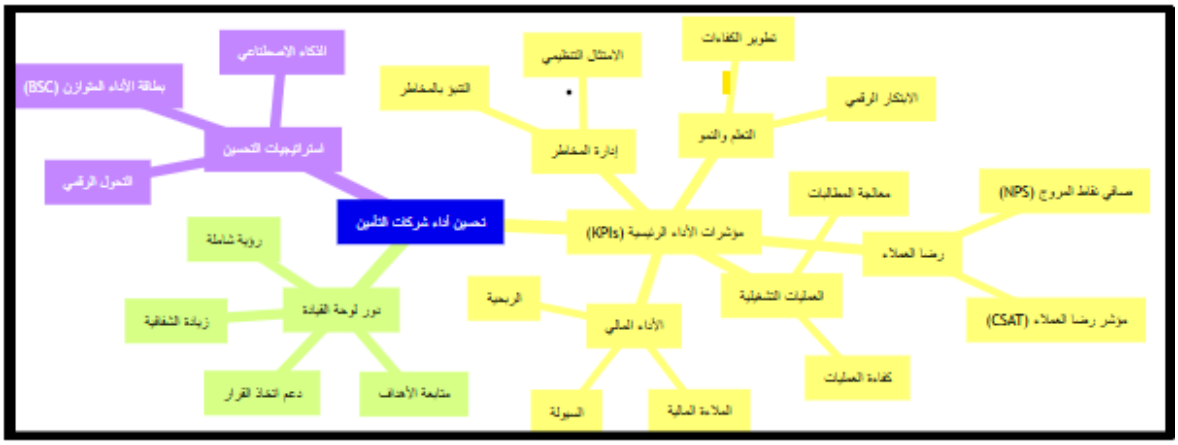
| فئة المؤشر | الأهمية في شركات التأمين | المساهمة في تحسين الأداء |
|---|---|---|
| مالي | ✓ قياس كفاءة الشركة في تحويل الايرادات إلى أرباح<br>✓ تقييم مكانة الشركة التنافسية ونموها | ✓ تحديد فرص زيادة الايرادات وخفض التكاليف<br>✓ توجيه استراتيجيات التوسع والتسويق |
| تشغيلي | ✓ قياس كفاءة وسرعة معالجة المطالبات<br>✓ تقييم فعالية أنظمة مكافحة الاحتيال | ✓ تحسين العمليات الداخلية وزيادة رضا العملاء<br>✓ تقليل الخسائر المالية وتعزيز النزاهة |
| عملاء | ✓ قياس مستوى ولاء العملاء<br>✓ تقييم قدرة الشركة على الاحتفاظ بعملائها الحاليين | ✓ تحسين جودة الخدمة وتصميم المنتجات<br>✓ تطوير استراتيجيات الولاء وبرامج المكافآت |

**المصدر: الطالبة بالتصرف اعتمادا على ما سبق**

توضح الخريطة الذهنية أسفله كيف تتعامل مؤشرات الأداء عبر مختلف الأبعاد لتحسين أداء شركات التأمين بصفة مستمرة.

لتحقيق أقصى استفادة يجب ربط المؤشرات المختارة بالأهداف الاستراتيجية للشركة مما يضمن أن البيانات المعروضة ذات صلة من خلال وضوح الأهداف ومؤشرات الأداء، تعزز لوحة القيادة المساءلة عبر مختلف الأقسام في الشركة مثل الاكتتاب، المطالبات، التسويق، تقنية المعلومات هذا يضمن أن الجميع يعمل نحو نفس الأهداف ويحسن من التنسيق والتعاون.

**شكل رقم 19: خريطة ذهنية توضح الأبعاد الرئيسية للمؤشرات في تحسين الأداء**




**المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج VUE**

مما سبق نستنتج أن المؤشرات لها أثر واضح في بيئة العمل المعاصر ويمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- الارتقاء بالمراقبة اللحظية والديناميكية للأداء: أي تعزيز المراقبة اللحظية للأداء لتمكن الادارة من الاستجابة السريعة لأي تغيرات أو تحديات؛
- تحديد الاتجاهات والمخاطر المستقبلية: ويتم هذا من خلال التحليل البصري لما توفره المؤشرات من بيانات حيث تتمكن شركات التأمين من اكتشاف الاتجاهات الناشئة وتحديد المخاطر المحتملة مبكرا سواء كانت مالية أو تشغيلية؛
- توجيه القرارات: من خلال دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية سواء تعلق الأمر بتطوير منتجات جديدة أو التوسع في أسواق جديدة أو تحسين سياسات التسعير؛
- الامتثال لمتطلبات المعيار الدولي للتقارير المالية: تلبية متطلبات معيار **(IFRS17)** الذي يعتمد شفافية أكبر في التقارير المالية وتحليلا أدق للالتزامات التأمينية مما يساعد الشركات على إدارة التزاماتها الجديدة بفعالية. **(سعيداني و ميلودي ، 2021، صفحة 382)**

ومنه إن المؤشرات التي يتم اختيارها في تصميم لوحة القيادة وفق معايير خاصة، تتجاوز مجرد كونها أرقام حيث هي تعمل:

- كنظام إنذار مبكر يحدد المخاطر المحتملة قبل أن تتصاعد، خارطة طريق للنمو من خلال تسليط الضوء على فرص التحسين،
- كأداة حوكمة مرنة لها دور كبير في الامتثال الفعال من خلال الالتزام بالمعايير التنظيمية مما يعزز الشفافية والمساءلة فعملية تتبعها تسمح بإحراز تقدم وقد أثبتت فعاليتها في حالات عملية.
- تحقق المؤشرات عدة فوائد جوهرية لشركات التأمين مثل تحسين الملائمة بين فرق الاكتتاب والمطالبات والتسويق وتقنية المعلومات وبالتالي مؤشرات لوحة القيادة تمثل أداة مركزية لتحسين الأداء المالي والاداري في شركات التأمين حيث تساهم في تحول البيانات إلى رؤية واضحة تساعد في تحسين الأداء الاستراتيجي والتكتيكي للشركة.

**خلاصة الفصل الثاني:**

تتطلب إدارة النشاط التشغيلي استراتيجية متكاملة لإدارة المخاطر، وربطها بالمؤشرات الرئيسية التي تشمل تحديد التهديدات والصعوبات، تقيم آثارها واحتماليتها ثم تنفيذ إجراءات وقائية داخلية مدعومة بأدوات إحصائية ومالية لتحقيق الأهداف وضمان حقوق المؤمن له.

تشكل لوحة القيادة ومؤشرات الأداء الرئيسية منظومة متكاملة ذات تغذية عكسية لا غنى عنها لتحسين أداء شركات التأمين.

فاللوحة بدون مؤشرات منتقاة بعناية تظل واجهة صماء بدون أي معنى أو حتى قيمة مضافة، والمؤشرات بدون وعاء بصري ذكي يربط بين أبعادها تصبح مجرد أرقام متناثرة في قواعد بيانات مشتتة عاجزة عن تقديم التغيير والمساعدة في التحسين.

هذا الارتباط التكاملي يضمن أن البيانات لا تبقى مجرد أرقام بل تتحول إلى معلومات قيمة تدعم التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، حيث أن التوظيف الفعال للوحات القيادة وحسن اختيار منهج انتقاء مؤشراتها يضمن لشركات التأمين الانتقال من نمط الإدارة الدفاعية اللاحقة للأزمات إلى نمط الإدارة الاستباقية القائمة على التنبؤ والاستشراف، مما يؤدي إلى عدة فوائد مثل تعزيز الشفافية والمتابعة الذي يعمل على تحسين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الانسجام بين مختلف الأقسام ما يدعم اتخاذ القرار.

ويسهم هذا التحول في خلق بيئة حوكمة مرنة، تعمل على ترسيخ التعلم التنظيمي كآلية دفاعية وتنافسية مستدامة، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتلبية تطلعات عملائها، والامتثال لأقصى المعايير التشريعية والمالية الدولية بكفاءة.

# الفصل الثالث

## دراسة دور محددات لوحة القيادة

## في الشركة الجزائرية للتأمين

## وإعادة التأمين

## (CAAR)

# الفصل الثالث: دراسة دور محددات لوحة القيادة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)

## تمهيد:

الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تعتبر الشركة الأم لأنها أول شركة للتأمين في الجزائر تم إنشائها بعد الاستقلال وهي شركة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية موضوعة تحت وصاية وزارة المالية ويقع مقرها الرئيسي في شارع 48 ديدوش مراد بالجزائر العاصمة.

إن دراسة أي موضوع تستلزم الجمع بين جانبيه النظري والتطبيقي، فبعد أن تناولنا في الجزء النظري التعريفات العامة والمفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوعنا، لابد من إعطائها بعد أخر وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية.

حيث سننتقل في هذا الفصل إلى الجانب العملي، حيث نوضح كيفية توظيف هذه المعارف في الواقع الميداني.

## المبحث الأول: تقديم عام لاكار الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين(CAAR)

في هذا المبحث سنعرض تعريفا ل ش.ج.ت.إ.ت (CAAR)، من خلال عرض نشأتها وتطورها عبر المراحل المختلفة، إضافة إلى مهامها وأهدافها ومستويات التنظيم بها من خلال هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: نشأتها وتطورها

تأسست لاكار (CAAR) بموجب المرسوم القانوني رقم 197-63 المؤرخ في 8 جوان 1963، باعتبارها مؤسسة مالية عمومية ذات طابع تجاري تخضع لوصاية وزارة المالية. وتُعد من أوائل المؤسسات المالية التي أنشئت في الجزائر المستقلة .وقد أوكلت إليها مهمة إعادة التأمين الشرعي، وهو إجراء يطالب مؤسسات التأمين بالتنازل عن نسبة مئوية من رقم أعمالها لصالح المؤسسة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، مرت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) بسبعة مراحل أساسية هي:

**1.ما قبل التخصص وتضمنت ثلاثة مراحل**

-**المرحلة الأولى (1963 – 1964)** : اقتصرت أنشطة الشركة على تسيير التحويل القانوني، أي إعادة التأمين المقرر بموجب المرسوم القانوني رقم 197-63 لسنة 1963وقد أُلزمت المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر آنذاك بتحويل 10 %من أقساط جميع أنواع الأخطار المؤمن عليها لصالح CAAR.

-**المرحلة الثانية (1964 – 1966)** : أُضيفت إلى نشاط إعادة التأمين مهمة ممارسة عمليات التأمين المباشر، وذلك ابتداءً من 26 فيفري 1964 بقرار من وزارة المالية خلال هذه الفترة، شرعت الشركة في تكوين أول تقني متخصص، كما بدأت التفكير في إنشاء شبكة تجارية خاصة بها .

-**المرحلة الثالثة (1966 – 1975):** تميزت هذه المرحلة باحتكار الدولة لجميع عمليات التأمين، حيث أصبحت شركة CAAR الجهة الوحيدة المخولة قانونياً بممارسة نشاط التأمين في الجزائر بموجب القرار رقم 127-66 المؤرخ في 24 ماي 1966، الذي نصّ على إلغاء دور الوسطاء وتعويضهم بشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.

**2.مرحلة التخصص**

-**المرحلة الرابعة (1975 – 1985):** ابتداءً من 1 أكتوبر 1975، تم سحب مهام إعادة التأمين من شركة CAAR وإسنادها إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين .(CCR) وبذلك لم تعد CAAR تؤدي دور إعادة التأمين .

ومن أجل تحسين الخدمات وتكريس التسيير الاشتراكي للمؤسسات ورؤوس الأموال المستثمرة من طرف الدولة في الميزان الصناعي، شرعت السلطات العمومية في تطبيق مبدأ التخصص داخل قطاع التأمين ابتداءً من جانفي 1976 وقد تخصصت شركة CAAR في عمليات التأمين التالية :

-التأمين ضد الحرائق .

-التأمين ضد الانفجارات والأخطار الصناعية .

-المسؤوليات المدنية ذات الطابع الصناعي .

-النقل الجوي، البحري والبري .

**3.مابعد التخصص**

**-المرحلة الخامسة (1985 – 1989):** شهدت هذه المرحلة استكمال عملية التخصيص داخل قطاع التأمين، حيث تخلت شركة CAAR سنة 1985 عن أخطار النقل لصالح شركات أخرى، ولم يبق لديها سوى محفظة الأخطار الصناعية .

**-المرحلة السادسة (1989 – 1995)**

ابتداءً من 15 فيفري 1989، ومع صدور القانون الجديد، دخلت الشركة مرحلة "الاستقلالية"، حيث تم رفع مبدأ التخصص، توجهت CAAR نحو تطوير محفظتها الجديدة لتشمل: تأمينات السيارات، التأمينات المتعددة للمساكن، تأمينات الأشخاص، واقتحمت سوق المنافسة حيث أصبح لديها عدة مساهمين: صندوق المساهمة الالكتروني والاتصال عن بعد والإعلام الآلي EPETT ب 150 سهم ، صندوق المساهمة للتجهيزات EPBE ب 150 سهم ،صندوق المساهمة للصناعة المختلفة EPID ب 150 سهم و صندوق المساهمة الكيميائية و البيتروكيميائية و الصيدلانية EPCCP ب 150 سهم .

ورغم أن هذه المرحلة كان يفترض أن تشهد منافسة قوية وتطورا ملحوظا في قطاع التأمين، إلا أن الواقع أظهر العكس فقد عرف النشاط انكماشا ملحوظا خاصة بين سنتي 1991 و1995، مما دفع الدولة والوزارة الوصية إلى مراجعة القوانين المنظمة للقطاع .

وفي هذا السياق صدر القرار رقم 07-95المؤرخ في 25 أكتوبر 1995، الذي أحدث تغييرات جوهرية مرتبطة بالانتقال نحو اقتصاد السوق ومن أبرز ما جاء به:

-نهاية احتكار الدولة لقطاع التأمين .

-استحداث آليات جديدة لتنظيم السوق وضمان المنافسة.

.

**- المرحلة السابعة (1995 -إلى يومنا هذا)**

تنازلت شركة لاكار CAAR عن حافظتها في قطاع التصدير لصالح CAGEXوذلك بموجب المرسوم التنفيذي 344-95 المؤرخ في 30 نوفمبر 1995 والمتعلق برأس المال الاجتماعي الأدنى لشركات التأمين حيث سمح لشركة التأمين وإعادة التأمين باستعادة مكانتها فيما يخص فرع إعادة التأمين الدولي، وبذلك سنة 1998 قامت باسترجاع نشاطها بأكمله كشركة جزائرية للتأمين وإعادة التأمين ذات استقلالية كاملة.

مع بداية مراقبة أشد لهذا النشاط، تم السماح للخواص والشركات الأجنبية بممارسة عمليات التأمين داخل الجزائر، وبهذا أصبحت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) تعمل في محيط تنافسي يتيح لها تحسين جودة الخدمة من جهة، والمساهمة في التنمية الاقتصادية من جهة أخرى .

**المطلب الثاني: أهداف ومهام الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين**

تتمتع الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بالشخصية المدنية والاستقلالية المالية، وتندرج مهامها ضمن السياسة الاقتصادية الوطنية الرامية إلى تحقيق الأمن وحماية الممتلكات الوطنية ويمكن تلخيص مهام الشركة وأهدافها فيما يلي :

**ا. المهام الرئيسية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)**

1-**ممارسة كل عمليات التأمين:** تغطي الحرائق، الاستغلال، المسؤولية المدنية، والأخطار المتعددة ذات الطابع الصناعي، تشمل النقل الجوي والبحري، تأمين السيارات، المخاطر المتعددة للمساكن، وتأمين الأشخاص مثل التأمين المدرسي، هذه الأنواع من التأمينات تؤكد البعد الاجتماعي للتأمين ودوره في حماية الأفراد والمجتمع .

2-**ممارسة عمليات إعادة التأمين:** وهي مهمة حديثة نسبياً، تتم بالتعاون مع معيدي التأمين العالميين ذوي الخبرة، تهدف إلى دراسة سوق التأمينات واقتراح مقاييس ملائمة لوزارة الاقتصاد، بما يتماشى مع سياسة البلاد .

3-**الاستثمار الاقتصادي:** من خلال زيادة إنتاج الشركة وتوسيع مواردها المالية، تستطيع تمويل مشاريع إنمائية ذات طابع اقتصادي واجتماعي، يشكل هذا الاستثمار وسيلة هامة لتطوير البلاد، حيث تجمع الشركة الأموال وتعيد ضخها في مشاريع تنموية، حيث تتمتع شركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) برؤوس أموال هامة تجعلها قادرة على تمويل الخزينة العامة للدولة، كما تستعمل اليوم الادخار وتشارك كمستثمر تأسيسي في الاقتصاد الوطني.

4-**القيام بحماية الأملاك الوطنية:** تلعب الشركة دورًا أساسيًا في ضمان الحفاظ على الثروات الاقتصادية، حيث يمثل التأمين عاملًا للأمن والضمان، ويظهر ذلك من خلال التعويضات المقدمة في حالة وقوع الحوادث وعن طريق اقتراح مقاييس فعالة للتعديل لوزارة الاقتصاد في إطار سياسة البلاد أي حماية التراث الوطني.

## II. دور الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)

تقوم مؤسسة CAAR بدور اجتماعي إلى جانب حماية الممتلكات الوطنية والمساهمة في تمويل المشاريع الإنمائية. ويمكن تلخيص أهدافها فيما يلي :

**1-الدورالاجتماعي:**

-يمثل التأمين وسيلة وقائية ضد مختلف الأخطار المحتملة، مما يساعد على تفادي الخسائر الناتجة عن الحوادث .

-يساهم في حماية رأس المال الوطني من التآكل بسبب المخاطر غير المتوقعة .

**2-حماية الممتلكات الوطنية:**

-يعمل التأمين كعامل ضمان وأمن للحفاظ على ثروات النمو الاقتصادي .

-تظهر مساهمة CAAR الوطنية من خلال التعويضات المقدمة عند وقوع الحوادث، مما يعزز استقرار الاقتصاد الوطني .

**3-تمويل المشاريع الإنمائية:**

-تعتمد الشركة على تجميع الموارد المالية الناتجة عن الفارق الزمني بين استلام مبالغ العقود وأداء الخدمات عند وقوع الأخطار.

-هذا النظام يسمح بتمويل عدد كبير من المشاريع ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي، مما يجعل CAAR أداة فعالة لتطوير الاقتصاد الوطني.

## III. أهداف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين:

من خلال دراسة مهام ودور الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAARيمكن استخلاص أن أهدافها تتوزع إلى :

**1-أهداف اقتصادية:**

-المساهمة في تطوير وتنشيط الاقتصاد الوطني؛

-دعم إنشاء وإنجاز المؤسسات الاقتصادية؛

-اقتحام السوق العالمية والمنافسة فيها.

**2-أهداف مالية:**

-تعزيز مكانتها كقائد في سوق الأخطار الصناعية؛

-السعي إلى انتزاع أكبر حصة من سوق التأمينات الوطنية؛

-تطوير السياسة التسويقية بما يتماشى مع متطلبات السوق والمنافسة؛

-الاستثمار المستمر للفائض المالي في المؤسسات الاقتصادية ومختلف التوظيفات، لتفادي تجميد الأموال وضمان استغلالها الأمثل.

3-**أهداف اجتماعية:**

-تطوير التسيير بواسطة آلية المعلومات العينية تتسم بأخذ التكنولوجيا من أجل إعطاء الزبون أفضل مصالح الحماية والرضا؛

-تطوير الموارد البشرية والمالية، وتحسين الكفاءات المهنية في كل المؤسسات التقنية والإدارية؛

-تشكيل أعوان مؤهلين لتأمين وضمان أفضل تعويض الذي من شأنه أن يحسن الإنتاجية من طرف كل عون.

## ***المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)***

تدار الشركة من طرف رئيس مدير عام، يعاونه مدير عام مكلف بعدة نشاطات منها دراسة كل ما هو جديد في مجال التأمين وإعادة التأمين، متابعة النشاط الإداري والمالي، إلى جانب مدير عام النشاط التقني وخلية مراقبة لضمان جودة الأداء.

يتكون الهيكل التنظيمي من 11 مديرية مركزية، غير أن مديريتي (المراقبة والمراجعة، والتكوين) تم نقلهما سنة 1995 الأولى بملحقة الحراش والثانية ملحقة ببني مسوس، ليبقى في المقر الاجتماعي تسع مديريات مركزية فقط وتتفرع هذه المديريات إلى مديريات فرعية متخصصة .

**مستويات التنظيم**

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للشركة في ثلاثة مستويات رئيسية :

1.**المقر الاجتماعي (المديرية العامة)** يقع بالجزائر العاصمة، ويشكل المستوى الأعلى للتسيير.

**2.الفروع (الوحدات الجهوية)** تتكون من خمس وحدات جهوية، إضافة إلى شبكة غير مباشرة تضم الوكلاء العامين(AGA)، وهي موزعة كما يلي :

-الوحدة الثانية الجزائر (شراقة)، الوحدة الثالثة (عنابة)، الوحدة الرابعة (وهران)، الوحدة الخامسة (قسنطينة)، الوحدة السادسة الجزائر (بوزريعة).

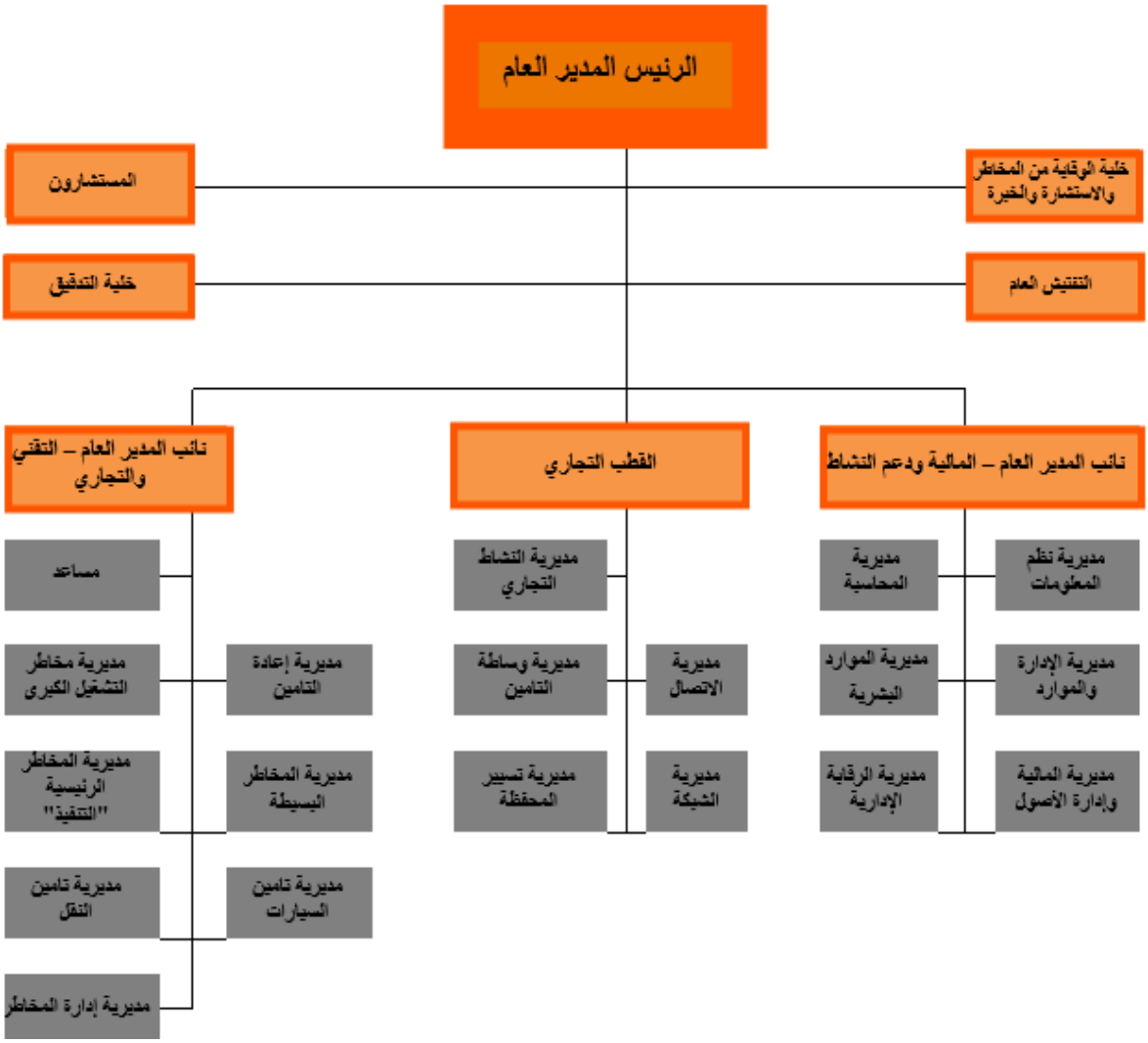
**3.الوكالات (AGENCES):** موزعة عبر التراب الوطني، وتعد المستوى القاعدي للشركة وتتكون من شبكتين، وكالات الشبكة المباشرة (RESEAU DIRECT) حيث يبلغ عددها 92 وكالة، كما نجد

الشبكة الغير مباشرة (RESEAU INDIRECT) التي بدورها تنقسم إلى قسمين الوكلاء العامين المعتمدين (AGA) يبلغ عددهم 61 وكيلا ونجد أيضا وكالات التأمين البنكي ( LA BANCASSURANCE) والتي يبلغ عددها 90 وكالة.

إن معرفة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) يساعدنا في تحديد كيفية توزيع مختلف وظائفها وإظهار عملية الربط والتنسيق والترتيب السلمي لنشاطات المديريات المركزية، ويتوقف نجاح أي مؤسسة على حسن اختيارها المصالح والمديريات التي توافق نشاطها وتحقق الأهداف المسطرة.

وهو ما تعمل المؤسسة جاهدة على تحقيقه، إذ تقوم بتنظيم نشاطات وتوزيع مهامها على مختلف المديريات. فالهيكل التنظيمي يقدم مختلف المديريات التابعة تحت سلطة الرئيس المدير العام، وهو آخر هيكل تنظيمي تعمل به الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR صدر في عام 2013، حيث استحدثت العديد من المديريات حيث دعت الحاجة إلى إحداث تغيرات في الهياكل سواء بالانفصال أو استحداث مديريات جديدة أو بإنهاء مهام مديريات ذلك راجع إلى الإصلاحات الإدارية التي تنتهجها الشركة الجزائرية باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية كما هو موضح في الشكل الموالي:

**الشكل رقم(20): الهيكل التنظيمي لشركة "CAAR"**




**المصدر: المديرية العامة للشركة الجزائرية لتأمين وإعادة التأمين.**

## المبحث الثاني: لوحة قيادة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

سنعرض في هذا المبحث لوحة قيادة المؤسسة **(TABLEAU DE BORD ENTREPRISE)** ل 2022/12/31 ومن ثم عرض لوحة قيادة الوحدة السادسة–بوزريعة – **(TABLEAU DE BORD SUCCURSALE)** ل 2022/12/31مع تحليل مؤشراتها الرئيسية إضافة إلى اقتراح نموذج للوحة قيادة، بعدها بناء لوحة قيادة المؤسسة خلال الفترة (2014–2022) مع تحليل المؤشرات الرئيسية للأداء.

### المطلب الأول: تقديم لوحة قيادة المؤسسة (ENTREPRISE) سنة 2022

#### IV. تقديم مؤشرات لوحة قيادة المؤسسة:

تقوم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات في إعداد لوحة القيادة، تتسم بسهولة الفهم مع اختيار عدد معين من المؤشرات للتمكن من التحكم فيها.

فيما يلي سنعرض هذه المؤشرات والمتمثلة في:

**1–الإنتاج (LA PRODUCTION):**

بلغ رقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين 16.95 مليار دينار جزائري حتى 2022.12.31 مقارنة ب 16.25 مليار دينار جزائري حتى 2021.12.31، حيث سجل نمو في رقم الأعمال وهذا نتيجة إلى نمو الفروع التي تمثل أخطار البناء، الأخطار البسيطة، والكوارث الطبيعية بالإضافة الى التحسن المسجل في فرعي النقل والسيارات، كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم(13): رقم الاعمال(E) لسنة 2022**

**الوحدة: ألاف دج (milliers DA)**

| الفروع | رقم الأعمال 2022.12.31 | رقم الأعمال 2021.12.31 | أهداف سنة 2022 |
|---|---|---|---|
| الحرائق INC | 3 895 966 | 4 112 414 | 4 637 300 |
| الهندسة ENG | 1 032 126 | 1 347 830 | 1 134 800 |
| المسؤولية المدنية RC | 2 025 286 | 1 717 319 | 1 425 700 |
| أخطار متعددة وبسيطة RD/RS | 431 767 | 393 623 | 512 400 |
| كوارث طبيعية CATNAT | 1 479 932 | 1 036 025 | 1 133 700 |
| I.A.R.D | 8 865 077 | 8 607 211 | 8 843 900 |
| النقل TRASPORT | 2 226 660 | 1 974 068 | 2 191 800 |
| السيارات AUTO | 5 863 249 | 5 673 179 | 5 961 500 |
| تأمين القروض CREDIT | 3 181 | 2 717 | 2 800 |
| المجموع | 16 958 168 | 16 257 175 | 17 000 000 |

المصدر: مديرية مراقبة التسيير –المديرية العامة لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

**التعويضات على الحوادث (INDEMNISATION SINISTRE):**

بلغت قيمة ال تعويضات7.34 مليار دينار جزائري حتى 2022.12.31 و7.85 مليار دينار جزائري مقارنة بنفس الفترة من سنة 2021 حيث سجلت كما يأتي في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(14): التعويضات(E) سنة 2022**

**الوحدة: ألاف دج (milliers DA)**

| الفروع | التعويضات 2021.12.31 | التعويضات 2022.12.31 | أهداف سنة 2022 |
|---|---|---|---|
| الحرائق INC | 1 353 382 | 1 572 694 | 1 130 000 |
| الهندسة ENG | 417 834 | 410 059 | 393 000 |
| المسؤولية المدنية RC | 81 435 | 49 357 | 171 200 |
| أخطار متعددة وبسيطة | 52 639 | 185 198 | 31 360 |
| I.A.R.D | 1 905 290 | 2 217 308 | 1 725 560 |
| النقل TRASPORT | 1 093 957 | 746 156 | 775 600 |
| السيارات AUTO | 4 836 936 | 4 365 997 | 4 459 400 |
| التأمين على الأشخاص | 2 771 | 2 900 | 13 410 |
| تأمين القروض | 13 056 | 10 651 | 9 900 |
| المجموع | 7 852 009 | 7 343 011 | 6 983 870 |

**المصدر: مديرية مراقبة التسيير –المديرية العامة لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين**

3-**معدل التسوية (LA CADENCE DE REGLEMENT SINISTRE):**

المعدل المتوسط للتسوية لجميع الشبكات وجميع الفروع بما فيه المخزون الأولي لسنة 2022 هو (40%) أي 89818 ملف مقارنة ب 94117 ملف سنة 2021، حيث المعدل المتوسط للتسوية من جانب الفروع I.A.R.D يبلغ (22%) ما يعادل 2630 ملف، مقارنة ب 2148 ملف من نفس الفترة لسنة 2021.

4-**الاستثمارات (LES INVESTISSEMENTS):**

نفقات الاستثمارات بلغت 7.72 مليار دينار جزائري مقابل 7.87 مليار دينار جزائري سجلت سنة 2021 أي انخفاض قدره (-2%)، حيث تراجعت الاستثمارات بالنسبة للأصول المعنوية **(IMMOBILISATIONS INCORPORELLES)** من 161 مليون دينار جزائري سنة 2021 إلى 126 مليون دينار جزائري سنة 2022.

نفس الشيء نلاحظه بالنسبة للأصول المادية **(IMMOBILISATION CORPORELLES)** تراجع من 7.45 مليار دينار جزائري إلى 7.34 مليار دينار جزائري، إلا أن الأصول الثابتة **(IMMOBILISATION EN CONCESSION)** سجل نموا بنسبة (5%)، كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم(15): الاستثمارات(E) سنة 2022**

**الوحدة: ألاف دج (milliers DA)**

| صنف الاستثمارات | سنة 2021 | سنة 2022 |
|---|---|---|
| **الأصول المعنوية** | **161 540** | **126 810** |
| **الأصول المادية** | **7 459 950** | **7 290349** |
| **الأصول الثابتة** | **166 294** | **174 827** |
| **أصول قيد الإنجاز** | **86 507** | **75 980** |
| **المجموع** | **7 874 291** | **7 726 907** |

**المصدر: مديرية مراقبة التسيير –المديرية العامة لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين**

### 5-مصاريف التشغيل (LES CHERGES DE FONCTIONNEMENT):

بلغت نفقات التشغيل للشركة عند نهاية سنة 2022ما قيمته 4.92 مليار دينار جزائري مقارنة ب 4.95 مليار دينار جزائري سنة 2021 وهو مستوى مستقر كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم(16): مصاريف التشغيل(E) سنة 2022**

**الوحدة: ألاف دج (milliers DA)**

| فئة النفقات | سنة 2021 | سنة 2022 |
|---|---|---|
| المشتريات والخدمات الخارجية | 231 467 | 270 244 |
| خدمات خارجية أخرى | 1 088 970 | 1 056 101 |
| نفقات المستخدمين | 3 266 415 | 3 324 693 |
| الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة | 289 784 | 189 230 |
| نفقات تشغيلية أخرى | 6 753 | 10 679 |
| النفقات المالية | 64 922 | 75 712 |
| المجموع | 4 948 311 | 4 926 658 |

**المصدر: مديرية مراقبة التسيير –المديرية العامة لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين**

### 6-المنتجات المالية (PRODUITS FINANCIERS):

وهو مؤشر خاص بالمديرية العامة فقط حيث لا نجده على مستوى الوحدات ويتكون من التوظيف المالي **(PLACEMENT)** والمساهمة **(PARTICIPATION)** للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، حيث بلغت المنتجات المالية 22.15 مليار دينار جزائري مقارنة ب سنة 2021 حيث قدرت ب 21.49 مليار دينار جزائري وبالتالي استقرار في المستوى مع تسجيل زيادة طفيفة.

**7-عددالموظفين (L'EFFECTIF):**

في نهاية شهر ديسمبر 2022 بلغ عدد العمال 1924 موظف مقارنة بنفس الفترة من سنة 2021 حيث كان العدد 1940 موظف أي انخفاض قدره (-16) موظف.

## V. تحليل لوحة قيادة المؤسسة لشهر ديسمبر 2022:

خلال فترة التربص قمنا ببناء لوحة القيادة للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

بالتحديد المديرية العامة (**SIEGE D'ENTREPRISE**) في مديرية مراقبة التسيير (**CONTROLE DE GESTION**) أين توجد مصلحة التقارير ( **SERVICE REPORTING**) من بين مهامها إعداد12 لوحة قيادة خلال السنة، بمعدل لوحة قيادة كل شهر مرورا بالمراحل التالية:

-نهاية كل شهر تستقبل مختلف المعطيات من المديرية DFGA ومديرية المحاسبة DC فيما يتعلق بالمصاريف التشغيلية، ومديرية الموارد البشرية فيما يتعلق بعدد الموظفين، ولوحات القيادة من الوحدات الجهوية الخمسة؛

-إعداد المؤشرات الرئيسية من مؤشرات مالية ومعلومات حول استخدام الوسائل ومعلومات حول عدد الموظفين؛

-بعد تنسيق كل البيانات والمعطيات والتحقق منها، يتم إعداد ملخص للوحة قيادة المؤسسة مع تحليل الفوارق.

- بلغ رقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الموحدة بما فيها الشبكة المباشرة (الوكالات على مستوى كامل التراب الوطني)، والشبكة الغير مباشرة الوكلاء العامون للتأمين( **Agent Général D'assurance-AGA-**)، وكالات التأمين البنكي **(BANCASSURANC)** 16.95 مليار دينار جزائري حتى 2022.12.31 مقارنة ب 16.25 مليار دينار جزائري حتى 2021.12.31، حيث سجل نمو في رقم الأعمال بالنسبة 4% أي ما يعادل حجم أقساط إضافي يفوق 700مليون دينار جزائري وهذا نتيجة لارتفاع المخاطر الصناعية وارتفاع مخاطر البناء، فقد سجلت محفظة التأمينات ضد المخاطر المتنوعة (I.A.R.D) للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) تطورا بنسبة (+3%)رغم هذا يبقى أقل قليلا من معدل نمو السوق الذي بلغ (+3,7%)، أما فرع النقل فقد سجل نموا بنسبة( 13 %) مقابل( 8% )للسوق مما مكنها من الحفاظ على حصتها السوقية من خلال امتصاص

تأثير انخفاض أقساط فرعي الهندسة (ENGINEERING) والحرائق (INCENDIE). تم تحقيق الهدف السنوي للشركة لسنة 2022 بمعدل إنجاز قدره (100%) من الهدف السنوي المسطر حيث كان مقدر هدف رقم الاعمال بمبلغ 17 مليار دينار جزائري.

معدل إنجاز كل وحدة يظهر على النحو التالي:

-101 %لوحدة شراقة

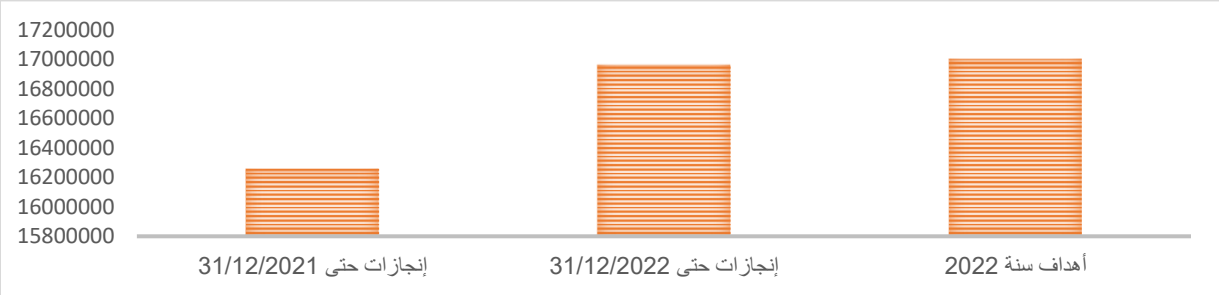
-100%لوحدة بوزريعة

-100% لوحدة قسنطينة

-100% لوحدة عنابة

-98% لوحدة وهران

**الشكل رقم(21): الأعمدة التكرارية المقارنة للإنتاج(E) (إنجازات /أهداف)**




**المصدر: مديرية مراقبة التسيير –المديرية العامة لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين–الطالبة بالتصرف**

- أما مبلغ التعويضات يظهر انخفاض قدره (-6%) وما يعادل نسبة إنجاز قدرها (105%)، حيث سجل مبلغ التسويات حسب الفروع انخفاضا في التعويضات قدره 478 مليون دينار جزائري، ويظهر هذا الانخفاض بشكل رئيسي في فرع المسؤولية المدنية (RC) (-39%)، فرع النقل (TRANSPORT) (-32%) والتأمين على السيارات (AUTO) (-10%) والتأمين على القروض (ASSURANCE CREDIT) ( -18%).

**الشكل رقم(22): الأعمدة التكرارية المقارنة للتعويضات(E) (إنجازات /أهداف)**




**المصدر: مديرية مراقبة التسيير –المديرية العامة لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين–الطالبة بالتصرف**

●فيما يخص معدل التسوية فهو يحافظ على سرعة التغير خاصة مع إطلاق منصة إلكترونية للتسوية الملفات (E-RECOURS)، حيث تطور ب (2%) وتجاوز الهدف السنوي بنسبة (4%)، فيما يخص معدل التسوية الذي يتضمن المخزون الأولي المعدل المتوسط المحقق حتى 2022/12/31 هو (51%).

●نفقات التشغيل لنشاط السنة المالية 2022 مستقرة بالنسبة للسنة 2021 وسجلت نسبة تغير قدرت ب (–0,44%)، علما أن تكاليف الموظفين تمثل (67.48%) من مجموع المصاريف وبعدها نجد مصاريف خارجية أخرى حيث تمثل (21,43%) من إجمالي المصاريف، بالنسبة لمشتريات والخدمات الخارجية نلاحظ ارتفاع قدره (16,75%) مما يدل على التوسع في الاستعانة بمصادر خارجية أو ارتفاع في تكاليف الخدمات المرتبطة بالنشاط، أما فيما يخص الضرائب والرسوم سجل انخفاض ملحوظ قدر بنسبة (–34,70%) وهذا راجع للإعفاءات الضريبية.

●التحسن في ديناميكية السوق والتعافي النسبي للاقتصاد الوطني خلال سنة 2022 انعكس إيجابا على نشاط الاستثمار لدى شركة CAAR وقد ساهمت الجهود الداخلية في تحصيل الديون وتحسين إدارة السيولة في رفع حجم المحفظة الاستثمارية بزيادة قدرها(3,07%) حيث الزيادة في الاستثمارات المالية تعكس توجها نحو توسيع المحفظة، خاصة في السندات الحكومية، النمو الإجمالي يبقى معتدلا، ما يعكس سياسة استثمارية متحفظة.أما الزيادة في العوائد من الاستثمارات المالية تفوق نسبة نمو

الأصول، ما يدل على تحسن في مردودية الأدوات المستعملة، لكن ضعف نمو عائد المساهمات يشير إلى محدودية الربحية من الشركات التابعة أو المساهمة فيها.

- فيما يخص الموارد البشرية فقد سجل تراجع ب (−16) موظف أي انخفاض قدره (−0.82%) ما يعكس استقرارا نسبيا في الهيكل البشري مع اعتماد سياسة ضبط التوظيف وإعادة توزيع داخلي للمهام.

**بعض المؤشرات الرئيسية للأداء (E):**

من خلال عرض وتقديم لوحة القيادة للمؤسسة لا حظنا أنه يتم التطرق إلى المؤشرات الكلية فقط (macro indice) وتم اهمال المؤشرات الأخرى ولذلك ارتأينا انتقاء بعض من المؤشرات الرئيسية وحسابها وتحليلها.

**الجدول رقم(17): بعض المؤشرات الرئيسية للأداء (E)**

| المؤشر | حسابه | المعيار |
|---|---|---|
| نسبة إجمالي النفقات إلى رقم الأعمال | إجمالي النفقات /رقم الأعمال | أقل من 70% |
| نسبة تكاليف المستخدمين إلى رقم الأعمال | نفقات المستخدمين/رقم الأعمال | أقل من 20% |
| معدل المطالبات التأمينية الحوادث | إجمالي تعويضات الحوادث/رقم الأعمال | أقل أو يساوي 50% |
| معدل مردودية التوظيفات المالية | نتيجة التوظيفات /التوظيفات | أكبر أو يساوي 3% |

**المصدر: rapport mise en place d'un TBP au sein de la caar pp73-74، الطالبة بالتصرف.**

وتحسب كما يبينه الجدول التالي:

**الجدول رقم (18): حساب بعض المؤشرات الرئيسة للأداء(E)**

| المؤشر | سنة 2021 | سنة 2022 |
|---|---|---|
| **نسبة إجمالي النفقات إلى رقم الأعمال** | **%30.44** | **%29.05** |
| **نسبة تكاليف المستخدمين إلى رقم الأعمال** | **%20.09** | **%19.60** |
| **معدل المطالبات التأمينية الحوادث** | **%48.44** | **%45.56** |
| **معدل مردودية التوظيفات المالية** | **%4.03** | **%4.48** |

**المصدر: اعتمادا على التقارير السنوية للشركة ( CAAR)، الطالبة بالتصرف**

من الجدول أعلاه نستنتج أن جميع المؤشرات تشير إلى تحسن نسبي في الأداء المالي والتشغيلي لسنة 2022 مقارنة بسنة 2021.

- نسبة اجمالي النفقات إلى رقم الأعمال، كلا النسبتين أقل بكثير من المعيار مما يدل على كفاءة عالية في التحكم بالنفقات مقارنة بالإيرادات، التحسن المسجل لسنة 2022(انخفاض النسبة) يعكس ترشيدا إضافيا في التكاليف.
- نسبة تكاليف المستخدمين إلى رقم الأعمال، المؤشر ضمن النطاق المقبول لكلا السنتين مع تحسن طفيف في 2022 مما يدل على إدارة جيدة للموارد البشرية دون ضغط كبير على رقم الأعمال.
- معدل المطالبات التأمينية للحوادث **(Taux de sinistralité)**، المؤشر جيد جدافي كلا السنتين ويعكس قدرة الشركة على ضبط المخاطر التأمينية، الانخفاض المسجل لسنة 2022يدل على تحسن في إدارة التعويضات وانخفاض في عدد الحوادث.
- معدل مردودية التوظيفات المالية **(Placement financier)**، كلا النسبتين تقع ضمن المعيار المرجعي مع تحسن واضح في 2022 مما يدل على فعالية أكبر في إدارة الاستثمارات المالية وتحقيق عائد أعلى.

الشركة تظهر كفاءة في ضبط النفقات والتكاليف وتحكما جيدا في المطالبات التأمينية مما يعزز قدرتها على تحقيق نتائج إيجابية، أما مردودية التوظيفات المالية في تصاعد وهو مؤشر إيجابي على

جودة القرارات الاستثمارية، يمكن اعتبار سنة 2022 أكثر توازنا وربحية من سنة 2021 وفقا للمؤشرات المدروسة.

## المطلب الثاني: مؤشرات لوحة قيادة الوحدة السادسة-بوزريعة-(SUCCURSALE) لسنة2022

### VI. تقديم مؤشرات لوحة قيادة الوحدة السادسة:

#### 1-الإنتاج (LA PRODUCTION):

بلغ رقم أعمال الوحدة السادسة التابعة للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين 5.21 مليار دينار جزائري حتى 2022.12.31 مقارنة ب 4.58 مليار دينار جزائري حتى 2021.12.31، حيث سجل نمو في رقم الأعمال وهذا نتيجة إلى نمو الفروع التي تمثل أخطار البناء، الأخطار البسيطة، والنقل بالإضافة الى التحسن المسجل في فرع التأمين على السيارات، كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم(19): رقم اعمال (الوحدة السادسة-U6) لسنة 2022**

**الوحدة: ألاف دج (milliers DA)**

| الفروع | رقم الأعمال 2021.12.31 | رقم الأعمال 2022.12.31 |
|---|---|---|
| الحرائق INC | 674 948 | 703 374 |
| الهندسة ENG | 207 374 | 203 237 |
| المسؤولية المدنية RC | 858 924 | 1 077 200 |
| أخطار متعددة وبسيطة RD/RS | 71 554 | 85 992 |
| كوارث طبيعية CATNAT | 320 126 | 419 735 |
| النقل والقروض TRAN&CRE | 1 433 568 | 1 695 722 |
| السيارات AUTO | 1 018 169 | 1 029 427 |
| المجموع | 4 584 663 | 5 214 687 |

**المصدر: مصلحة محاسبة الوكالات –دائرة المالية والمحاسبة للوحدة السادسة-**

**2-التعويضات على الحوادث (INDEMNISATION SINISTRE):**

بلغت قيمة ال تعويضات1.52 مليار دينار جزائري حتى 2022.12.31 و1.72 مليار دينار جزائري مقارنة بنفس الفترة من سنة 2021 حيث سجلت كما يأتي في الجدول التالي:

**الجدول رقم(20): تعويضات (الوحدة السادسة-U6)سنة 2022**

**الوحدة: ألاف دج (milliers DA)**

| الفروع | التعويضات 2021.12.31 | التعويضات 2022.12.31 |
|---|---|---|
| الحرائق INC | 242 259 | 153 208 |
| الهندسة ENG | 105 113 | 235 283 |
| المسؤولية المدنية RC | 24 607 | 12 287 |
| أخطار متعددة وبسيطة RD/RS | 12 527 | 139 048 |
| النقل والقروض TRAN & CRE | 423 779 | 231 114 |
| السيارات AUTO | 911 216 | 755 253 |
| التأمين على الأشخاص AP | 967 | 1 131 |
| تأمين القروض CREDIT | 423 779 | 231 114 |
| المجموع | 1 720 468 | 1 527 324 |

**المصدر: مصلحة محاسبة الوكالات –دائرة المالية والمحاسبة للوحدة السادسة-**

**3-معدل التسوية (LA CADENCE DE REGLEMENT SINISTRE):**

المعدل المتوسط للتسوية لجميع الفروع بما فيه المخزون الأولي لسنة 2022 هو (37%) مقارنة ب (44%) سنة 2021، حيث المعدل المتوسط للتسوية من جانب الفروع I.A.R.D يبلغ (35%) مقارنة ب (42%) سنة 2021، وفرع التأمين على السيارات حقق معدل تسوية قدره (37(% مقارنة ب (43%) لنفس الفترة من السنة الماضية.

### 4-الاستثمارات (LES INVESTISSEMENTS):

نفقات الاستثمارات بلغت 27 مليون دينار جزائري مقابل 389 مليون دينار جزائري سجلت سنة 2021 أي انخفاض قدره (-93%)، حيث انعدمت الاستثمارات بالنسبة للأصول المعنوية **(IMMOBILISATIONS INCORPORELLES)** لسنة 2022 وتراجعت بالنسبة للأصول المادية **(IMMOBILISATION CORPORELLES)** من401 مليون دينار جزائري إلى 25 مليون دينار جزائري كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (21): استثمارات (الوحدة السادسة-U6) سنة 2022**

**الوحدة: ألاف دج (milliers DA)**

| صنف الاستثمارات | سنة 2021 | سنة 2022 |
|---|---|---|
| الأصول المعنوية | 0 | 111 |
| الأصول المادية | 401 638 | 25 767 |
| أصول قيد الإنجاز | -12 046 | 1 483 |
| المجموع | 389 703 | 27 250 |

**المصدر: مصلحة المحاسبة العامة -دائرة المالية والمحاسبة للوحدة السادسة-**

### 5-مصاريف التشغيل (LES CHERGES DE FONCTIONNEMENT):

بلغت نفقات التشغيل للوحدة السادسة عند نهاية سنة 2022ما قيمته 892 مليون دينار جزائري مقارنة ب 897 مليون دينار جزائري سنة2021 انخفاض طفيف قدر ب (-1%) كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(22): مصاريف التشغيل (الوحدة السادسة–U6) سنة 2022**

**الوحدة: ألاف دج (milliers DA)**

| فئة النفقات | سنة 2021 | سنة 2022 |
|---|---|---|
| المشتريات والخدمات الخارجية | 38 344 | 45 415 |
| خدمات خارجية أخرى | 223 426 | 211 422 |
| نفقات المستخدمين | 550 757 | 560 608 |
| الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة | 83 352 | 73 836 |
| نفقات تشغيلية أخرى | 1 281 | 1 074 |
| النفقات المالية | 585 | 0 |
| المجموع | 897 745 | 892 355 |

**المصدر: مصلحة التحليل والتسيير التقديري –دائرة المالية والمحاسبة للوحدة السادسة–**

### 6–معدل تغطية الديون ( TAUX DE RECOUVREMENT DES CREANCES):

في هذا الفرع تنقسم الديون (الزبائن) إلى قسمين معدل تغطية الديون الجارية **(TAUX DE RECOUVREMENT DES CREANCES EN COURS)** وهو يخص السنة الجارية للنشاط (N) ونجد معدل تغطية الديون السابقة **(TAUX DE RECOUVREMENT DES CREANCES ANTERIEURES)** وهو يخص السنوات السابقة للسنة الجارية حيث سجل معدل تغطية للديون الجارية نسبة قدرها (47%) مقارنة ب (55%) لنفس الفترة من السنة السابقة، أما معدل تغطية الديون للسنوات السابقة بلغ (58%) مقارنة ب (62 %) لغاية 2021.12.31.

**7-عددالموظفين (L'EFFECTIF):**

في نهاية شهر ديسمبر 2022 بلغ عدد العمال 360 موظف مقارنة بنفس الفترة من سنة 2021 حيث كان العدد 365 موظف أي انخفاض قدره (-5) موظف.

## VII. تحليل لوحة قيادة الوحدة السادسة لشهر ديسمبر 2022:

خلال فترة التربص قمنا ببناء لوحة لقيادة للوحدة السادسة **(SUCCURSALE 600)** لشهر ديسمبر2022 في دائرة المالية والمحاسبة ( **DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE)** أين توجد مصلحة التحليل والتسيير التقديري ( **SERVICE ANALYSE ET GESTION PREVISIONNEL)** من بين مهامها إعداد12 لوحة قيادة خلال السنة (بصفة شهرية) مرورا بالمراحل التالية:

-نهاية كل شهر تستقبل مختلف المعطيات من مختلف الدوائر التقنية **(LES DEPARTEMENT TECHNIQUES)** فيما يتعلق برقم الأعمال أي الإنتاج **(PRODUCTION/CHIFFRE D'AFFAIRE)** والتعويضات الحوادث **(REGLEMENT SINISTRE)**، إضافة الى معدل التسوية والمؤونات أو الاحتياطات التقنية **(RESERVE)** أو ما يعرف بالتعويضات التي سيتم تسويتها **(S.A.P)** الخاصة بكل فرع، إضافة إلى الدائرة التجارية فيما يخص التعليقات على الانحرافات المستخرجة من لوحة القيادة ودائرة الموارد البشرية فيما يتعلق بعدد الموظفين وحركة التوظيف والاستقالة والإحالة على التقاعد إن وجدت، ولوحات القيادة من وكالات الشبكة المباشرة ومن مصلحة الوكلاء العامين للتأمين المتواجدة على مستوى دائرة المالية والمحاسبة المتعلقة بالشبكة الغير مباشرة؛

-إعداد المؤشرات الرئيسية من مؤشرات مالية ومعلومات حول استخدام الوسائل وبعد تنسيق كل البيانات والمعطيات والتحقق منها، يتم إعداد ملخص للوحة قيادة الوحدة مع تحليل الفوارق؛

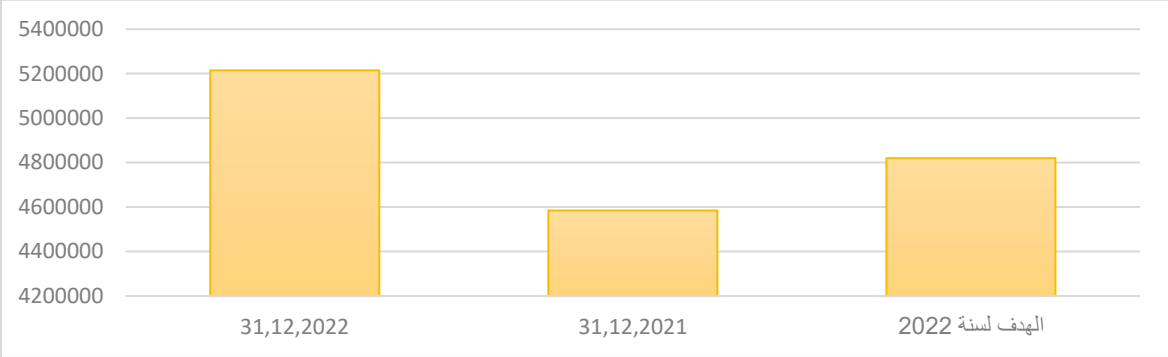
-يتم إرسال لوحة القيادة إلى مديرية مراقبة التسيير على مستوى مصلحة التقارير أين تتم عملية توحيد وتجميع(CONSOLIDATION) للوحات القيادة الخاصة بكل وحدة وبناء لوحة قيادة المؤسسة.

- تطور رقم الأعمال لمختلف فروع التأمين للوحدة السادسة وقد سجلت نموا إجماليا قدره (14%) مما يدل على تحسن ملحوظ في الأداء التجاري وقد تباينت نسب النمو بين الفروع، حيث سجل فرع المسؤولية المدنية (RC) نموا بنسبة (25 %)، وفرع الكوارث الطبيعية (CATNAT) نموا بنسبة

(31%)، وهو الأعلى بين الفروع، مما يعكس زيادة في الطلب على هذا النوع من التأمين نتيجة التغيرات المناخية والكوارث المسجلة خلال الفترة، كما شهد فرع السيارات (AUTO) نموا بنسبة

(19%) مما يشير إلى تحسن هذا الفرع تحديداً، ويعكس استقراراً في حجمه وأهميته ضمن محفظة الوحدة السادسة، في المقابل سجل فرع الهندسة (ENG) تراجعاً طفيفاً بنسبة (-2%)، مما يرتبط بانخفاض النشاط في قطا ع الأشغال وتغيرات في سياسات الاكتتاب، أما فرع الأخطار المتعددة والبسيطة، فقد سجل نمواً بنسبة (20%) مما يدل على توسع في التغطيات الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الشكل رقم (23): الأعمدة التكرارية المقارنة لإنتاج (الوحدة السادسة-U6) (إنجازات /أهداف)**

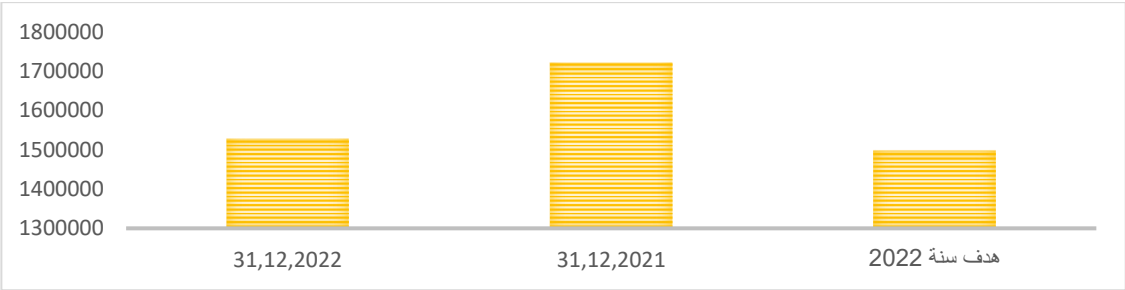



**المصدر: مصلحة محاسبة الوكالات –دائرة المالية والمحاسبة للوحدة السادسة-الطالبة بالتصرف**

•أما حجم التعويضات سجل انخفاضا قدره ( -11%) ويمكن تفسير هذا التراجع بتحسن إدارة المخاطر من جهة وبتشدد في شروط التعويض من جهة أخرى.

إن هذا التحسن العام في رقم الأعمال، المصحوب بانخفاض في حجم التعويضات، يعكس مؤشرات إيجابية على مستوى التسيير المالي والتجاري، ويستدعي تعزيز هذه الديناميكية من خلال تطوير المنتجات التأمينية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمؤمن لهم.

**الشكل رقم(24): الأعمدة التكرارية المقارنة لتعويضات (الوحدة السادسة-U6) (إنجازات /أهداف)**




**المصدر: مصلحة محاسبة الوكالات –دائرة المالية والمحاسبة للوحدة السادسة-الطالبة بالتصرف**

●فيما يخص معدل التسوية نلاحظ تراجع في سرعة تسوية الحوادث التأمينية بنسبة (−16%) حيث أن الوحدة السادسة لم تحقق الهدف، فيما يخص معدل التسوية الذي يتضمن المخزون الأولي المعدل المتوسط المحقق حتى 2022/12/31 هو (30%).

●نفقات التشغيل لنشاط السنة المالية 2022 مستقرة بالنسبة للسنة 2021 وسجلت نسبة تغير قدرت ب (−8%)، علما أن تكاليف الموظفين تمثل( 72%) من مجموع المصاريف مما يعكس الطابع البشري المكثف لنشاط الوحدة، وبعدها نجد مصاريف خارجية أخرى حيث تمثل( 18.50%) من إجمالي المصاريف، بالنسبة لمشتريات والخدمات الخارجية نلاحظ ارتفاع قدره( 18%) مما يدل على التوسع في النشاط وارتفاع في أسعار المواد والخدمات الخارجية، وانخفاض في النفقات الخاصة بالخدمات الخارجية الأخرى ب (−5%)مما يدل على ترشيد في تعاقدات وتقليص الاستشارات الخارجية.

●التحقيق الكامل للهدف الخاص بالاستثمارات يدل على الالتزام القوي بتنفيذ البرنامج المسطر لكنه لا يعكس بالضرورة جودة النتائج أو الأثر الفعلي للاستثمار.

●فيما يخص الموارد البشرية فقد سجل تراجع ب (−5) موظف أي انخفاض قدره ( −0.99%) ما يعكس استقرارا نسبيا في الهيكل البشري مع اعتماد سياسة ضبط التوظيف وإعادة توزيع داخلي للمهام.

**VIII. اقتراح بناء وتصميم لوحة قيادة للوحدة السادسة:**

من خلال تواجدنا في مصلحة التحليل والتسيير التقديري لاحظنا أن لوحة القيادة الخاصة بالوحدة السادسة عبارة عن جدول أصم يتم بناؤه وتصميمه بالاستعانة ببرنامج ميكروسوفت اكسل (MICROSOFT EXCEL) حيث يتم مقارنة نشاط الشهر الجاري مع نفس الشهر من السنة الماضية ومقارنته بالأهداف المسطرة والاعتماد على نسبة النمو ونسبة الإنجاز، حيث تتم هذه العملية بطريقة يدوية لا تسمح لنا بتحيين المعلومات أو المعطيات في حالة تصحيح الخطأ أو/وتعديل البيانات كما تظهر في الشكل الموالي:

# الشكل رقم(25): لوحة قيادة الوحدة السادسة(U6) لشهر ديسمبر 2022

الوحدة السادسة 600

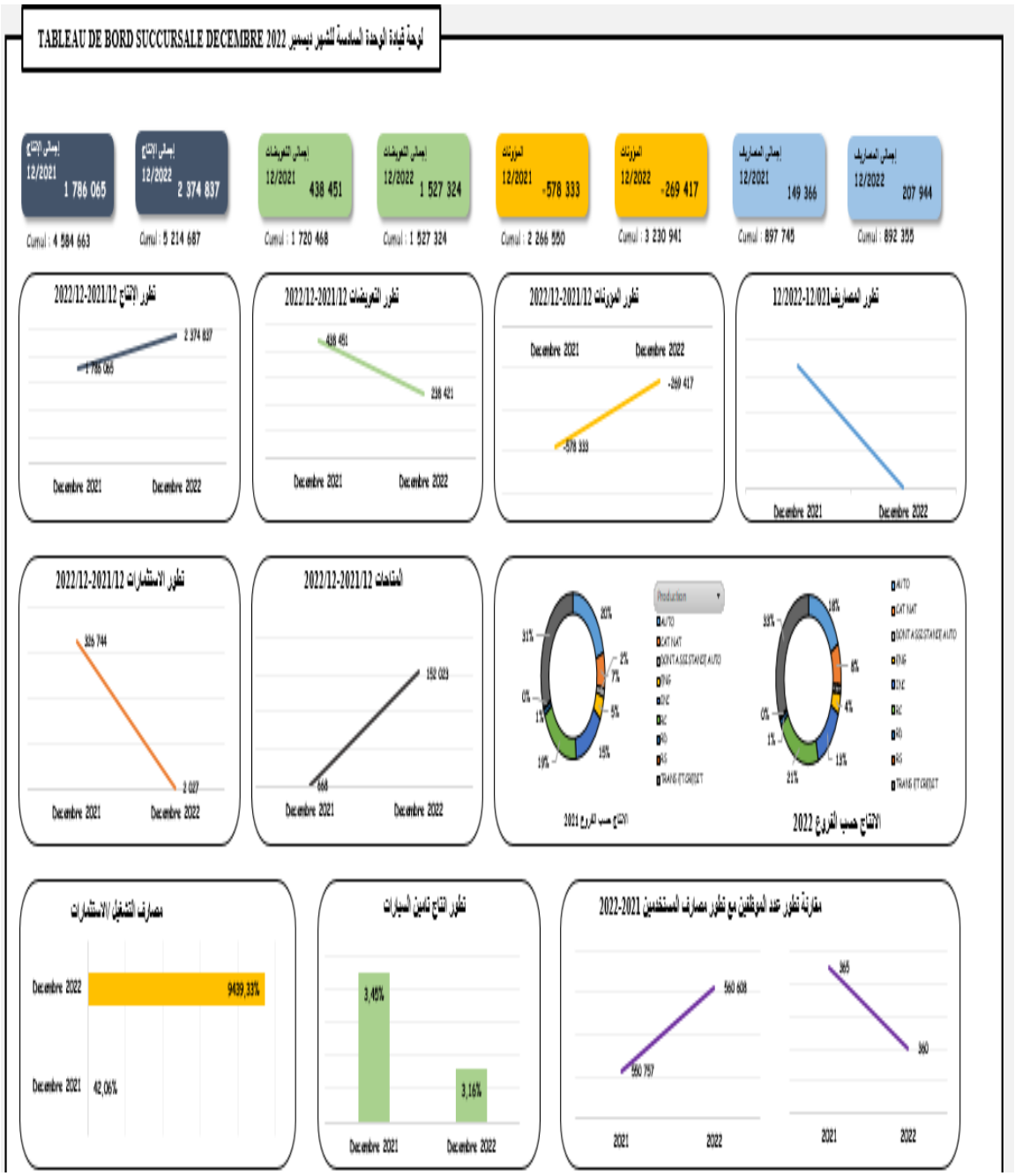
دائرة المالية و المحاسبة

لوحة قيادة شهر ديسمبر 2022

| المؤشرات | إنجازات السنة ن-1 | | إنجازات السنة ن | | معدل النمو | | الأهداف | معدل الإنجاز |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | شهر | مجموع تراكمي | شهر | مجموع تراكمي | شهر | مجموع تراكمي | | |
| الإنتاج خارج الرسوم ( PRODUCTION HT) | 1 786 065 | 4 584 663 | 2 374 837 | 5 214 687 | 33% | 14% | | |
| الحرائق (INC) | 34 901 | 674 948 | 218 451 | 703 374 | 526% | 4% | | |
| الهندسة (ENG) | 34 663 | 207 374 | 41 605 | 203 237 | 20% | -2% | | |
| المسؤولية المدنية (RC) | 342 282 | 858 924 | 291 542 | 1 077 200 | -15% | 25% | 4 819 888 | 108% |
| الأخطار المتعددة و البسيطة (RD+RS) | 2 223 | 71 554 | 2 402 | 85 992 | -3% | 67% | | |
| الكوارث الطبيعية (CATNAT) | 34 674 | 320 126 | 107 790 | 419 735 | 211% | 31% | | |
| التأمين على السيارات (AUTO) | 61 634 | 1 018 169 | 75 018 | 1 029 427 | 24% | 8% | | |
| النقل و القروض (TRANSPORT ET ASS,CREDIT) | 1 275 688 | 1 433 568 | 1 638 029 | 1 695 722 | 28% | 18% | | |
| التعويضات(INDEMNISATION) | 438 451 | 1720468 | 238 421 | 1 527 324 | -46% | -11% | | |
| الحرائق (INC) | 11 295 | 242 259 | 18 195 | 153 208 | 61% | -37% | | |
| الهندسة (ENG) | 83 277 | 105 113 | 5 072 | 235 283 | -94% | 124% | | |
| المسؤولية المدنية (RC) | 15 365 | 24 607 | 8 835 | 12 287 | -42% | -50% | | |
| الأخطار المتعددة و البسيطة (RD+RS) | 3 111 | 12 527 | 69 919 | 139 048 | 6660% | 1800% | 1 497 300 | 102% |
| الكوارث الطبيعية (CATNAT) | - | - | - | - | 0% | 0% | | |
| التأمين على السيارات (AUTO) | 292 576 | 911 216 | 76 421 | 755 253 | -74% | -17% | | |
| النقل و القروض (TRANSPORT ET ASS,CREDIT) | 32 089 | 423 779 | 59 125 | 231 114 | 84% | -45% | | |
| تأمين على الأشخاص (AP) | 738 | 967 | 854 | 1 131 | 16% | 17% | | |
| مؤونات (RESERVES /SAP) | - 578 333 | 2 266 550 | - 269 417 | 3 230 941 | -115% | 30% | | |
| الحرائق (INC) | - 11 474 | 313 145 | - 8 873 | 1 090 993 | -23% | 248% | | |
| الهندسة (ENG) | - 85 110 | 49 621 | - 51 918 | 61 362 | -39% | 24% | | |
| المسؤولية المدنية (RC) | - 35 550 | 146 506 | - 3 895 | 126 286 | -89% | -14% | | |
| الأخطار المتعددة و البسيطة (RD+RS) | 147 358 | 268 334 | - 92 852 | 114 488 | -233% | -81% | 2 128 459 | 152% |
| الكوارث الطبيعية (CATNAT) | - | - | - | - | 0% | 0% | | |
| التأمين على السيارات (AUTO) | - 253 194 | 572 695 | - 67 826 | 530 388 | -73% | -7% | | |
| النقل و القروض (TRANSPORT ET ASS,CREDIT) | - 308 006 | 827 757 | - 43 086 | 1 220 120 | -86% | 47% | | |
| تأمين على الأشخاص (AP) | - 32 357 | 88 492 | - 967 | 87 304 | -97% | -1% | | |
| معدل تسوية الملفات مع المخزون الأولي (CADENCE DE REGLEMENT) | 15% | 44% | 11% | 37% | -27% | -16% | | |
| معدل تسوية الملفات مع المخزون الأولي (CADENCE DE REGLEMENT) | 15% | 44% | 11% | 37% | -27% | -16% | | |
| معدل تسوية الملفات الفروع الأخرى | 20% | 42% | 15% | 37% | -25% | -12% | | |
| النفقات التشغيلية (CHARGE DE FONCTIONNEMENT) | 149 366 | 897 745 | 207 944 | 892 355 | 39% | -1% | | |
| المشتريات والخدمات الخارجية | 8 742 | 38 344 | 24 946 | 45 415 | 185% | 18% | | |
| خدمات خارجية أخرى | 43 801 | 223 426 | 84 691 | 211 422 | 93% | -5% | | |
| نفقات المستخدمين | 65 745 | 550 757 | 67 156 | 560 608 | 2% | 2% | | |
| الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة | 30 566 | 83 352 | 31 151 | 73 836 | 2% | -11% | | |
| نفقات تشغيلية أخرى | 425 | 1 281 | - | 1 074 | -100% | -16% | | |
| النفقات المالية | 87 | 585 | - | - | -100% | -100% | | |
| معدل تغطية الديون الجارية (N) | 20% | 55% | 16% | 47% | | | 80% | 59% |
| معدل تغطية الديون السابقة | 5% | 62% | 3% | 58% | | | 57% | 102% |
| الاستثمارات | 326 744 | 389 703 | 2 027 | 27 250 | -99% | -93% | | |
| الأصول المعنوية | 45 | 111 | - | - | -100% | -100% | 60 721 | 45% |
| الأصول المادية | 350 102 | 401 638 | 2 027 | 25 767 | -99% | -94% | | |
| أصول قيد الإنجاز | - 23 403 | - 12 046 | - | 1 483 | -100% | -112% | | |
| المتاحات (DISPONIBILITE) | 668 | 668 | 152 023 | 152 023 | 100% | 100% | | |
| عدد الموظفين (L'EFFECTIF) | 365 | 365 | 360 | 360 | -1% | | 365 | 99% |

**لوحة القيادة المقترحة:** بعد أخذ المعطيات والبيانات اللازمة والمتاحة قمنا ببناء قاعدة بيانات **(BASE DE DONNEES)** على برنامج مايكروسفت اكسل وباستعمال تقنية الجداول المحورية **(TABLEAUX CROISES DYNAMIQUES)** نتحصل على لوحة قيادة بمؤشرات رئيسية أكثر سهولة للقراءة وتجذب الانتباه والأهم تمكننا من تحيين المعلومات والبيانات في اللحظة ذاتها بدون بذل مجهود وتضييع الوقت وتقليل هامش الخطأ. كما يوضحه الشكل الموالي:

**الشكل رقم(26): لوحة القيادة المقترحة الخاصة بالوحدة السادسة(U6) لشهر ديسمبر 2022**



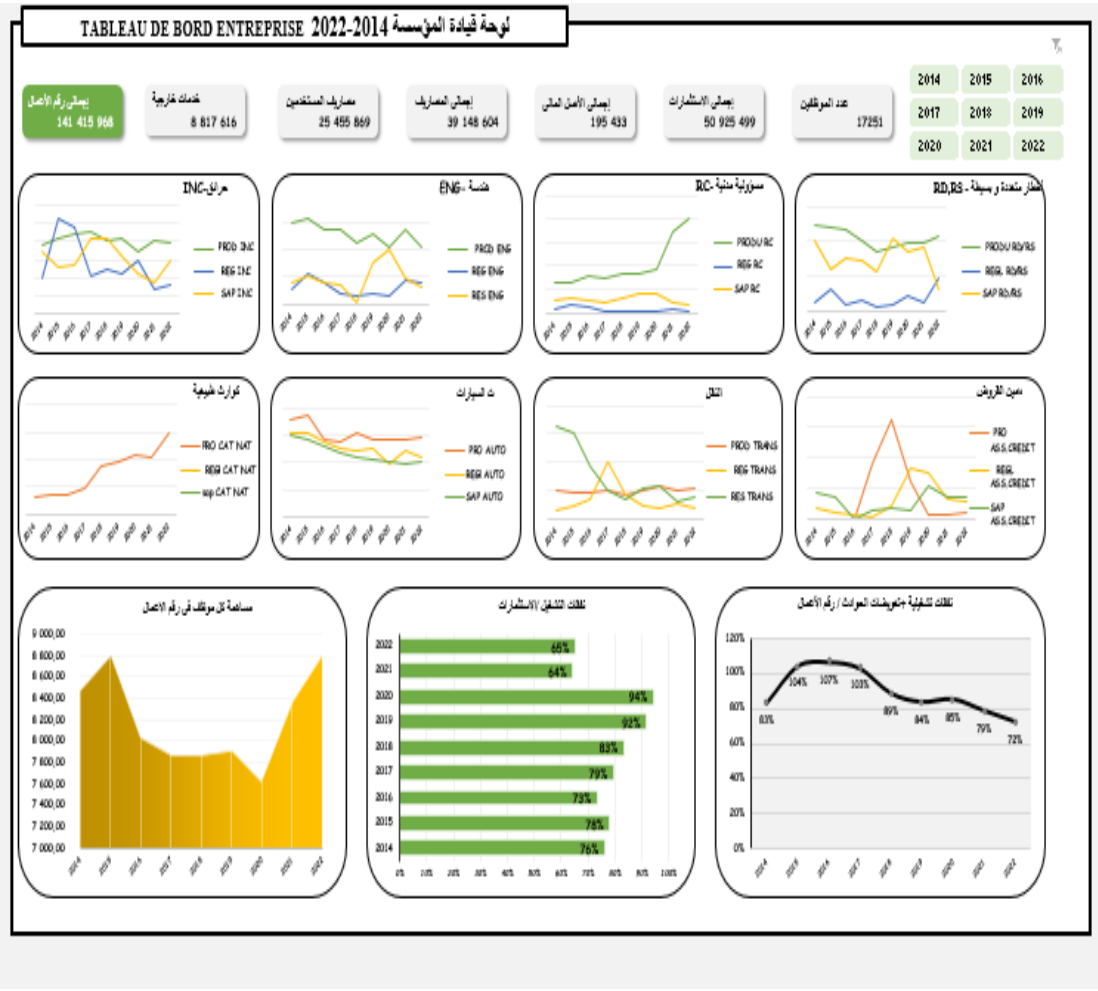

**المصدر: اعتمادا على المعطيات المقدمة من دائرة المالية والمحاسبة للوحدة السادسة وبالاستعانة ب برنامج Excel، الطالبة بالتصرف**

**المطلب الثالث: مؤشرات لوحة قيادة المؤسسة (ENTREPRISE) للفترة 2014-2022**في

إطار تحليل الأداء العام للمؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2014إلى 2022، تبرز أهمية بناء لوحة قيادة تّمكن من تتبع المؤشرات الرئيسية وتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث سنجمع بين البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤية متكاملة حول مختلف جوانب النشاط المؤسسي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، وسيتم تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف مما يساعد في توجيه السياسات المستقبلية نحو تحسين الأداء وتعزيز التنافسية.

**عرض لوحة قيادة المؤسسة للفترة (2014-2022)**

**الشكل رقم(27): لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة(E)من 2014 إلى 2022**




**المصدر: اعتمادا على التقارير السنوية للشركة وبالاستعانة ب برنامج Excel، الطالبة بالتصرف.**

## تحليل لوحة القيادة للمؤسسة خلال الفترة (2014-2022)

بالنظر إلى لوحة القيادة الموحدة(ENTREPRISE) للفترة (2014-2022) يمكن تقديم تحليل متعدد الأبعاد يجمع بين القراءة الكمية والكيفية، مع التركيز على أداء الشركة، البنية المعلوماتية، وديناميكية التمثيل البصري.

### أولا: السياق العام للوحة القيادة

لوحة تعرض على واجهة برنامج مايكروسفت اكسل (EXCEL) عبارة عن نتيجة للمجموعة من العمليات والدوال (FONCTION)، تمثل أداة استراتيجية لمتابعة أداء الشركة خلال الفترة الزمنية التي تمتد من 2014 إلى 2022، هي ثنائية اللغة (فرنسية –عربية) بهدف دعم التواصل الداخلي والخارجي، تشمل مؤشرات كمية كلية مثل رقم الأعمال، حجم التعويضات والمصاريف التشغيلية وعدد الموظفين، كما نجد مؤشرات جزئية مثل نسبة المصاريف التشغيلية إلى الاستثمارات ونسبة المصاريف التشغيلية إلى حجم التعويضات، مع وجود رسوم بيانية لكل فرع من فروع التأمين(سيارات، حرائق، أخطار مدنية ،أخطار بسيطة و متعددة ،الكوارث الطبيعية ...) لرقم الأعمال(CA) الخاص به وحجم تعويضاته (REGLEMENT SINISTRE) إضافة إلى المؤونة التقنية المخصصة له ( RESERVE TECHNIQUE)، كما يوجد جزء عبارة عن أيقونات مفلترة للسنوات (2014-2022)، بمعنى لو أراد متخذ القرار الرجوع إلى أحد المؤشرات الخاصة بسنة معينة لنفس الفترة ما عليه إلا أن ينقر على السنة المرادة لتعرض لوحة القيادة مع المؤشرات المطلوبة كأرقام وأشكال بيانية.

### ثانيا: تحليل المؤشرات الكلية

#### 1) تحليل اتجاه رقم الأعمال:(CHIFFRE D'AIFFAIRES)

**الإنتاج الإجمالي:**

من خلال قراءة لوحة القيادة يتبن لنا أن رقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين مر بثلاثة مراحل متباينة خلال الفترة المدروسة:

- ✓ **مرحلة النمو والاستقرار:(2014-2018)** حيث ارتفع الإنتاج من 15.899 مليون دج سنة 2014 إلى 16.638 مليون دج سنة 2015، وهذا راجع للنمو الاستثماري الذي شهدته الجزائر في قطاعات البنى التحتية والمحروقات، سنة 2016 سجلت انخفاضا حادا في رقم الأعمال بنسبة

(−9.4%) مقارنة ب 2015، يليه استقرار نسبي بين 2017و 2018 حيث تراوحت معدلات النمو بين (−3.2%) و(+1.1%)، وهذا راجع لأن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين تمتلك حصة سوقية في تأمينات الحرائق والأخطار المتعددة والهندسية (IARD) بنسبة تعادل (13,51%) من السوق، حيث قامت وبشكل مباشر بتغطية المشاريع الوطنية الكبرى كالأشغال العمومية والطاقة؛

✓ **مرحلة الانكماش والصدمة: (2019−2020)** حيث سجلت انخفاض في رقم الأعمال بنسبة (3%) لي يتراجع رقم الأعمال إلى 14.866 مليون دج ويرجع هذا إلى اتحاد عاملين أساسين:

−الركود الاقتصادي الذي بدأ نهاية 2019،

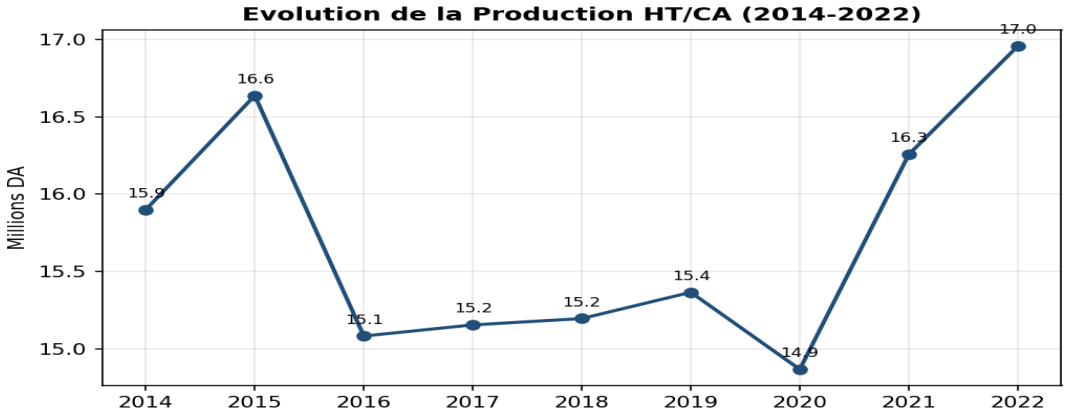
−جائحة كورونا 2020 مما أدى إلى تجميد الاكتتابات الجديدة وتراجع ملحوظ في فرعي تأمين السيارات والتأمين التجاري نتيجة لضعف حركة الاستيراد والشحن الدولي.

✓ **مرحلة التعافي:(2020−2021)** انتعاش قوي **لرقم** الأعمال حيث بلغ 16.958 مليون دج عام 2022 محققا قفزة معتبرة، بمعدلي نمو (+9.4%) و (+4.3%) على التوالي، وهذا راجع إلى عودة النشاط الاقتصادي وتحديث أسعار عقود المسؤولية المدنية والتأمين ضد الكوارث الطبيعية (CAT-NAT) ونمو الشراكات البنكية−التأمينية (BANCASSURANCE).

الاتجاه العام للإنتاج في ارتفاع خلال فترة الدراسة بنسبة نمو قدرها (+6.7%)، ما يعادله نسبة نمو تراكمية بلغت (0.81%)، ما يعكس استقرارا نسبيا في حجم الإنتاج مع تباين ملحوظ من سنة إلى أخرى.

كما يبينه الشكل التالي:

**شكل رقم(28): تطور رقم الأعمال من سنة 2014 إلى سنة 2022**




**المصدر: من لوحة القيادة المقترحة(2014−2022)**

**الانتاج حسب الفروع:**

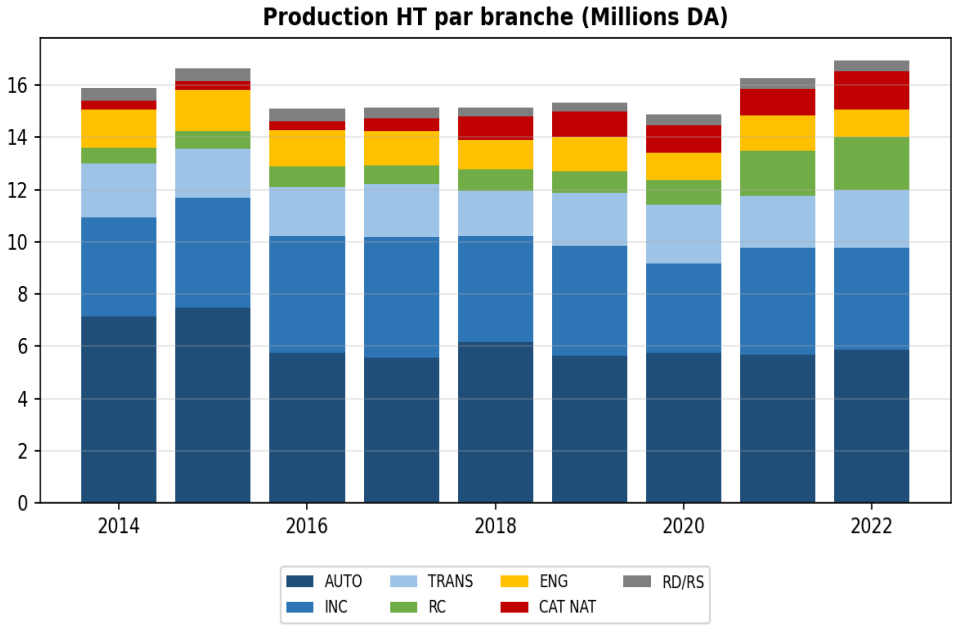
تحليل التوزيع البنيوي للإنتاج يظهر مزيج بين مختلف الفروع إلا أن أهم التحولات الهيكلية سجلت كما يلي:

- ✓ فرع السيارات (AUTO): يبقى الفرع الأكبر من حيث الحجم، لكن حصته في إجمالي الإنتاج تراجعت من (44,9%) سنة 2014 إلى (34,6%) سنة 2022، مع انخفاض القيمة المطلقة بنسبة (−17,9%) ومعدل نمو تراكمي بنسبة (−2,44%)؛
- ✓ فرع المسؤولية المدنية (RC): شهد أكبر نمو نسبي، من 623.451 ألف د.ج سنة 2014 إلى 2.025مليون دج سنة 2022، أي نمو إجمالي بلغ (+224.9%) ومعدل نمو تراكمي قدره (15,87%)، فارتفعت حصته من (3,9%) إلى (11,9%) من إجمالي الإنتاج؛
- ✓ فرع الكوارث الطبيعية (CAT NAT): سجل أكبر معدل نمو على الإطلاق، من 331 ألف دج إلى 1.479 مليون دج بمعدل نمو تراكمي (20,55%)، وارتفعت حصته من (2,1%) إلى (8,7%)؛
- ✓ فرع الحريق (INC) وفرع النقل (TRANS): استقرار نسبي مع نمو معتدل (+2,9%) و(+8,6%) على التوالي خلال فترة الدراسة؛

- ✓ فرع الهندسة (ENG): تراجع من 1.469 مليون دج إلى 1.032 مليون دج (−29,8%)، وتراجعت حصته من (9,2%) إلى (6,1%).

يعكس هذا التحول تنويعا في محفظة الشركة، حيث انتقلت من اعتماد كبير على فرع السيارات نحو توزيع أكثر توازنا يشمل فروعا ذات نمو سريع كالمسؤولية المدنية والكوارث الطبيعية، وهو اتجاه إيجابي من منظور تنويع المخاطر، كما يوضحه الشكل الموالي:

**شكل رقم(29): الإنتاج حسب الفروع من سنة 2014 إلى سنة 2022**




**المصدر: من لوحة القيادة المقترحة (2014-2022)**

**2) تحليل حجم التعويضات المدفوعة على الحوادث: (REGLEMENT SINISTRES)**

يرتبط حجم التعويضات ارتباطا طرديا بنوعية الأخطار المكتتبة وكفاءة نظام التسوية، انخفض اجمالي التعويضات من 9.234مليون دج سنة 2014 إلى 7.340مليون دج سنة 2022أي تراجع بنسبة (-20,5%) و معدل تراكمي ب(-2,83%) إلا أن هذا الانخفاض لم يكن خطيا ،فقد شهدت الفترة 2015-2017 ارتفاعا حادا ،حيث بلغت التعويضات أعلى مستوى لها سنة 2015 (13.257مليون دج) قبل أن تتراجع تدريجيا و بشكل مستمر ، أما سنة 2020 سجل انخفاض ملحوظ في حجم التعويضات على مستوى السوق ككل واستقر حجم التعويضات بالنسبة للشركة الجزائرية لتأمين وإعادة التأمين عند( 7.949مليون دج) وهذا الانخفاض راجع للحجر الصحي الذي قلل من حوادث المرور (تأمين السيارات) بنسبة تزيد عن( 21%)،إضافة إلى غياب الحوادث الصناعية أو الكوارث الكبرى خلال نفس السنة ،مستمرا في الانخفاض حتى سنة 2022 نتيجة لعدم تصفية و تسوية الملفات العالقة و المطالبات المؤجلة الناتجة عن فترة الجائحة و تأثير التضخم الراجع إلى غلق استيراد قطع غيار السيارات و المواد الصناعية.

### 3) معدل تسوية الملفات:(Cadence de règlement)

**معدل التسوية الإجمالي:**

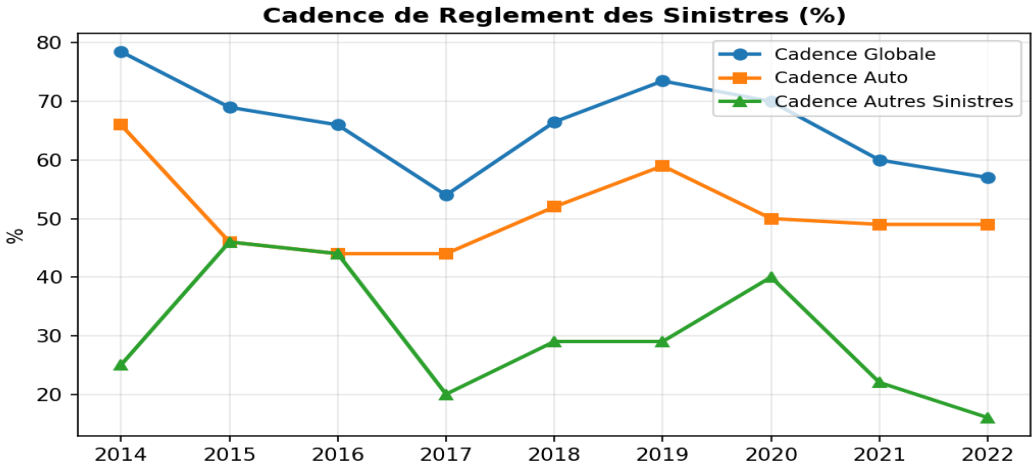
هو معدل سرعة معالجة وتسوية الملفات عند تحقق المخاطر، حيث سجلت الوتيرة الإجمالية أعلى مستوياتها سنة 2014 بنسبة (78,5%) ثم تراجعت بشكل مستمر تقريبا أدنى مستوى له سنة 2022 بنسبة (57%)، أي تراجع بنسبة

(-27,4%) ومعدل تراكمي قدره (-3,92%)وهذا ما يستدعي أن تقوم الشركة بمراقبة نشاط القسم الخاص بهذه العملية حيث يشير إلى تباطؤ في معالجة الملفات أو زيادة في حجم الملفات المعقدة.

**معدل التسوية حسب الفروع:**

حافظ معدل تسوية فرع السيارات على مستوى أعلى نسبيا بين (44% و66%) مقارنة مع معدل تسوية باقي الفروع حيث عرف تغيرات كبيرة بين (16% و46%) وهذا راجع لصعوبة معالجة الملفات غير المرتبطة بفرع السيارات (كوارث طبيعية، مسؤولية مدنية، حرائق...) كما يبينه الشكل الموالي:

**شكل رقم(30): معدل التسوية حسب الفروع من سنة 2014 إلى سنة 2022**




**المصدر: من لوحة القيادة المقترحة (2014-2022)**

### 4) تحليل تغير حجم المؤونات(احتياطات) التقنية :(RESERVE TECHNIQUE)

حيث تعتبر المؤونات التقنية مؤشر حقيقي للصلابة والملاءة المالية للشركة اتجاه التزاماتها من أجل تغطية الملفات قيد التسوية، سجلت الاحتياطات التقنية تراجع طردي كبير من (17.172مليون

دج) سنة 2014إلى (9.028مليون دج) سنة 2022 أي انخفاض بنسبة (-47,4%) ومعدل تراكمي قدره

(-7,72%) مع أدنى مستوى سجل سنة 2021 ب (8.045مليون دج)، هذا التراجع المستمر في حجم الاحتياطات التقنية وبالتوازي مع تراجع التعويضات وتراجع وتيرة التسوية يرسم صورة متماسكة، حيث أن حجم المطالبات يتقلص بمرور الوقت ويكون إما نتيجة تحسن حقيقي في التحكم في تنوع المحفظة (التكلفة التقنية)، أو نتيجة تصفية تدريجية لملفات قديمة متراكمة من فترة ما قبل سنة 2014، كما أن الشركة عملت على استقرار مستوى الاحتياطات ليبقى كافيا من أجل تغطية الالتزامات المستقبلية، خاصة مع نمو فروع جديدة مثل المخاطر الزراعية (Risque agricoles) و توسع فيما يخص فرعي الكوارث الطبيعية و المسؤولية المدنية التي قد تحمل مخاطر تطور طويل الأمد.

حيث سجل فرع النقل أكبر انخفاض في الاحتياطات تراجع من (6.617 مليون دج) إلى (1.491 مليون دج) بنسبة قدرها (-77,5%)، يليه فرع السيارات بنسبة (-33,2%) مقابل من (6.031إلى 4.029مليون دج).

**5) هيكل الموارد البشرية:** ارتفاع عدد الموظفين من 1878 موظف سنة 2014 ليصل إلى ذروته ب 1949 موظف سنة 2020، هذا راجع لتوسيع الشبكة التجارية المباشرة وفتح وكالات جديدة عبر التراب الوطني، لكن بين سنتي 2021 و2022 نلاحظ تراجع طفيف بنسبة( 1% )ليستقر العدد عند 1924 موظف نهاية سنة 2022، يرجع هذا الانخفاض إلى استراتيجية التحول الرقمي و عصرنة نظم المعلومات التي انتهجتها الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين، حيث تم الاعتماد على الدفع الالكتروني و الاكتتاب عن بعد مما قلل الاعتماد على الكثافة العمالية التقليدية و توجيه التركيز على الكفاءات التقنية المتخصصة.

**6) تحليل الاستثمارات والأصول المالية:**

**الاستثمارات:**

أظهر هذا المؤشر نموا تصاعديا قويا حيث من (5.189مليون دج) سنة 2014 إلى (7.552 مليون دج) سنة 2022 أي نمو إجمالي قدره (+45,5%) ومعدل نمو تراكمي (4,80%) وبقي مستقرا بين 2014 و2020 قبل أن يسجل قفزة نوعية سنة 2021 حيث بلغ (7.707مليون دج) ما يعادل نسبة (+53,1 %) مقارنة ب 2020، ويعكس هذا التحول الكبير في حجم الاستثمار اعتبارا من 2021

توجها استراتيجيا بفضل نجاعة المحفظة الاستثمارية للشركة، حيث تعتمد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين على توظيف الفائض المالي بشكل آمن ومربح في نفس الوقت؛

**IX. الأصول المالية:**

حافظ إجمالي الأصول المالية على استقراره النسبي طوال الفترة مع تسجيل تراجع طفيف بنبة (-3,7%)بين 2014 و2022.

**ثالثا: البنية المعلوماتية والتنظيمية**

-وجود تبويبات متعددة (paramètre، succursale، tableau de bord) ما يدل على تنظيم هرمي للمعلومات وتعدد مستويات التحليل،

-استخدام اللغتين (عربية وفرنسية) يعزز قابلية الاستخدام في بيئة متعددة الثقافات.

-استخدام الألوان والأشكال البيانية يسمح بترسيخ المعلومات بصريا، اعتماد الفلترة ودالة التحديث (macro) يعود بالفائدة الكبيرة على متخذي القرار بربح الوقت مع أقل جهد وتكلفة.

**رابعا: تحليل بعض مؤشرات الأداء الرئيسية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين**

قمنا باختيار بعض من مؤشرات الأداء الرئيسية على أساس أن لوحة القيادة المعمول بها في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين لا تتضمن أي مؤشر رئيسي للأداء ماعدا مقارنة معدل النمو بين السنة الجارية والسنة التي قبلها ونسبة تحقيق الأهداف الموضوعة لبعض من المؤشرات الكلية مثل رقم الأعمال، جمعنا المؤشرات المختارة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(23): مؤشرات الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين من 2014-2022**

| المؤشر/ السنة | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نسبة إجمالي النفقات إلى رقم الأعمال | 24.81 | 24.61 | 25.23 | 26.56 | 27.42 | 29.29 | 31.88 | 30.44 | 29.05 |
| نسبة تكاليف المستخدمين إلى رقم الأعمال | 16.12 | 15.48 | 17.08 | 16.63 | 16.97 | 18.12 | 21.97 | 20.09 | 19.61 |
| معدل المطالبات التأمينية الحوادث | 58.08 | 79.68 | 81.39 | 76.53 | 61.30 | 54.42 | 53.47 | 48.28 | 43.28 |
| معدل مردودية التوظيفات المالية | 2.31 | 3.04 | 3.51 | 3.85 | 3.08 | 3.13 | 3.32 | 4.03 | 4.48 |
| الإنتاجية (رقم الاعمال لكل موظف) | 8466 | 8799 | 8031 | 7876 | 7881 | 7924 | 7628 | 8380 | 8814 |

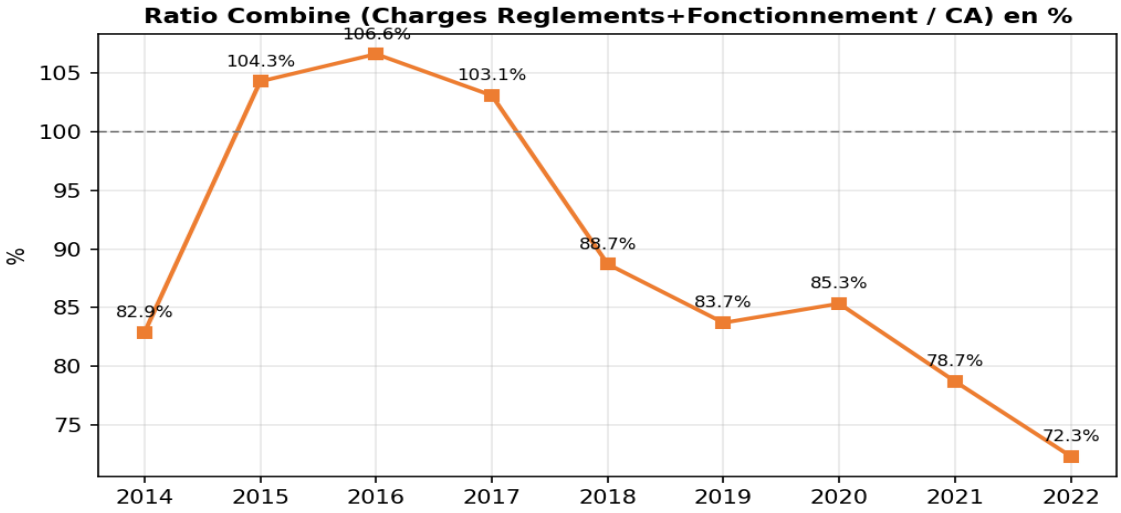
**المصدر: التقارير السنوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين اعتمادا على لوحة القيادة المقترحة، الطالبة بالتصرف.**

**•نسبة إجمالي النفقات إلى رقم الأعمال:**

تعتبر هذه النسبة مكافئة لمفهوم النسبة المجمعة في صناعة التأمين، حيث ارتفعت النسبة المجمعة من (82.90%) سنة2014 إلى (85,30%) سنة 2020، مسجلة ذروتها سنة 2016 حيث بلغت (106,6%) ثم بدأت بالانخفاض التدريجي إلى (72,30%) سنة 2022، هذا الاتجاه يعكس تزايدا في التكاليف مقارنة بالإيرادات، مما قد يشير إلى توسع غير متوازن في النشاط، أي قيمة أعلى

من 100% تعني أن الشركة تدفع أكثر مما تحصله من أقساط في الجانب التقني والتسييري معا، كما يوضحه الشكل التالي:

**شكل رقم(31): نسبة إجمالي النفقات إلى رقم الأعمال من سنة 2014 إلى سنة 2022**




**المصدر: لوحة القيادة المقترحة للمؤسسة (2014-2022)**

**•نسبة تكاليف المستخدمين إلى رقم الأعمال:**

حيث تمثل تكاليف المستخدمين البند الأكبر والأكثر استقرارا في النمو، تتراوح هذه النسبة بين (15,48%) و (21,97%) مع أعلى قيمة في 2020، وهذا راجع للزيادات في الأجور، تأثيرات جائحة كوفيد على الموارد البشرية، أما الانخفاض التدريجي بعد 2020 يدل على محاولة ضبط التكاليف التي تخص الموارد البشرية إضافة إلى عدم وجود توظيف.

**•معدل المطالبات التأمينية:**

شهد تغيرات واضحة من (58,08%) سنة 2014 إلى الذروة (81,39%) سنة 2016 ثم عاود في الانخفاض حتى بلغ (43,28%) سنة 2022، ويعكس هذا الانخفاض تحسنا في إدارة المخاطر، وإعادة مراجعة شروط العقود التأمينية مما أدى إلى انخفاض في عدد الحوادث وتكلفتها.

**•معدل مردودية التوظيفات المالية:**

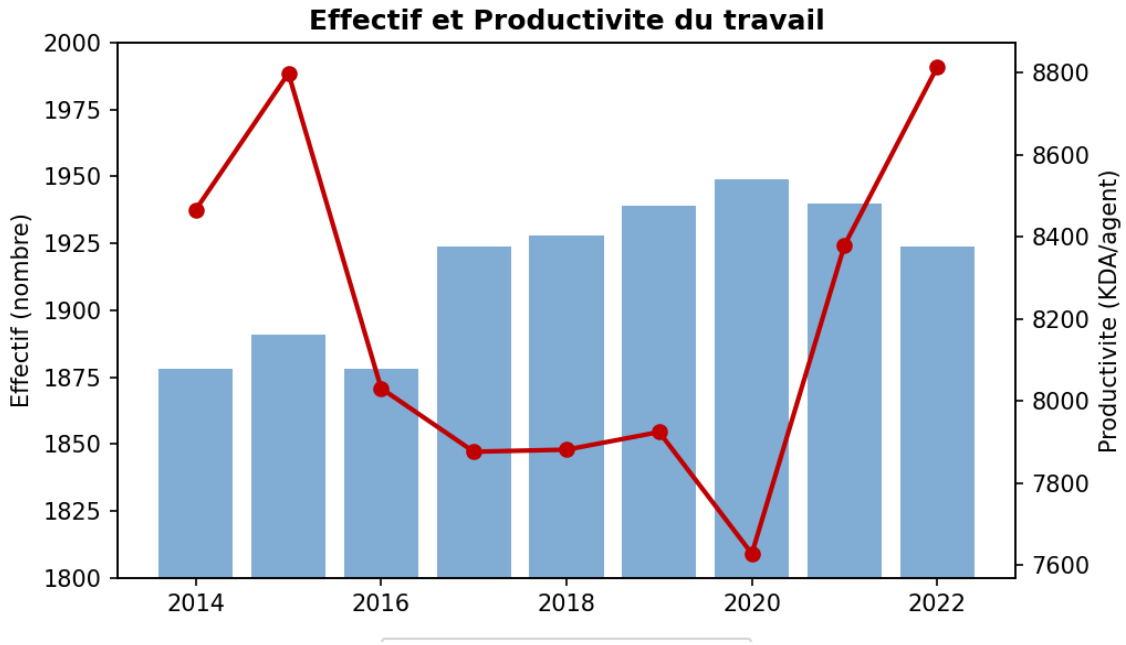
التوظيفات المالية كرقم شهدت تراجع من (17.708مليون دج) سنة 2014 إلى

(14.512 مليون دج) سنة 2022، لكن معدل المردودية ارتفع من (2,31%) سنة 2014 إلى (4,48%) سنة 2022 هذا إن دل على شيء إنما يدل على كفاءة الاستثمار المالي، أي إدارة أفضل للمحفظة المالية عن طريق استغلال الفرص السوقية بشكل أكثر فعالية، حيث تم الاستثمار في القيم السيادية وسندات الخزينة العمومية للدولة الجزائرية بنسبة تزيد عن( 55%)، وهي تتميز بانعدام المخاطر وذات عوائد ثابتة ومستقرة مما ساعد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الحفاظ على معدل مردودية لا بأس به يسمح لها بتغطية العجز التقني لسنة 2020 بسبب الجائحة.

- **الإنتاجية (رقم الأعمال لكل موظف):**

شهد هذا المؤشر تذبذبا ملحوظا حيث بلغ أعلى مستوى سنة 2015 وقدر ب (8798 دج/موظف) ثم تراجع إلى أدنى مستوى له سنة 2020 ب (7627 دج/موظف) وهذا بسبب تراجع الإنتاج الإجمالي وارتفاع عدد الموظفين خلال تلك السنة (تأثير جائحة كوفيد)، بعد ذلك استعاد مؤشر الإنتاجية مساره التصاعدي بقوة ليصل إلى أعلى مستوى له على الإطلاق سنة 2022 حيث بلغ (8814 دج/موظف) بنمو إجمالي (+4,1%) خلال فترة الدراسة كما يبينه الشكل التالي:

**شكل رقم(32): مؤشر الإنتاجية من سنة 2014 إلى سنة 2022**




**المصدر: لوحة القيادة المقترحة للمؤسسة (2014-2022)**

رغم التذبذب إلا أننا نستنتج أن هناك تحسن ملحوظ في الكفاءة التشغيلية لسنتي 2021 و2022و هذا راجع لزيادة الكفاءة الفردية، نمو الإنتاجية واستقرار عدد الموظفين (الإحالة على التقاعد لمن تتوفر فيهم الشروط)، تحسين في العمليات بإدخال التكنولوجيا وهذا ما انعكس مباشرة في تحسن مؤشر الإنتاجية.

**خامسا: أهم النتائج لدور مؤشرات لوحة القيادة في تحسين أداء الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين**

- ✓ الإنتاج الإجمالي شهد استقرارا نسبيا مع نمو تراكمي ضعيف خلال فترة الدراسة، لكن مع انتعاش قوي لسنتين الأخيريتين؛
- ✓ تحول هيكلي إيجابي في مزيج الإنتاج حيث تراجع وزن فرع السيارات لصالح فروع أخرى أكثر تنوعا كالمسؤولية المدنية والكوارث الطبيعية؛
- ✓ تراجع كبير في الاحتياطات التقنية مما يستوجب التحقق من كفاية التغطية؛
- ✓ ارتفاع التكاليف بمعدل (2,82%)سنويا أكبر من نمو الإنتاج (0,81%) سنويا، وتشكل نفقات الموظفين أكثر من 67% من إجمالي التكاليف سنة 2022؛
- ✓ إجمالي النفقات أكبر من رقم الأعمال حيث تجاوزت النسبة المجمعة 100 %بين سنتي 2015 و2017 مما يهدد بربحية الشركة مما أدى إلى دراسة أفضل للأداء ومنه سجل تحسن ملحوظ بعدها؛
- ✓ معدل تسوية الملفات تراجعت بشكل ملحوظ خاصة في الفروع غير مرتبطة بالسيارات؛
- ✓ الاستثمار الإجمالي ارتفع بشكل معتبر خاصة سنة2021 مقارنة ب 2020، بينما حافظت الموارد البشرية على استقرارها النسبي مع تحسن في مؤشر الإنتاجية.

**خلاصة الفصل الثالث:**

يكشف هذا الفصل أن شركة التأمين الجزائرية وإعادة التأمين (CAAR) تقف أمام مفترق طرق حقيقي يتعلق بمستقبل نظام إدارتها الاستراتيجية، فالنجاح المالي الراهن الذي تسجله الشركة لا يلغي الحاجة الملحة إلى بناء نموذج مؤشرات أداء متكامل، يرتكز على استراتيجية واضحة تنعكس على مختلف المستويات التنظيمية، قادر على تقديم تقييم حقيقي للأداء المستدام وتزويد متخذي القرار بمعطيات موضوعية و دقيقة لتكون قاعدة متينة من أجل اصلاح الانحرافات، حيث أن الاستمرار في الاعتماد على الظرفية البيئية الملائمة وعلى الاستخدام الشكلي لأنظمة المعلومات بوصفها واجهة للتحسين الشركة ، لا سيما مع توقع دخول منافسين جدد وتصاعد تعقيد متطلبات السوق التأمينية، قد يفضي في المستقبل إلى هشاشة هيكلية تهدد مكانة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين(CAAR) وقدرتها التنافسية على المدى البعيد.

إن تفعيل لوحة القيادة الاستراتيجية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) بمفهومها الصحيح ليس ترفا إداريا بل ضرورة حتمية، تسمح لها أن تنتقل من مرحلة إدارة الحاضر إلى مرحلة قيادة المستقبل بأدوات علمية محكمة وبصيرة استراتيجية متجددة.

# خاتمة

# خاتمة

يقول بيتر دروكار (Peter Drucker) ***"If you can't measure It , you can't improve It"***، منه نقول يعد القياس ركيزة أساسية في الإدارة الحديثة، إذ لا يمكن تصور تسيير فعال لأي مؤسسة بمعزل عن أدوات قياس دقيقة وموثوقة، حيث يتمحور الأداء وقياسه حول القدرة على توظيف الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة والوفاء بتطلعات أصحاب المؤسسة، وبقي هذا الموضوع يشكل جدلا بين المدارس الفكرية للإدارة في ظل تعدد وجهات النظر لكل منها فيما يخص الأداء ومعايير قياسه وتحسينه.

غير أن المؤسسات باختلاف نشاطها تتطور وتنمو بسرعة متزايدة، إذ أن الأدوات التقليدية المعتمد عليها في تحديد وتقييم نتائج المشاريع المستقبلية تبقى محدودة الدقة والذي له أثر كبير على أداء المؤسسات، بالنظر إلى تقلبات البيئة الاقتصادية وتعقيداتها، كل ذلك دفع بالباحثين إلى إيجاد سبل تقييم حديثة تكون أثر دقة في جمع البيانات وعرضها والاستفادة منها بأكثر فعالية، ومن أبرز هذه طرق لوحة القيادة ومؤشراتها باختلاف مدارسها الفكرية، استجابة لضرورة امتلاك أدوات تسيير أكثر وضوحا وتكاملا وشمولية.

اعتبرت لوحة القيادة أداة جامعة لمؤشرات الأداء المختلفة، مع تنوع أهدافها، إلا أن كلها تتجه نحو تقديم البيانات في أفضل شكل وصورة ومضمون مع التركيز على توليفة الوقت المناسب والمكان المناسب لمتخذي القرار، لغرض اصلاح الانحرافات الحالية وإعطاء نظرة تنبؤية، لتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية للمؤسسة، وهذا ما يخلق علاقة بين مختلف العناصر سالفة الذكر لترجمتها إلى استراتيجية فعالة.

وفي ظل التحولات الضخمة التي يشهدها قطاع التأمين، أصبحت المؤشرات التقليدية موضع شك حول مدى قدرتها الفعالة على تقييم الأداء وتطويره، هذا الواقع فرض على شركات التأمين ضرورة الإفصاح عن أساليب إدارتها التشغيلية، وتقديم تقييمات دقيقة لأدائها لجميع الأطراف المعنية من جهات مختصة، ومساهمين، وعملاء.

# خاتمة

وتبرز لوحة القيادة (tableau de bord) هنا كأداة جوهرية لتمكين هذه الشركات؛ إذ لا يقتصر دورها على مجرد عرض المؤشرات، بل يمتد ليشمل تعريف الأداء، وقياسه، وتحسينه، مستندة في ذلك إلى نموذج واضح يقدم رؤية استراتيجية شاملة. ومع ذلك، يظل التحدي الأكبر يكمن في كيفية انتقاء هذه المؤشرات، حيث أشارت عدة دراسات إلى إشكالية صياغة مؤشرات غير واقعية، أو اختيار معايير لا تتوافق مع الاحتياجات الفعلية لمختلف المستويات الإدارية.

ولقد خلص هذا البحث، استنادا إلى الاشكالية التالية: **ما هو دور محددات لوحة القيادة في تحسين أداء شركات التأمين الجزائرية وخاصة شركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين؟** إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، التي ساهمت في اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. وبناءا على هذه المخرجات، تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الكفيلة بتبني مؤشرات أداء رئيسية في الشركة محل الدراسة، واختتم العمل بالإشارة إلى بعض الآفاق والبحوث الواعدة التي يمكن إنجازها مستقبلا.

بناء على الفرضيات المصاغة في المقدمة خلصنا إلى النتائج التالية:

1. الفرضية الأولى: تتبنى الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين محددات للوحة القيادة بشكل يعمل على ترسيخها ضمن نشاطها وعلى جميع مستوياتها ووحداتها. خاطئة

من خلال ما شهدناه في الدراسة الميدانية لا تعتمد "**لاكار**" على أسلوب واضح وهذا راجع لغياب مفهوم متكامل لمحددات لوحة القيادة وضبابية في تحديد دورها سواء على مستوى الإدارة أو الموظفين، كما نجد قصور في استخدامها وتطبيقها خاصة من أجل تحسين أدائها التشغيلي.

2. ترتبط فعالية محددات لوحة القيادة إيجابيا بجودة البيانات المعتمدة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين حيث تسمح بالتنبيه المبكر بالانحرافات وتصحيحها. صحيحة

إذ أن النتائج المتوصل إليها أثبتت وجود علاقة بين تحسين الأداء ومحددات لوحة القيادة، من خلال فعالية محددات لوحة القيادة المرتبطة بجودة البيانات، إن الشركات ملزمة حاليا بتسجيل وتحليل بياناتها المالية وفق نظام آلي وبرمجي، من اجل المتابعة من الوزارة الوصية واخضاعها لنظام الرقابة المالية، لذلك يسمح لها هذا النظام من تطبيق أساليب مراقبة التسيير ومن ثم الحيطة والحذر لتقليل الخسائر.

# خاتمة

3.مؤشرات الأداء المعتمدة في لوحة القيادة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين ملائمة حيث تجمع بين مختلف الجوانب المالية والتشغيلية والموارد البشرية. خاطئة

نجد لوحة القيادة الخاصة بشركة "**لاكار**" عبارة عن محددات كلية حيث لم يتم الاعتماد على مؤشرات خاصة رئيسية تسمح بالتنبؤ للخطر من أجل تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء وتحديد المستوى الإداري الذي ينتج عنه أكبر المخاطر وأكثر الأخطاء.

4.محددات لوحة القيادة تساهم إيجابيا في تحسين الأداء للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين لكن التطبيق العملي يواجه تحديات مرتبطة بالثقافة التنظيمية والموارد البشرية. خاطئة

إذ أن مؤشرات لوحة القيادة المستخدمة في الشركة غير قادرة على إعطاء صورة حقيقية عن الأداء للعمل على تحسينه ويفسر بغياب وجود علاقة بين العناصر سالفة الذكر والاعتماد على مؤشرات أداء رئيسية في لوحة القيادة.

**نتائج البحث:**

توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج النظرية والميدانية، حيث قمنا بدراسة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين للفترة الممتدة من 2014إلى 2022، التالية:

– على الرغم من التداخل المفاهيمي الحاد الذي تواجهه لوحات القيادة في شركات التأمين مع مناهج المحاسبة ومراقبة التسيير، إلا أن دورها الجوهري يظل ثابتا ومحددا، والمتمثل في تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة قابلة للقياس والمتابعة الدورية عبر كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة.

–تؤدي مؤشرات لوحة القيادة دورا محوريا في تحسين أداء شركات التأمين، باعتبارها الجسر الرابط بين التوجهات الاستراتيجية العليا والعمليات التشغيلية اليومية على مستوى الوحدات والأقسام. ويرتبط نجاح هذه الأداة بمدى الدقة والمنهجية العلمية المتبعة في اختيار المؤشرات، والتي تعتمد أساسا على وعي المؤسسة بالدور الوظيفي والهدف الجوهري من استخدامها.

– تتجلى محدودية المؤشرات البيئية والاجتماعية الحالية في عزلها داخل تقارير منفصلة عن منظومة مؤشرات لوحة القيادة، الأمر الذي يقطع صلتها بالتوجهات الاستراتيجية الكبرى للشركات وبمنظومة صنع القرار. ونتيجة لهذا الانفصال يقتصر دور هذه المؤشرات على الجانب الإعلامي

# خاتمة

والشكلي فقط أمام الجهات الرقابية والمساهمين، دون أن ترقى لتكون أداة فعلية من أدوات الحوكمة المؤسسية.

– يرتبط تحسين الأداء ارتباطا وثيقا بأسلوب إدارة النشاط التشغيلي للمؤسسة، وبطبيعة بيئتها التي يستوجب التحكم في متغيراتها واستشراف توجهاتها المستقبلية. وفي هذا السياق، يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على طبيعة النشاط المؤسسي، فالمؤسسات التي تنشط في أسواق المنتجات الملموسة تختلف جوهريا في معاييرها عن تلك التي تقدم خدمات غير ملموسة (كشركات التأمين مثلا)، والتي تنطوي عملياتها عادة على مخاطر جسيمة.

– أثبتت البيانات المالية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين(CAAR) ، على صعيد المؤشرات الكمية والأداء المالي خلال الفترة المدروسة، تمتعها بمرونة هيكلية عالية مكنتها من التصدي بفعالية لجائحة كوفيد–19 وتداعياتها عام 2020، ومن ثم استئناف مسار نموها لاحقا. وقد عكست المؤشرات الكمية الكبرى هذا التوجه الإيجابي بوضوح، حيث سجل رقم الأعمال ارتفاعا متواصلا في مرحلة ما بعد 2020، مدعوما بنمو محفظة الأقساط المكتتبة وتوسيع قاعدة المنتجات التأمينية المتاحة.

– على صعيد مؤشرات لوحة القيادة وأنظمة المعلومات، يمثل هذا المحور أحد أكثر جوانب الدراسة كشفا للفجوة القائمة بين الواقع الفعلي والمستهدف المأمول؛ حيث تعاني المؤشرات المعتمدة حاليا في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين من ثلاث إشكاليات بنيوية متداخلة:

- ✓ تداخل المفاهيم :يطبق مفهوم مؤشرات لوحة القيادة بصورة مشوشة وضبابية داخل الهيكل التنظيمي، مما يقلل من قيمتها التشغيلية والفعلية.
- ✓ الانقطاع الهرمي :تفتقر المؤشرات المستخدمة إلى ارتباط سببي واضح بأهداف الإدارة العليا، كما لا تتدرج بشكل منطقي نحو المستويات التشغيلية الدنيا، مما يبقي الترجمة العملية للاستراتيجية مسألة معلقة في الفضاء التنظيمي دون تطبيق فعلي.
- ✓ الاستخدام الشكلي :يطغى على هذه المؤشرات الطابع الإعلامي الموجه لإرضاء أصحاب المصلحة الخارجيين، على حساب دورها التقييمي الداخلي الأساسي الموجه نحو تحسين صناعة القرار وتصحيح مسار الأداء.

# خاتمة

– غياب نموذج معياري لانتقاء مؤشرات الأداء: تفتقر لوحة القيادة في الشركة إلى نموذج قائم بذاته لانتخاب مؤشرات الأداء الرئيسية، إذ يقتصر تقييمها على مؤشري (نسبة النمو مقارنة بالسنة المنصرمة، ونسبة تحقيق الأهداف لبعض المؤشرات الكلية). هذا الاختزال يؤدي إلى تباطؤ ملحوظ في رصد الأداء وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، مما يهدد تنافسية الشركة في السوق.

– عدم التوازن في تحسين أبعاد الأداء :تركز الشركة جهودها التطويرية على الجانب المالي بشكل أساسي مقارنة بالأبعاد الأخرى للأداء. ويعود هذا الخلل إلى غياب استراتيجية متكاملة لجمع البيانات، مما يضطر الشركة لبذل جهود مضاعفة ومكلفة للحفاظ على استمرارية نشاطها.

– الاعتماد على الأقدمية كمعيار للمورد البشري :ترتكز معايير التعيين وتحديد المورد البشري المناسب في الشركة على عامل "الأقدمية"، وهو ما يفسر ارتهانها شبه الكلي للخبرات السابقة في تحسين الأداء، بدلا من الاعتماد على صياغة واستخدام مؤشرات أداء رئيسية حديثة وموضوعية.

– ضعف القدرة الاستشرافية والتنبؤية :تعاني الشركة من محدودية واضحة في التنبؤ بالتوجهات المستقبلية، نتيجة لعدم استقرار البيئة المحيطة من جهة، والضعف الهيكلي في عمليات جمع البيانات من جهة أخرى.

– بطء التحول الرقمي وتفشي البيروقراطية :يظهر هناك تباطؤ في تبني التكنولوجيات الحديثة اللازمة لبناء قاعدة بيانات متينة تتيح بنمذجة مؤشرات الأداء، الأمر الذي يعوق مساعي عصرنة الأنظمة الإدارية، ويسهم بدوره في تفشي الظواهر البيروقراطية داخل أروقة الشركة.

**المقترحات والتوصيات:**

بناءا على المخرجات والنتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، نتقدم بمجموعة من التوصيات المحورية الموجهة للشركة محل الدراسة، ولكافة المؤسسات الناشطة في قطاع التأمين. وتنبع هذه المقترحات من حاجة ملحة لتحويل لوحة القيادة من مجرد أداة رصد كمي تقليدية إلى منظومة قيادة استراتيجية متكاملة، وذلك وفق المقاربات التالية:

- **تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن :(BSC)** اعتماد نموذج واضح كمرجع لإعادة بناء لوحة القيادة الاستراتيجية، بحيث تغطي المحاور الأربعة الكبرى: (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، مع صياغة خرائط استراتيجية توضح العلاقات السببية بين هذه المحاور.

# خاتمة

- **الهيكلة الهرمية لمؤشرات الأداء** :إعادة تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية وفق تدرج تنظيمي صارم، يربط الأهداف الاستراتيجية العليا للمؤسسة بالوحدات التشغيلية والفروع، مع تحديد مسؤولية الإشراف على كل مؤشر وجدولة مواعيد مراجعته دوريا.

- **تكامل المؤشرات الكمية والنوعية** :إدراج مؤشرات نوعية مكملة (مثل: مستوى رضا العملاء، معدل تجديد العقود، ومؤشر جودة الخدمة التأمينية) إلى جانب المؤشرات الكمية التقليدية؛ وذلك بهدف إثراء الرؤية التحليلية وتجاوز محدودية التقارير المالية البحتة.

- **تفعيل الآليات الاستشرافية والتنبؤية** :وضع آليات تنبؤية ترتكز على تحليل الاتجاهات التاريخية واستخدام نماذج اكتوارية متقدمة، مما يمكن الإدارة من استباق التحولات البيئية وإدارة المخاطر بنفس النمط بدلا من الاكتفاء بردود الأفعال اللاحقة.

- **تنويع المحفظة التأمينية وسياسات التسعير** :مواصلة استراتيجية تنويع المحفظة عبر تعزيز فروع المسؤولية المدنية وتأمين الكوارث الطبيعية، مع صياغة سياسات تسعير وإعادة تأمين مرنة تتلاءم مع طبيعة المخاطر التراكمية في الفروع ذات النمو السريع.

- **تقييم كفاية الاحتياطيات التقنية** :إعادة تقييم كفاية الاحتياطيات التقنية بصفة دورية وشاملة، ومعالجة التراجع الحاد في احتياطي فرع النقل، بالإضافة إلى سد ثغرة غياب الاحتياطيات الخاصة بفرع الكوارث الطبيعية.

- **ترشيد النفقات وأتمتة العمليات** :ضبط نمو النفقات الاستغلالية – لاسيما أعباء المستخدمين – عبر خطط مدروسة لتحسين الإنتاجية وأتمتة (Automatisation) العمليات الروتينية، بما يضمن بقاء نمو الأعباء في حدود نمو الإنتاج على المدى الطويل.

- **تسريع وتيرة تسوية الملفات ورقمنتها** :معالجة التباطؤ في تسوية ملفات الحوادث من خلال دعم الكوادر البشرية المتخصصة، وإدراج حلول رقمية لتتبع سلسلة التعويضات وتسريع اتخاذ القرار في الملفات المعقدة.

- **تحصين المركز المالي ضد الصدمات الخارجية** :تعزيز الملاءة المالية وبناء احتياطيات احترازية إضافية، تحسبا لتقلبات سوق التأمين والارتدادات الناتجة عن تذبذب أسواق النفط التي تؤثر مباشرة على الاقتصاد الجزائري.

# خاتمة

- **تطوير وتنويع السياسة الاستثمارية** :تنويع الوعاء الاستثماري عبر توجيه جزء من الفوائض المالية نحو السندات الحكومية، صناديق الاستثمار، وأدوات التمويل غير التقليدية، مع الالتزام التام بالقيود التنظيمية الصادرة عن هيئة الإشراف على التأمينات.

**آفاق البحث:**

تفتح هذه الدراسة آفاقا بحثية واعدة يمكن استكمالها في أعمال أكاديمية من أهمها:

- إجراء دراسة مقارنة بين شركات التأمين العمومية والخاصة في الجزائر من حيث تطور أنظمة لوحة القيادة وأثرها على الأداء التنافسي.
- دور البيانات الضخمة في تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية مؤشرات الأداء في شركات التأمين الجزائرية.
- بناء نموذج تقييم الأداء خاص بقطاع التأمين في الدول النامية.

# الملاحق

الملحق 01 :

الوحدة السادسة 600

دائرة المالية و المحاسبة

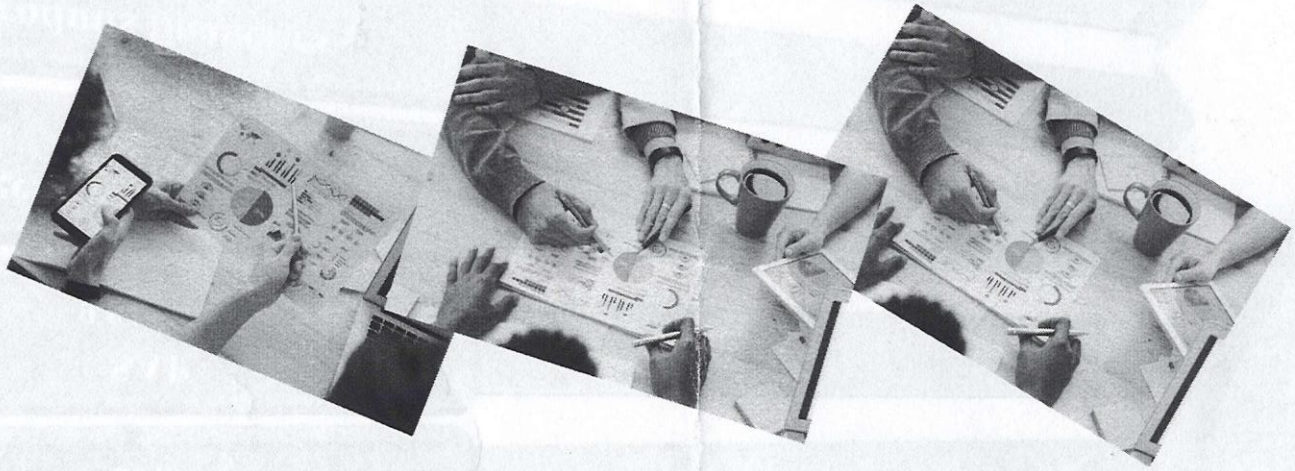
## لوحة قيادة شهر ديسمبر 2022

| المؤشرات | إنجازات السنة ن-1 | | إنجازات السنة ن | | معدل النمو | | الأهداف | معدل الإنجاز |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | شهر | مجموع تراكمي | شهر | مجموع تراكمي | شهر | مجموع تراكمي | | |
| الإنتاج خارج الرسوم ( PRODUCTION HT) | 1 786 065 | 4 584 663 | 2 374 837 | 5 214 687 | 33% | 14% | | |
| الحرائق (INC) | 34 901 | 674 948 | 218 451 | 703 374 | 526% | 4% | | |
| الهندسة (ENG) | 34 663 | 207 374 | 41 605 | 203 237 | 20% | -2% | | |
| المسؤولية المدنية (RC) | 342 282 | 858 924 | 291 542 | 1 077 200 | -15% | 25% | 4 819 888 | 108% |
| الأخطار المتعددة و البسيطة (RD+RS) | 2 223 | 71 554 | 2 402 | 85 992 | -3% | 67% | | |
| الكوارث الطبيعية (CATNAT) | 34 674 | 320 126 | 107 790 | 419 735 | 211% | 31% | | |
| التأمين على السيارات (AUTO) | 61 634 | 1 018 169 | 75 018 | 1 029 427 | 24% | 8% | | |
| النقل و القروض (TRANSPORT ET ASS,CREDIT) | 1 275 688 | 1 433 568 | 1 638 029 | 1 695 722 | 28% | 18% | | |
| التعويضات(INDEMNISATION) | 438 451 | 1720468 | 238 421 | 1 527 324 | -46% | -11% | | |
| الحرائق (INC) | 11 295 | 242 259 | 18 195 | 153 208 | 61% | -37% | | |
| الهندسة (ENG) | 83 277 | 105 113 | 5 072 | 235 283 | -94% | 124% | | |
| المسؤولية المدنية (RC) | 15 365 | 24 607 | 8 835 | 12 287 | -42% | -50% | | |
| الأخطار المتعددة و البسيطة (RD+RS) | 3 111 | 12 527 | 69 919 | 139 048 | 6660% | 1800% | 1 497 300 | 102% |
| الكوارث الطبيعية (CATNAT) | - | - | - | - | 0% | 0% | | |
| التأمين على السيارات (AUTO) | 292 576 | 911 216 | 76 421 | 755 253 | -74% | -17% | | |
| النقل و القروض (TRANSPORT ET ASS,CREDIT) | 32 089 | 423 779 | 59 125 | 231 114 | 84% | -45% | | |
| تأمين على الأشخاص (AP) | 738 | 967 | 854 | 1 131 | 16% | 17% | | |
| مؤونات (RESERVES /SAP) | - 578 333 | 2 266 550 | - 269 417 | 3 230 941 | -115% | 30% | | |
| الحرائق (INC) | - 11 474 | 313 145 | - 8 873 | 1 090 993 | -23% | 248% | | |
| الهندسة (ENG) | - 85 110 | 49 621 | - 51 918 | 61 362 | -39% | 24% | | |
| المسؤولية المدنية (RC) | - 35 550 | 146 506 | - 3 895 | 126 286 | -89% | -14% | | |
| الأخطار المتعددة و البسيطة (RD+RS) | 147 358 | 268 334 | - 92 852 | 114 488 | -233% | -81% | 2 128 459 | 152% |
| الكوارث الطبيعية (CATNAT) | - | - | - | - | 0% | 0% | | |
| التأمين على السيارات (AUTO) | - 253 194 | 572 695 | - 67 826 | 530 388 | -73% | -7% | | |
| النقل و القروض (TRANSPORT ET ASS,CREDIT) | - 308 006 | 827 757 | - 43 086 | 1 220 120 | -86% | 47% | | |
| تأمين على الأشخاص (AP) | - 32 357 | 88 492 | - 967 | 87 304 | -97% | -1% | | |
| معدل تسوية الملفات مع المخزون الأولي (CADENCE DE REGLEMENT) | 15% | 44% | 11% | 37% | -27% | -16% | | |
| معدل تسوية الملفات مع المخزون الأولي (CADENCE DE REGLEMENT) | 15% | 44% | 11% | 37% | -27% | -16% | | |
| معدل تسوية الملفات الفروع الأخرى | 20% | 42% | 15% | 37% | -25% | -12% | | |
| النفقات التشغيلية (CHARGE DE FONCTIONNEMENT) | 149 366 | 897 745 | 207 944 | 892 355 | 39% | -1% | | |
| المشتريات والخدمات الخارجية | 8 742 | 38 344 | 24 946 | 45 415 | 185% | 18% | | |
| خدمات خارجية أخرى | 43 801 | 223 426 | 84 691 | 211 422 | 93% | -5% | | |
| نفقات المستخدمين | 65 745 | 550 757 | 67 156 | 560 608 | 2% | 2% | | |
| الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة | 30 566 | 83 352 | 31 151 | 73 836 | 2% | -11% | | |
| نفقات تشغيلية أخرى | 425 | 1 281 | - | 1 074 | -100% | -16% | | |
| النفقات المالية | 87 | 585 | - | - | -100% | -100% | | |
| معدل تغطية الديون الجارية (N) | 20% | 55% | 16% | 47% | | | 80% | 59% |
| معدل تغطية الديون السابقة | 5% | 62% | 3% | 58% | | | 57% | 102% |
| الاستثمارات | 326 744 | 389 703 | 2 027 | 27 250 | -99% | -93% | | |
| الأصول المعنوية | 45 | 111 | - | - | -100% | -100% | 60 721 | 45% |
| الأصول المادية | 350 102 | 401 638 | 2 027 | 25 767 | -99% | -94% | | |
| أصول قيد الإنجاز | - 23 403 | - 12 046 | - | 1 483 | -100% | -112% | | |
| المتاحات (DISPONIBILITE) | 668 | 668 | 152 023 | 152 023 | 100% | 100% | | |
| عدد الموظفين (L'EFFECTIF) | 365 | 365 | 360 | 360 | -1% | | 365 | 99% |

الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

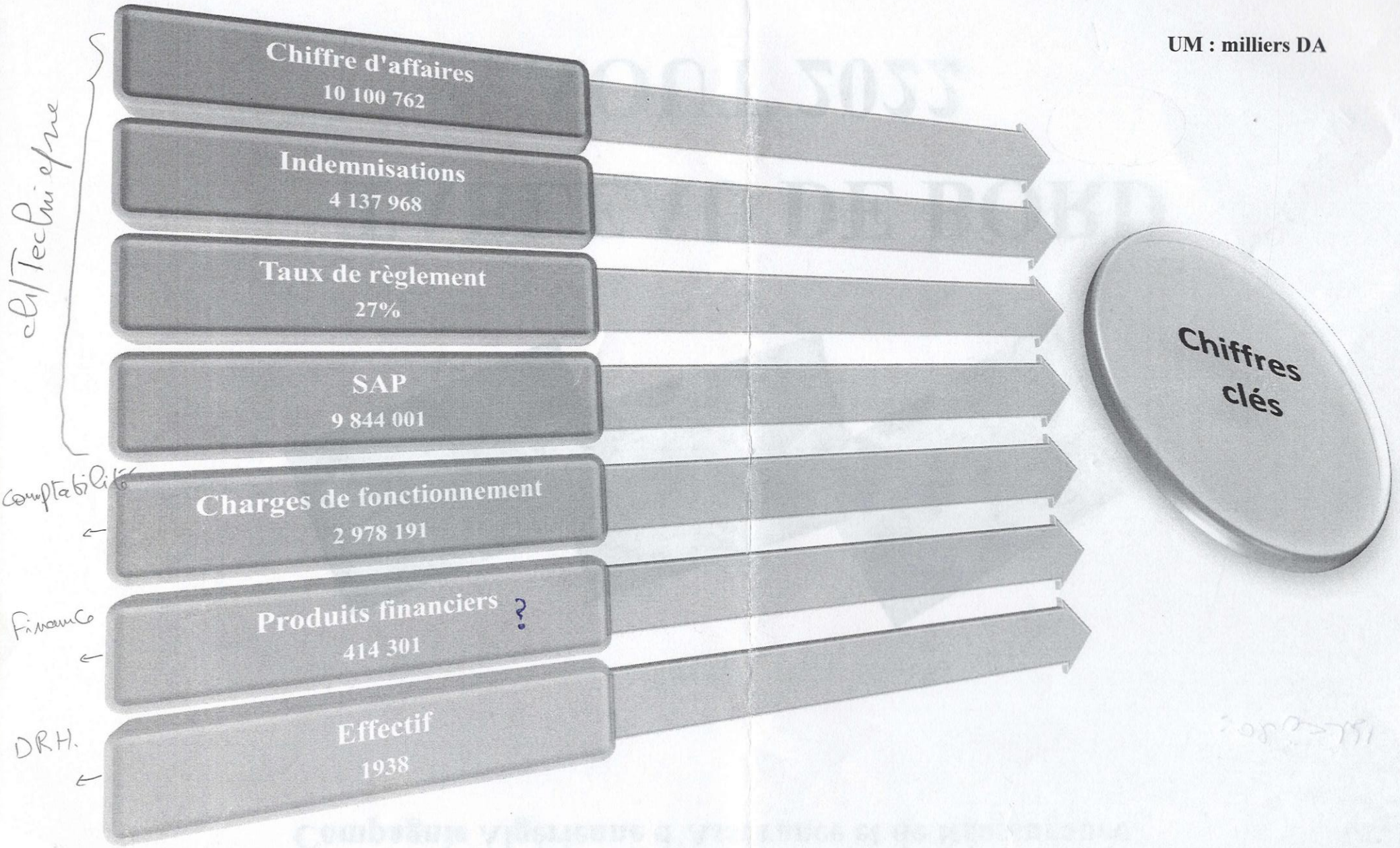
الملحق 02 :



# TABLEAU DE BORD

# AOUT 2022

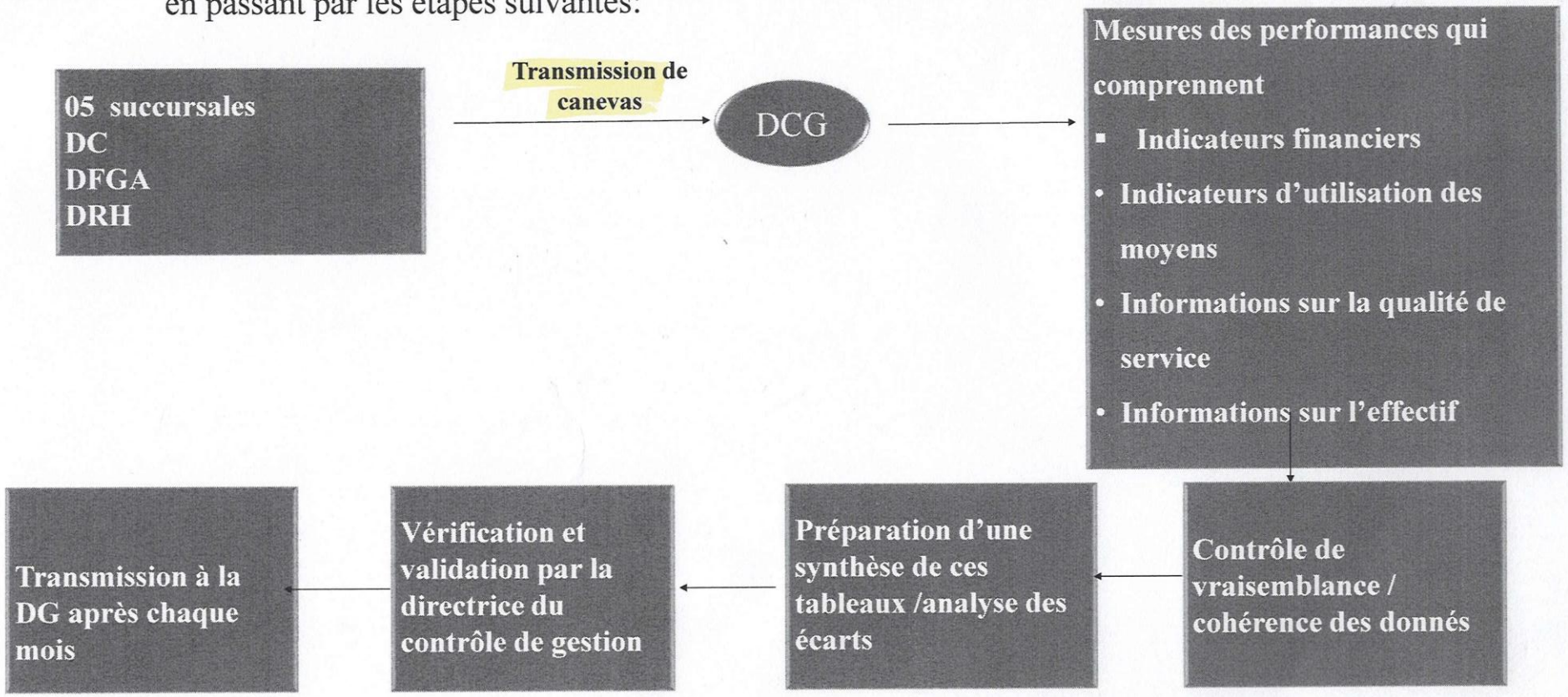
UM : milliers DA



الملحق 03 :

# Elaboration des tableaux de bord « Selon la circulaire n°04 du 31/07/2006 »

Durant l' exercice 2021 la direction contrôle de gestion a réalisé 12 tableaux de bord , en passant par les étapes suivantes:



Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

Au Capital social de 20 Milliards DA

الملحق رقم 04 :

# RAPPORT ANNUEL

# 2022

# Chiffres clés de l'année

| | |
|---|---|
| Chiffres d'affaires | • **16,95 milliards DA** (+4%)<br>• 100% de l'objectif annuel (17 mda DA) |
| Indemnisations | • **7,34 milliards DA** (-6%)<br>• 40% Taux de règlement (-2 point vs 31/12/2021) |
| Sinistres à payer | • **9,13 milliards DA** (+12%)<br>• 143 677 dossiers en suspens (+2% vs 31/12/2021) |
| Cessions en Réassurance | • **5,88 milliards DA** (+2%)<br>• 34,68% Taux de Cessions |
| Commissions en Réassurance | • **460,86 millions DA** (-0,81%)<br>• 8% Taux de Commissions |
| Créances | • **62%** Taux d'encaissement des primes<br>• **49%** Taux de recouvrement des créances antérieures |
| Recours Encaissés | • **1,05 milliard DA** (-17%) |
| Placements Financiers et Participations | • **22,15 milliards DA** (+3%) |
| Produits Financiers | • **992 millions DA** (+14,65%) |
| Charges de Fonctionnement | • **4,93 milliards DA** (-0,43%) |
| Frais de Personnel | • **3,32 milliards DA (+2%)** |
| Effectif | • **1924 Agents** (-16 agents) |
| Marge d'Assurance | • **3,64 milliard DA** (-39%) |
| Résultat technique opérationnel avant impôt | • **-977,63 millions DA** (-169%) |
| Résulat Net | • **-615,56 millions DA** (-153%) |

## 1. Chiffre d'Affaires

La CAAR a clôturé l'année 2022 avec un chiffre d'affaires de 16,96 milliards de dinars, en hausse de 4% par rapport à l'année précédente soit un volume de prime additionnel de plus de 700 millions de DA.
Cette performance résulte de la croissance des branches représentant les risques construction ; Risques Simples et CAT-NAT, ainsi que la progression constatée au niveau des branches transport et Automobile.

En effet, l'évolution relevée au niveau du portefeuille IARD de la CAAR de +3% reste légèrement inférieurs à celle du marché +3,7%.
En revanche, la branche transport affiche une progression de 13% contre 8% pour le marché, ce qui a permis à la CAAR de maintenir ses parts de marché en résorbant l'effet de la contraction des primes des branches Engineering et incendie. L'objectif annuel de la compagnie pour 2022 a été réalisé à hauteur de 100%.

L'évolution des primes et les taux de réalisation des objectifs, par branches se présentent comme suit :

Milliers de dinars

| Branches | Nombre contrats au 31/12 | | +/- | Primes émises au 31/12 | | +/- | Objectifs 2022 | Taux de réalisation 2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | | CA 2021 | CA 2022 | | | |
| Incendie | 2 784 | 2 714 | -3% | 4 112 414 | 3 895 966 | -5% | 4 637 300 | 84% |
| Engineering | 1 209 | 1 150 | -5% | 1 347 830 | 1 032 126 | -23% | 1 134 800 | 91% |
| RC | 9 739 | 14 482 | 49% | 1 717 319 | 2 025 286 | 18% | 1 425 700 | 142% |
| RD/RS | 10 965 | 10 750 | -2% | 393 623 | 431 767 | 10% | 512 400 | 84% |
| Cat-Nat | 37 248 | 37 986 | 2% | 1 036 025 | 1 479 932 | 43% | 1 133 700 | 131% |
| **IARD** | 61 945 | 67 082 | 8% | **8 607 211** | **8 865 077** | **3%** | **8 843 900** | **100%** |
| Transport | 6 407 | 6 078 | -5% | 1 974 068 | 2 226 660 | 13% | 2 191 800 | 102% |
| Automobile | 416 497 | 425 041 | 2% | 5 673 179 | 5 863 249 | 3% | 5 961 500 | 98% |
| Crédit | 344 | 438 | 27% | 2 717 | 3 181 | 17% | 2 800 | 114% |
| **Total** | 485 193 | 498 639 | **3%** | **16 257 175** | **16 958 168** | **4%** | **17 000 000** | **100%** |

## 2. Sinistres & Indemnisations

### 2.1. Les règlements

Le montant total des règlements en 2022 s'élève à 7,34 milliards de dinars, soit une diminution de -6% par rapport à 2021, pour 89 818 dossiers « -5% ».

**Evolution des sinistres réglés par branche**

Milliers DA

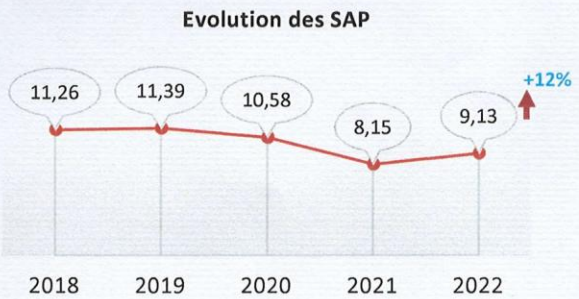
| Branches | En nombre | | | En montant | | | Objectifs 2022 en Montant | TX de Réalisation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | +/- | 2021 | 2022 | +/- | | |
| Incendie | 1 225 | 1 518 | 24% | 1 353 382 | 1 572 694 | 16% | 1 130 000 | 139% |
| Engineering | 166 | 138 | -17% | 417 834 | 410 059 | -2% | 393 000 | 104% |
| RC | 199 | 211 | 6% | 81 435 | 49 357 | -39% | 171 200 | 29% |
| RD/RS | 558 | 763 | 37% | 52 639 | 185 198 | 252% | 31 360 | 591% |
| Cat-Nat | - | | - | - | 0 | - | - | - |
| **Total IARD** | **2 148** | **2 630** | **22%** | **1 905 290** | **2 217 308** | **16%** | **1 725 560** | **128%** |
| Transport | 271 | 321 | 18% | 1 093 957 | 746 156 | -32% | 775 600 | 96% |
| Automobile | 91 607 | 86 787 | -5% | 4 836 936 | 4 365 997 | -10% | 4 459 400 | 98% |
| ADP | 66 | 43 | -35% | 2 771 | 2 900 | 5% | 13 410 | 22% |
| Crédit | 25 | 37 | 48% | 13 056 | 10 651 | -18% | 9 900 | 108% |
| **Total** | **94 117** | **89 818** | **-5%** | **7 852 009** | **7 343 011** | **-6%** | **6 983 870** | **105%** |

### 2.2. Les provisions pour sinistres à payer (SAP)

La compagnie clôture l'exercice 2022 avec un niveau de provisions pour sinistres à payer de près de 9,13 milliards de dinars, en hausse de 12% par rapport à fin 2021 suite à l'enregistrement de plusieurs sinistres importants durant cette période notamment en Incendie et Transports mais aussi la réévaluation de sinistres antérieures

**Evolution des SAP par branche**

| Branches | En nombre | | | En montant (Milliers DA) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | +/- | 2021 | 2022 | +/- |
| Incendie | 3 325 | 2 854 | -14% | 1 739 067 | 2 899 034 | 67% |
| Engineering | 605 | 642 | 6% | 458 381 | 313 408 | -32% |
| RC | 895 | 1 072 | 20% | 219 238 | 156 666 | -29% |
| RD/RS | 639 | 1 185 | 85% | 366 970 | 125 022 | -66% |
| Cat-Nat | | 0 | - | - | 0 | - |
| **Total IARD** | **5 464** | **5 753** | **5%** | **2 783 655** | **3 494 130** | **26%** |
| Transport | 305 | 317 | 4% | 1 280 055 | 1 491 491 | 17% |
| Automobile | 134 802 | 137 287 | 2% | 3 967 519 | 4 029 207 | 2% |
| ADP | 386 | 306 | -21% | 109 436 | 106 276 | -3% |
| Crédit | 17 | 14 | -18% | 14 160 | 13 358 | -6% |
| **Total** | **140 974** | **143 677** | **2%** | **8 154 825** | **9 134 462** | **12%** |



## 1. Placements & Participations :

Au cours de l'année 2022, l'activité financière de la CAAR a été marquée par une meilleure dynamique du marché financier, conséquence de la reprise graduelle de l'activité économique.

Sur le plan interne, les efforts déployés en matière de recouvrement des créances, ont permis à la CAAR non seulement faire face à ces besoins en trésorerie, mais également de disposer de fonds suffisants pour accroitre le volume de son portefeuille placements. Ce dernier a augmenté de 3% par rapport à la clôture de l'exercice 2021, passant de 21,49 Milliards de dinars à 22,15 Milliards de dinars.

Cette croissance est due particulièrement à l'augmentation de l'encours des placements en valeurs d'État qui est passé de 11,45 Milliards de dinars en 2021 à 13,21 Milliards de dinars en 2022.

Cet actif financier a généré un montant d'intérêt de 992,33 Millions de dinars, soit une progression de 14,50% comparé à la clôture de l'exercice précédent.

Le tableau ci-dessous reprend la situation comparative des placements et participations et leurs produits financiers entre 2021 et 2022 :

U : DA

| | Placements | | | Produits | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2021** | **2022** | **+/-** | **2021** | **2022** | **+/-** |
| Total placements financiers | 13 851 911 811 | 14 512 000 000 | 4,77% | 705 868 510 | 826 711 191 | 17,12% |
| Total participations | 6 576 901 250 | 6 568 904 382 | -0,12% | 107 950 765 | 113 891 085 | 6% |
| Biens immobiliers | 1 069 413 723 | 1 069 413 723 | 0,00% | 52 851 378 | 51 726 024 | -2% |
| **Total actifs représentatifs** | **21 498 226 784** | **22 150 318 105** | **3,03%** | **866 670 653** | **992 328 300** | **14,50%** |

### 1.1. Les placements financiers

Les placements financiers de la CAAR sont constitués des titres de l'État (court, moyen et long terme) ainsi que des obligations institutionnelles (FNI).

Les placements en titres de l'État ont augmenté de 15,35% passant de 11,45 milliards de dinars à 13,21 Milliards de dinars, dégageant un montant d'intérêt de 760,69 millions de dinars, en progression de (22,11%) par rapport à l'exercice 2021.

La CAAR ne détient pas à cette date de dépôts à terme en dinars du fait du manque d'attractivité de ce type de placement, ce qui explique l'orientation des fonds vers les placements en titres de l'Etat.
Aussi, il a été procédé au remboursement de tous les placements en DAT devises par anticipation et à échéance.

Pour rappel, la CAAR a acquis un montant de 1,3 Milliard de Dinars auprès du Fond National d'Investissement (FNI) en 2014.
Cet emprunt est rémunéré aux taux de 5% pour la 1ère tranche de 1 Milliard de dinars et à un taux de 4% pour la seconde tranche de 300 Millions de dinars.

Sur le marché des valeurs du trésor, seule la CAAR, en tant que compagnie d'assurance publique, détient l'agrément en qualité de SVT.
Cette activité a généré, une plus-value sur transactions de 249,12 millions de dinars, en progression de 74% par rapport à l'exercice précèdent.

## Capital Humain & Formation

### A. Gestion des Ressources Humaines :

**En termes de gestion et suivi des effectifs**

Au plan de la gestion des effectifs, la CAAR a clôturé l'exercice 2022 avec 1924 collaborateurs, soit 16 agents en moins par rapport à 2021.

| Effectifs par GSP | 2021 | 2022 | % | Nombre |
|---|---|---|---|---|
| Cadres Dirigeants | 40 | 49 | 23% | 9 |
| Cadres supérieurs | 266 | 265 | 0% | -1 |
| Cadres Moyens | 1 058 | 1 074 | 2% | 16 |
| Agents Maitrise | 267 | 242 | -9% | -25 |
| Agents Exécution | 309 | 294 | -5% | -15 |
| **Total** | **1 940** | **1 924** | **-0,82%** | **-16** |

**Répartition de l'effectif par statut**

Un effectif à fin 2022 de **1924** Dont **99,7% permanents**

**Répartition de l'effectif par collectif**

Un effectif à fin 2022 de Sur les 1924 collaborateurs qui constituent l'effectif de la CAAR **46%** représentent soutien et **54%** technique

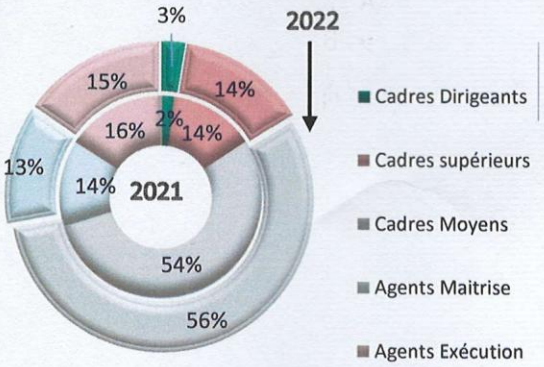



**54%** effectif technique

**46%** effectif soutien

| | |
|---|---|
| Femmes | 51% |
| Ancienneté Médiane | 13 ans |
| Age Médian | 42 ans |
| Taux d'Encadrement | 72 % |

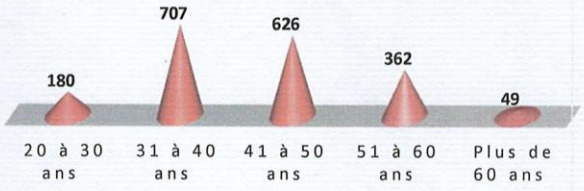
EFFECTIF 2021-2022




**Pyramide des âges**

La tranche d'âge entre 31 ans et 50 ans est majoritaire elle se compose, essentiellement de cadres et représente 69% de l'effectif global de l'entreprise, ce qui constitue un atout majeur de gestion ; de fidélisation et de constance de l'entreprise.

L'effectif de plus de 51 ans d'âge constitue une réserve vaste d'expérience et de professionnalisme pour la préparation de la relève.



**B. Formation :**

La CAAR a procédé à la réalisation d'un programme de formation, proposant un large choix de formation en adéquation avec les besoins et les enjeux du secteur de l'assurance.
En 2022, différentes formations portant sur divers thèmes ont été dispensés au profit des employés de la compagnie. Des formations qui ont couvert non seulement le domaine des assurances et de la finance, mais aussi les autres métiers de supports tels que : la ressource humaine, l'audit et le contrôle de gestion et la communication.
Ainsi 72 actions de formation ont été réalisées il s'agit de :

- 19 actions de formations diplômantes dont 02 à l'étranger
- 03 actions de formations Qualifiantes
- 29 Séminaires
- 21 Journées d'Etudes.

**Charges de Fonctionnement :**

Le montant des charges de fonctionnement de l'entreprise a atteint à la clôture de l'exercice 2022, **4,93 milliards de dinars**, en stabilité par rapport à l'exercice 2021.

Milliers de dinars

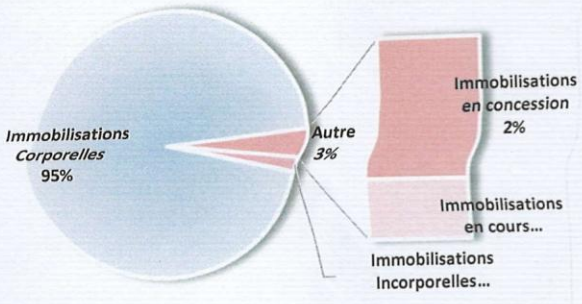
| Poste de charge | 2021 | 2022 | +/- | Objectifs 2022 | Taux de Réalisation |
|---|---|---|---|---|---|
| Achats et services extérieurs | 231 467 | 270 244 | 16,75% | 1 258 902 | 105% |
| Autres services Extérieurs | 1 088 970 | 1 056 101 | -3,02% | | |
| Charges de Personnel | 3 266 415 | 3 324 693 | 1,78% | 3 467 700 | 96% |
| Impôt & Taxes et versements assimilés | 289 784 | 189 230 | -34,70% | 268 884 | 70% |
| Autres charges Opérationnelles | 6 753 | 10 679 | 58,13% | 19 069 | 56% |
| Charges financières | 64 922 | 75 712 | 16,62% | 70 071 | 108% |
| **Total** | **4 948 311** | **4 926 658** | **-0,44%** | **5 084 625** | **97%** |

**Investissement :**

La valeur des investissements de la CAAR s'élève en 2022 à un montant de 7,73 milliards de dinars contre 7,87 milliards de dinars par rapport à l'exercice précédent soit une diminution de -2%.

*Milliers de dinars*

| Rubriques | 2021 | 2022 | +/- |
|---|---|---|---|
| **Immobilisations Incorporelles** | **161 540** | 126 810 | -21% |
| **Immobilisations Corporelles** | **7 459 950** | 7 349 290 | -1% |
| Terrains | 3 776 448 | 3 776 448 | 0% |
| *Constructions* | *3 584 060* | *3 468 353* | *-3%* |
| Autres Immobilisations Corporelles | 99 441 | 104 489 | 5% |
| **Immobilisations en concession** | **166 294** | 174 827 | 5% |
| **Immobilisations en cours** | **86 507** | **75 980** | **-12%** |
| **Total** | **7 874 291** | **7 726 907** | **-2%** |



# المراجع

# والمصادر

## I-*المراجع باللغة العربية :*

### 1.الكتب


1. إبراهيم هنيدي، م. (1999). إدارة الأسواق والمنشآت المالية. مصر: منشأة المعارف الاسكندرية.
2. أبو السعود، ر. (1995). التأمينات الشخصية والعينية. الاسكندرية: دار منشأة المعارف.
3. أحمد أبو بكر، ص. (2003). أثر الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات على سوق التأمين العربي. الملتقى العربي الثاني للتسوق في العالم العربي، الافاق والتحديات. الدوحة.
4. احمد شحاتة، م. (2006). مشروعية التأمين وأنواعه. مصر: المكتبة القانونية.
5. أحمد عبد النبي حمودة، ا. (1998). الأسس العلمية والعملية لتقييم الأداء في شركات التأمين. أطروحة، كلية التجارة. الاسكندرية.
6. بسيسو، ف. (2010). محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية المصرفية. بيروت: اتحاد المصارف العربية.
7. حربي عريقات، م.، & جمعة عقل، س. (2010). التأمين وإدارة الخطر (النظرية والتطبيق). الأردن: دار وائل للنشر.
8. حسن مسلم، ع. (2015). إدارة التأمين والمخاطر. الأردن: المعتز للنشر والتوزيع.
9. حمزة أحمد، م .(s.d.) .إدارة الخطر والتأمين. القاهرة: دار كتب عربية.
10. حنفي، ع. (2005). تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى. مصر: الدار الجامعية.
11. الخطيب، م. (2010). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
12. عفيفي حاتم، س. (1988). التأمين الدولي. لبنان: الدار المصرية اللبنانية.
13. فلاح، ع. (2008). التأمين مبادئه وأنواعه. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
14. قندوز، ط. أ. (2016). الخطر والتأمين (مدخل أجهزة الإشراف والرقابة). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
15. كيموش، ب. (2018). مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة. نور للنشر.
16. مقدم، و. (2020). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
17. الملكاوي، م. (2011). البنوك الإسلامية ومأزق بازل من منظور المطلوبات والاستيفاء (مقررات بازل). المنصورة: دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع.
18. ورسينا، م.، & ستون، ج. (2008). عمليات شركات التأمين (ترجمة بتصرف مركز روايال للتدريب والدراسات القانونية). اتلانتا جورجينا: جمعية دار مكتبة التأمين على الحياة.(LOMA) .


### 2.المقالات:


1. بلعزوز، ب. (2009). استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية. مجلة الباحث.
2. بن عيسى، إ. (2021). إعداد وتصميم لوحة القيادة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال،
3. بني حمدان، خ.، & صبحي إدريس، و. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

**4.** بو عبدلي، أ.، & سعيد، ث. (2015). إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.

**5.** بايموت، ي.، & دبي، ع. (2016). تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط .ENCPمجلة المعارف.

**6.** الحداد، وهدان، ن.، عبد السلام، م.، راتب، إ.، & مندور، ح. (2009، ديسمبر). نظم الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية لمواجهة بعض الأزمات الاقتصادية والاجتماعية المحتملة. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط

**7.** رحيم، ح.، & بونقيب، أ. (2008، ديسمبر). دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير. العدد 04.، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،

**8.** سعيداني، م.، & ميلودي، م. (2021، جوان). أهمية تطبيق معيار الإبلاغ المالي (IFRS7)في إدارة مخاطر شركات التأمين. مجلة المنهل الاقتصادي،

**9.** طرطاق، ر. (2019، ديسمبر 31). التوجهات الاستراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين على ضوء متطلبات معيار الملاءة 2. مجلة العلوم الإدارية والمالية،

**10.**

عاشور، أ. (2018). أثر نظم المعلومات في كفاءة تقييم أداء شركات التأمين. مجلة الدراسات المالية والمصرفية.

**11.** عصماني، ع. (2009). أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية. ملتقى علمي دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية. سطيف.

**12.** عليش، ف.، & بوعيشاوي، ي. (2020، جوان 30). لوحة القيادة والأعمال المصرفية–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية .–BADR مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية.

**13.** مصيطفى، ع. (2008, 1 جوان). الوضعية النقدية ومؤشرات التطور المالي في الجزائر بعد انتهاء برنامج التسهيل الموسع. مجلة الباحث،

**14.** منيع، م.، & الأربد، أ. (2012). تقييم الأداء في شركات التأمين باستخدام نظام الإنذار المبكر. مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية،

**15.** عصماني، ع. (2009). أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية. ملتقى علمي دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية. سطيف.

**16.** عليش، ف.، & بوعيشاوي، ي. (2020، جوان 30). لوحة القيادة والأعمال المصرفية–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية .–BADR مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية.

**17.** هدبيل، ع. (2016، ديسمبر 14). دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية . .Cahiers de sociologie, 4(2),

### 3.المذكرات:

1. بن لخضر، م. (2015). دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان.
2. بورقبة، ش. (2011). الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة. أطروحة دكتوراه علوم، جامعة سطيف.
3. بومجان، ع. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة.
4. بونقيب، أ. (2006). دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير. مذكرة ماجيستر. مسيلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف.
5. حساني، ح. (2012). تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية –دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين–. أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 3.
6. طلحة، ع. (2017–2016). قياس كفاءة المؤسسات التعليمية باستخدام التحليل التطويقي للبيانات .(DEA) أطروحة دكتوراه علوم، جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان.
7. عبد الله، ع. (1999). أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه. الجزائر.
8. عبد الوهاب السويسي. (2004). أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
9. قريشي، م. (2013). واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري). أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
10. مزيان، ا.، & درويش، ع. (2013). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة انتاج الاسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية.
11. ملاخسو، ب .(s.d.) .أثر التأمينات على النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة 2010–1990. أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الاقتصاد والتسيير والتجارة. الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة.

### 4.القوانين:

1. المادة 04. (1996، جويلية 22). الجزائر: الجريدة الرسمية.
2. المادة 06. المرسوم التنفيذي رقم 267–96. (1996، اوت 03). المرسوم الذي يحدد شروط منح شركات التأمين الاعتماد. الجزائر: الجريدة الرسمية.
3. المادة 220 الأمر رقم 95–07. (1995، جانفي 25). القانون المتعلق بالتأمينات. الجزائر: الجريدة الرسمية.
4. المادة 226 الأمر 95–07. (1995، جانفي 25). القانون المتعلق بالتأمينات. الجزائر: الجريدة الرسمية.
5. المادة 237القانون 07–95. (1995). القانون المتعلق بالتأمينات. الجزائر: الجريدة الرسمية.
6. المادة 244 قانون 07–95. (1995). القانون المتعلق بالتأمينات. الجزائر: الجريدة الرسمية.

**7.** المادة 41 القانون رقم 04-06. (2006، فيفري 20). القانون المتعلق بالتأمينات. الجزائر: الجريدة الرسمية.
**8.** المادة2. (1996، جويلية 22). قرار يحدد قائمة الوثائق الواجب ارسالها من طرف شركات التأمين إلى إدارة الرقابة. الجزائر: الجريدة الرسمية.
**9.** المادة215 الأمر 07-95. (1995، جانفي 25). الامر المتعلق بالتأمينات. العدد 13. الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.
**10.** مرسوم رئاسي. (2008، جانفي 02). مؤرخ في يناير 2008يتضمن تعيين رئيس لجنة الاشراف. الجريدة الرسمية.

## II-المراجع باللغة الأجنبية

**1. LES LIVRES :**

1. AIM, R. (2011). Indicateur et tableaux de bord (100 questions pour comprendre et agir). France : AFNOR Edition.
2. ALAIN, F. (2011). Les nouveaux tableaux de bord des managers. Paris : EYROLLES.
3. ALAIN, F. (2014). GIMSI le projet business intelligence clés en main. EYROLLES.
4. ALZARD, & SEPARI. (2010). contrôle de gestion. Paris : DUNOD.
5. ALZARD, C., & SEPARI, S. (2010). Contrôle de gestion (manuel et application). Paris : DUNOD.
6. AMANAT, H. (2000). Managing operational risk in financial markets. England : Butterworth-heinemann.
7. AUGE, B., & NARO, G. (2011). Mini manuel de contrôle de gestion. Paris : DUNOD.
8. BAILLY, L., & LECLERC, D. (2008). Controle De Gestion (le meilleur du DCG11). Paris : Edition Foucher.
9. BOUQUIN, H. (2003). Le contrôle de gestion. Paris : Edition PUF.
10. COUILBAULT, F., & ELIASHBERG, C. (2011). Les grands principes de l'assurance. Paris : L'Argus de l'assurance.
11. DJERBI, Z., DURAND, X., & KUSZLA, C. (2020). Controle de gestion. Paris : DUNOD.
12. DOFF, R. (2011). Risk Management For Insurers (risk control, economic capital and solvency II). London : Risk Books (division d'incisive financial publishing).
13. DRUCKER, P. (1999). L'avenir du management. Paris : Village mondial.
14. ECKERSON, W. (2010). Performance Dashboard (measuring,monitoring, and managing your business). USA : John wiley and Sons.
15. FERNANDEZ, A. (2005). L'essentiel du tableau de bord (éd. 4eme Edition). Paris : Edition d'organisation.
16. FERNANDEZ, A. (2008). Les nouveaux tableaux de bord des managers. PARIS : EYROLLES.
17. HONORAT, P. (2008). Budget facile pour les managers (Démarche, Indicateurs, Tableaux de bord). Paris : EYROLLES.
18. KAPLAN, R., & NORTON, D. (1996). The Balanced Scorecard (translating strategy into action). Harvard Business school press.

19. KAPLAN, R., & NORTON, D. (2003). Tableau de bord prospectif (piloter la stratégie). Paris : Les Edition d'organisation.
20. KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). Strategy maps (converting intangible assets into tangible outcomes). USA : Harvard Business school press.
21. KAPLAN, R., & NORTON, D. (2008). The Execution Premium (linking strategy to operation for competitve advantage). Boston : Harvard Business Press.
22. LAMBERT, D. (1996). Economie des assurances. Paris : Armand colin.
23. LEROY, M. (2001). Le tableau de bord au service de l'entreprise. Paris : Edition d'organisation.
24. LONING, H., MALLERT, V., MERIC, J., PESQUEUX, Y., CHIAPELLO, E., MICHEL, D., & SOLE, A. (2008). Le Controle De Gestion (organisation, outils et pratique) (éd. 3eme Edition). Paris : DUNOD.
25. LORINO, P. (1995). Le contrôle de gestion stratégique (la gestion par les activités). Paris : Dunod.
26. LOUBERGE, H. (1985). Assurances et activité économique. Paris : Dalloz.
27. MARDER, M. (2014). Research Methods for Science. UK : Cambridge University press.
28. MENDOZA, C., DELMOND, M., GIRAUD, F., & LONING, H. (2011). Tableau de bord pour les managers. Paris : Eyrolles.
29. NOELLE, M., DESIRE, L., & et autres. (2013). Le grand livre de contrôle de gestion. Paris : EYROLLES.
30. PARMENTER, D. (2015). Key Performance Indicators (developing, implementing, and using winnig KPIs). USA : John Wiley and Sons.
31. PARTRAT, C., & BESSON, J.-l. (2004). Assurance non-vie (modélisation, simulation). Paris : Economica.
32. ROUSSEAU, J.-M., BLAYAC, T., & OULMANE, N. (2001). Introduction à la théorie de l'assurance. Paris : Dunod.
33. SATET, R. (1936). Le contrôle budgétaire, prévisions commerciales industrielles et comptables pour la direction rationnelle des affaires. Paris : Dunod.
34. SELMER, C., TRABELSI, M., & DUBAN, C. (2015). Contrôleur De Gestion(les outils pour communiquer mieux). Paris : Eyrolles.
35. VOYER, P. (2001). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. Québec : Presses de l'université du Québec.
36. WALTER, J., & HONORAT, P. (2010). Le contrôle internet. Paris : AFNOR.

**2. LES REVUES ET LES ARCTICLES :**

1. AVEN, T., & HAUGE, S. (2006). Methodology for incorporating human and organizational factors in risk analysis for offshore installations. International journal of materials and structural reliability, pp. 1-14.
2. FONSECA, L. (2021). The EFQM 2020 model (a theoretical and critical review). Total quality management and business excellence, pp. 1-28.

3. fontaine-gavino, k. & zambeaux, a. (2005). Bilan social et tableaux de bord (des outils de pilotage au service des ressources humaines). Collection les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°09.
4. GOLDSTEIN, M. (2000). Assessing financial vulnerrability in emerging economics. kIEP Seminar.
5. LAKHAL, S. (2006). The EFQM excellence model as a tool for performance improvement in public organization (a critical analysis). Total Quality management and Business, 17(04), pp. 407-423.
6. MALO, J.-l. (1995). Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilité à la française. Association francophone de comptabilité, pp. 19-38.
7. PEZET, A. (2009, juillet 28). The history of the french tableau de bord (1885-1975) : evidence from archive. accounting, business & financial history, 19(2), pp. 103-125.
8. POWER, M. (2005, octobre). The invention of operational risk. Review of international political economy, pp. 577-599.

**3. LES THESES :**

1. ALBULESCU, C. (2009). La stabilité du secteur financier en Roumanie dans la perspective de son adhésion à l'UEM. Thèse doctorat.
2. AZIEZ, A. (2011). Le tableau de bord prospectif un nouvel outil de pilotage de la performance dans l'entreprise. Magister en science commerciales, école des hautes études commerciales.
3. Bouamama, M. (2015). Nouveaux défis du système de mesure de la performance. Thèse doctorat. France : université de bordeaux, école doctorale, entreprise économie.
4. VILAIN, L., & GARREAU, A. t. (2003). Le pilotage de l'entreprise l'utilisation d'un tableau de bord prospectif. Thèse professionnelle. Paris, France : école des mines de paris.

**4. LES LOIS ET DECRETS :**

1. BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). (2003). Sound practices for the management and supervision of operational risk. Basel : Bank for international settlements(BIS).

**5. LES SITES :**

1. BAZIN, K. (2020, janvier 23). 10 étapes pour faire un tableau de bord. Récupéré sur toucantoco : https://www.toucantoco.com/blog/10-etapes-pour-faire-un-tableau-de-bord.

2. FERNANDEZ, A. (s.d.). Principe tableau de bord. Récupéré sur Gimsi étapes et méthodes:https ://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm.

3. FINANCE, L. D. (2013, FEVRIER 24). VERNIMMEN.NET. Consulté le mars 2021, sur VERNIMMEN : http://www.vernimmen.net.

4. Petite entreprise. (2012, janvier 26). Récupéré sur fiche pratique : www.petite entreprise.net.

## 6. DICTIONNAIRES :

1. ANFOR. (1993). Dictionnaire de la qualité.

2. Clusif. (1997, juin). Club de la sécurité des systèmes d'information français.