

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

تقييم الأداء في شركات التأمين، حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA.

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

محمد زيدان

إعداد الطالب:

حسين حساني

لجنة المناقشة:

د: عاشور كتوش.....رئيسا

د: محمد زيدانمقرا

د: حسين رحيم.....عضوا

د: عبد القادر بريس.....عضوا

د: بطاهر علي.....عضوا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم : " ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ و عليّ والدي و أن أعمل صالحا ترضاه ". - الآية 15 سورة الأحقاف -

أسمى عبارات الشناء و العرفان ل:

- الأستاذ المشرف الدكتور محمد زيدان لقبوله تأطير هذا البحث، و لكل الجهد الذي بذله من خلال توصياته، نصائحه و حرصه علي إثراء هذا العمل.
- إلى أعضاء لجنة المناقشة و جميع أساتذتنا الكرام.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين، إلى زوجتي و ابني عبد العزيز، إلى
جميع الإخوة، إلى كل طالب علم .

المقدمة



المقدمة:

يمثل تقييم أداء الوحدات الاقتصادية بكل أشكالها عنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد المالية، المادية والبشرية لما يوفره هذا التقييم من بيانات عن أداء تلك الوحدات في الماضي والحاضر والأداء المتوقع منها في المستقبل حيث تمثل هذه البيانات أساساً لتصميم إستراتيجيتها وتنفيذ قراراتها. ويعتبر تقييم الأداء من الموضوعات الأساسية التي لا بد من التركيز عليها في المرحلة الراهنة، خاصة وأن الجزائر تستعد للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة.

إن شركات التأمين العمومية خاصة، تعاني من موروثها الإداري وبعض الإملاءات من بعض السلطات، في الوقت الذي يجب عليها أن تثبت قوتها الإبداعية، فهي تعاني من تأخر كبير كمي ونوعي في منتجاتها الخدمية. فيما يخص العاملين في شركات التأمين، فقد طوروا نتيجة لعدة ظروف، أفعال و ردود سيئة اتجاه الزبائن، فأصبحوا أكثر بيروقراطيين مهتمين باحترام الإجراءات الإدارية أكثر من خدمة زبائنهم. بالإضافة إلى تزايد المطالب النوعية للزبائن، دفع شركات التأمين إلى البحث عن رضاهم وهذا من خلال تعظيم المردودية، القيمة المضافة الناتجة عن العمل. الفعالية والأداء أصبحت إذن من أولويات كل شركات التأمين، فقد حان الوقت للبحث عن الأدوات والطرق التنظيمية والتسييرية لاستعمالها بعقلانية. إذن لتحسين أداء الشركات التأمينية الجزائرية و بعد عشرينات من الإقتصاد الموجه و القرارات المركزية، يجب عليها التأقلم مع الظروف الراهنة. لذلك تعتبر معايير الأداء من الرهانات الكبيرة المطلوب معرفتها في محيط اقتصادي مالي أصبح يوماً بعد يوم غير أكيد. حقيقة، لا توجد حلولاً خارقة، ولكن فقط، القدرة على التأقلم، وخاصة إرادة التغيير التي تسمح بتأمين حياة و بقاء الشركات الوطنية للتأمين، بمعنى آخر القطاع التأميني في حاجة إلى تغيير راديكالي في أفكاره، فيجب أن تكون هناك قياده تغيير مستمرة نحو الأحسن.

أولاً- أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى التحولات التي تشهدها مؤسساتنا نحو اقتصاد السوق، كالتأكيد على الكفاءة، الفعالية و المردودية، وفي ظل هذه التحولات أصبح التركيز على القياس الكمي لأداء المؤسسة يحتل مرتبة متقدمة، وإيماناً من بضرورة البحث في مفاهيم مقاييس الأداء المعمول بها في الدول المتقدمة مع محاولة تناول مقاييس أداء جديدة يمكن تطبيقها في مؤسساتنا. فموضوع تقييم الأداء موضوع مهم للغاية أصبحت تركز عليه مؤسسات الأعمال المختلفة خاصة في النشاط الخدمي التأميني.

تتبع أهمية قياس الأداء في مؤسسة خدمات تأمينية من عدة أسباب يمكن إيجازها فيما يلي:

- لقد فرضت التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجالات المعلومات وا لإتصالات والافتتاح على أسواق المال ضرورة التعامل بأدوات وأساليب رقابية غير تقليدية تساعد على قياس وتقييم حقيقة الأداء و استيعاب طرق جديدة لتحسينه.
- إن التركيز على الرقابة التقليدية لم يعد كافياً للحكم على الأداء الحقيقي للعديد من المؤسسات، مما يضعف من عملية المساءلة ويفقدها دورها في النمو والتطوير.
- إن القياس الكمي لأداء المؤسسة يدفعها لبذل المزيد من الجهد و استغلال أمثل للموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
- يمكن القياس الكمي للأداء من ربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجاز الفعلي للعاملين.
- دور النظام التأميني في نجاح أي نظام اقتصادي، ففاعليته و نجاعته و قدرته على حماية و تمويل التنمية الاقتصادية عن طريق الإدخار و تجميع فوائض مختلف القطاعات يعد أمراً حاسماً في العملية الاقتصادية.
- حتى يتمكن النظام التأميني الجزائري من الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة التي تعني تحرير تجارة الخدمات و منها الخدمات التأمينية، و الإلتزام بالمعايير الدولية التي تجعل عدم الإلتزام بمتطلبات الأداء معوقاً كبيراً أمام دخول الشركات الجزائرية ضمن قواعد المنافسة الدولية، يجب على الشركات الجزائرية للتأمين العمل على تحسين قدراتها و رفع كفاءتها و مواجهة المخاطر التي تتعرض لها نتيجة لانفتاح السوق أمام المنافسة الأجنبية.

ثانياً- أهداف البحث:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الإلمام بمعايير قياس الأداء وكيفية تطبيقها.
- التعرف على آليات القطاع التأميني المستخدمة في تحسين الأداء وتطبيقاته.
- تبيان ضرورة أن يكون الأداء قوي في المؤسسة الاقتصادية خاصة في شركات التأمين، و هذا من حيث أن التحول من اقتصاد موجه نحو اقتصاد سوق لا يمكن أن يتحقق بدون قطاع تأميني متنوع، قوي الأداء و تنافسي. فشركات التأمين مطلوب منها الخضوع إلى قواعد السوق و منطق الأداء.
- تقديم أرضية لمجموع الفاعلين في القطاع التأميني للإجابة على إشكالية الأداء بمختلف أبعادها و تزويد الشركات التأمينية الجزائرية بنظام للتقييم متعدد الأبعاد للأداء من خلال دراسة لحالة الشركة الوطنية للتأمين التي نعتبرها عينة ممثلة للقطاع في الجزائر باعتبارها أكبر الفاعلين على الساحة ، بمعنى آخر معرفة موقع الجهاز التأميني الجزائري من خلال الشركة الوطنية للتأمين من معايير تقييم الأداء الخاصة بقطاع التأمينات لمحاولة تصحيح النقائص و تدعيم الإيجابيات، لما يمنحه هذا التقييم من مزايا - في حالة تطبيقه- لشركة التأمين.

ثالثا- إشكالية البحث:

من خلال ما سبق ذكره من أهمية لموضوع البحث و حتى نتمكن من تحقيق هدف الدراسة، نطرح إشكالية البحث التالية:

- ما هي مؤشرات قياس الأداء في شركات التأمين في الجزائر؟

بناء على السؤال الجوهرى يمكن طرح جملة من التساؤلات نوردتها فيما يلي:

- ما هي الإتجاهات الحديثة لتقييم الأداء في المؤسسة؟

- فيما تتجلى خصوصية النشاط التأمينى و ما هي مؤشرات و طرق قياس أداء شركات التأمين؟

- ما هو واقع التأمين في الجزائر؟ و كيف يؤثر المحيط الإقتصادي على أداء الشركات التأمينية؟

- كيف يمكن تحديد مؤشرات الأداء لتحقيق محور من محاور الإصلاح التي جاء بها القانون 04 /06 ل

2006/02/20 المتمم والمعدل للمرسوم 07-95؟

رابعا- الفرضيات:

أما الفرضيات التي اعتمدت للإجابة عن هذه التساؤلات فكانت كالآتي:

- تطرح التوجهات الحديثة للنظام المالى و التأمينى على وجه الخصوص عدة تحديات للمنظومة التأمينية

الجزائرية و تعمق الفجوة الموجودة بين أداء الشركات الأجنبية و الشركات الجزائرية للتأمين؛

- نقص و ضعف الأداء في الشركات الجزائرية للتأمين لا يقع فقط في طبيعة الملكية (الدولة)، و لكن في ثقافة

هذه الشركات و التي لا تتأقلم مع توجه السوق، في غياب الإتصال الداخلى، إهمال عملية التحفيز

للمستخدمين، إهمال العملاء، عدم مواكبة بعض المنتجات التأمينية لاحتياجات السوق، لذا فلا يمكن أن

يكون أداء شركة التأمين قويا إلا إذا اهتمت بتحسين مستوى تحفيز مستخدميها، حافظت على ولاء زبائنها

و حسنة في نوعية المنتجات الخدمية المقدمة لهم.

خامسا-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الموضوع يستجيب إلى الإنشغالات الحالية في مجال تحسين الأداء، فالهدف الرئيسى من

الإصلاحات هو كيف تكون فعالا و قوى الأداء؟

إن رهان الأداء القوى يظهر أساسا اليوم، كون مطلوب من معظم المؤسسات باختلاف أنشطتها

مواجهة التحديات الجديدة المرتبطة بالمنافسة الدولية، المتطلبات الإجتماعية و الحاجات المتعددة الأبعاد للعملاء.

إن اختيار الشركة الوطنية للتأمين كمحل دراسة راجع لعدة اعتبارات نذكر أهمها:

- كونها الشركة الأولى في قطاع التأمينات حجما في الجزائر. و هي مركز كل تغيير و تطوير في القطاع
- باعتبارها تمارس معظم الأنشطة التأمينية.
- من هنا تظهر أهمية التعمق في الموضوع و إيجاد نقاط للتحليل و النقاش.

سادسا - حدود البحث :

كغيرها من البحوث المتعلقة بالعلوم الاقتصادية و الإجتماعية، النتائج المتوصل إليها في هذا البحث يجب النظر إليها من النواحي التالية:

- 1- توجّهنّا نحو اختيار الشركة الوطنية للتأمين و التي ورثت نوعا معينا من التأمين و بذلك ثقافة و نتائج معينة قد لا تكون نفسها صالحة بالنسبة لغيرها من شركات التأمين. كما يمكن النظر للأداء من عدّة زوايا و هذا بالأخذ بعين الاعتبار أهمية متغيّر على متغيّر آخر كما أن هذه الزوايا لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج.
- 2- عيّنة الدّراسة كانت الشركة الوطنية للتأمين، الأمر الذي يطرح إشكالية تمثيل الشركة لغيرها من شركات التأمين، سواء شركات ذات أهداف دولية (متعددة الجنسيات) أو شركة لا تتعدى حدود وجودها الحدود القطرية للجزائر ليست لها أي أهداف خارجية. فأداء شركة في محيط اقتصادي معين ليس نفس الأداء الذي قد يكون في محيط آخر، فهنا تطرح إشكالية معايير الأداء على المستوى الدولي.
- 3- تحقيق البحث في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يطرح إشكالية خصائص فترة الدّراسة و تأثيرها على النتائج المتوصل إليها. فتحقيق العمل كان في فترة تبقى انتقالية بالنسبة لسير شركة عمومية كالشركة الوطنية للتأمين على وجه الخصوص والثقافة التسييرية الخاصة بهذا النوع من الشركات على العموم.

سابعا- منهج البحث:

لمعالجة الإشكالية اعتمدنا في البحث على المنهج الوصفي التحليلي، فسنحاول في مرحلة أولى معرفة كيف عولج الأداء نظريا، بمعرفة معنى الأداء و مختلف الأبعاد الواجب أخذها بعين الاعتبار ثم تبيان في مرحلة ثانية، كيف نبني هذا المفهوم في شركة التأمين بمعالجة معايير الأداء الخاصة بهذا النوع من المؤسسات و القيام بدراسة حالة لمعرفة و تقييم تجربة الشركة الوطنية للتأمين في هذا المجال . إن هذه الدراسة كانت نتيجة لمختلف الحوارات مع المسيرين الرئيسيين للشركة الوطنية للتأمين.

ثامنا- أقسام البحث:

لقد قسمنا البحث إلى أربعة فصول:

- **الفصل الأول:** نتناول فيه الأسس النظرية للموضوع بالتطرق إلى مفهوم الأداء، خصائصه، رهاناته، هدفه، أوجهه ومختلف الأدوات التقليدية و الحديثة لقياسه.

- **الفصل الثاني:** نبين فيه المفاهيم الأساسية للتأمين، مبادئه، و الخصائص التي تميزه، ثم دراسة لواقع النظام

التأمين الجزائري في بداية الألفية الثالثة حيث يتم التطرق من خلاله إلى تطور و هيكل الجهاز التأميني الجزائري، مؤشرات الجهاز التأميني الجزائري، تنظيم الرقابة و مضمون القواعد الإحترازية في النظام التأميني الجزائري و إلى محاور الإصلاح التي جاء بها القانون المتمم والمعدّل للمرسوم 95-07، مع الإشارة إلى أن موضوع الدراسة هو من أهم المحاور التي جاء بها هذا القانون.

- **الفصل الثالث:** نبيّن فيه مدى تأثير المحيط الإقتصادي الجزائري على أداء الشركات التأمينية في الجزائر، ثم دراسة مفصلة لمؤشرات أداء قطاع التأمينات في الجزائر من خلال تحليل و تقييم أداء نتائج العمليات التأمينية التقنية لشركات التأمين، تحليل و تقييم أداء نتائج العمليات المالية لشركات التأمين في الجزائر و تبيان إستراتيجية تحسين أداء قطاع التأمين في الجزائر.

- **الفصل الرابع:** نتطرق من خلاله إلى دراسة و تحليل مؤشرات و معايير أداء الشركة الوطنية، مدى استيفاءها للإلتجاهات الحديثة للتقييم ثم اقتراح بعض الأدوات و المعايير للفهم و التقييم الحسن للأداء في شركة التأمين من خلال نظام متكامل لتقييم الأداء في الشركة الوطنية للتأمين.

تاسعا- الدراسات السابقة:

لقد تم التطرق إلى موضوع تقييم الأداء حيث أجريت دراسات أكاديمية و بحوث تطبيقية عديدة في هذا المجال نذكر أهمها:

- مؤشرات التأمين، 200 مؤشر في خدمة المدّخر و المؤمن له.

« *ratio scopie de l'assurance ; 200 ratios et concepts clés au service de l'épargnant et de l'assuré, 1987* ». للباحث، Guy Simonet: ركّزت هذه الدراسة على

المؤشّرات التّقنية لشركات التأمين وفق القوانين الفرنسية، فكانت عبارة عن سرد و تعريف لكيفية استخدام هذه المؤشّرات بإبعاها التاريخية. فالدراسة تدفعنا للغوص في جملة من الحسابات الاكتوارية لمعرفة موقع الشركة المدروسة من الأداء وفق هذه الحسابات.

-تقييم أداء البنوك، عن طريق نموذج *DEA*

« *l'évaluation de la performance des réseaux bancaires: la méthode DEA*,
Olivier للباحث Lille université des sciences et technologie de Lille, France »

de LA VILARMOIS, ركّزت هذه الدراسة على مؤشرات المقارنة أو ما يعرف بطريقة
البانشاركينغ في تقييم شبكات التوزيع البنكي وفق طريقة *DEA*، فهي عبارة عن دراسة خاصة بالقطاع
البنكي و تهتم بخصوصيات أدائه عن طريق المقارنة بين أداء الوكالات البنكية باستخدام مؤشرات الفعالية ذات
الأبعاد التاريخية.

-*البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن*، دراسة للأستاذ الدكتور محمد محمود يوسف في إطار بحوث
المنظمة العربية للتنمية الإدارية سنة 2005. أظهرت الدراسة حدود تقييم الأداء للمؤسسة باستخدام التحليل
المالي الذي يركز على الأبعاد التاريخية في التقييم و اقترحت مجموعة من النماذج التقييمية التي تعتمد على
الأبعاد المستقبلية في التقييم، فهي دراسة كاملة وصالحة للمؤسسات الصناعية.

- طرق و تطبيقات الأداء، القيادة بالتطور و المهارات،

“ *méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les
compétences*, 2001” للباحث Philippe Lorino. اهتمت الدراسة بتقييم أداء العنصر البشري.

-أداء المؤسسة الاقتصادية،

performances de l'entreprise économique, thèse de magistère, Ecole Supérieur
de Commerce, 2001, Alger للطالبة فضيلة سويدي، اهتمت في دراستها بتقييم الأداء في مؤسسة
بنكية باستعمال مؤشرات التحليل المالي البنكي. دراستها كانت خاصة بالبنك الجزائري الخارجي و الذي
يعتبر عينة للمؤسسات المالية الجزائرية.

Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, *Le comportement au travail des -
collaborateurs de cabinets d'audit financier: une approche par le contrat
psychologique*, Université des Sciences Sociales—Toulouse 1, 2000. للباحث

Olivier HERRBACH, اهتمت الدراسة بتقييم أداء العنصر البشري في مكاتب دراسات المراجعة و
التدقيق المحاسبي كما أنّها ركّزت على البعد النفسي للمستخدمين.

ركّزت غالبية هذه الدراسات على جانب وميدان معين و على استخدام معايير متعددة للأداء والتعليق على النتائج المتحصل عليها.

عاشرا- صعوبات البحث

أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة إنجاز هذا البحث تتمثل في:

- نقص المراجع التي تتناول موضوع الدراسة بشكل خاص و هذا سواء باللغة العربية أو الفرنسية.
- الخاصية الشمولية للموضوع، تعدد أبعاده وصعوبات تحديد مفهوم الأداء في قطاع التأمين.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات، بسبب من جهة، لدرجة التطور الضعيفة التي تميز أداء قطاع التأمين في الجزائر، ومن جهة أخرى، التّقص الكبير في عملية الإفصاح للإطارات والفاعلين في الشركة نتيجة لخصوصية وجدة الموضوع بالنسبة لهم، مع الإشارة إلى أن موضوع الدراسة هو من المحاور المهمة التي جاء بها القانون 04/06 المتمم والمعدل للمرسوم 07-95 الخاص بالتأمينات.

الفصل الأول: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

إن التطور الكبير في التكنولوجيا و تطور السوق واتساعها إلى خارج حدود الدول زيادة على الإنفتاح المتزايد للمنافسة الدولية و النمو المستمر لمستوى التأهيل المطلوب بالإضافة إلى التخصص الذي أصبح مطلوباً من أي وقت مضى و التطور الرهيب للمعلومات (المخزنة والمعالجة). كل هذه المعطيات لا يمكنها أن تترك ميكانيزم الأداء مستقر كما كان أو كما هو.

إن التغيرات البيئية و التطور السريع للإدارة الحديثة أثر بصورة كبيرة على عملية تقييم أداء المؤسسة فظهرت العديد من الإنتقادات الخاصة بتقييم أداء المؤسسة المرتكزة على استخدام المفاهيم التقليدية للتحليل المالي ومحاوره، وترتب على ذلك ظهور عدة محاولات وأساليب لتقييم أداء المؤسسة، منها نماذج تركز على تحديد أوزان نسبية لمحاور أساسية في عملية التقييم، ومنها من أوجد علاقة ارتباطية بين الغاية الأساسية للمؤسسة وكيفية ترجمة ذلك في إطار خطة عمل طويلة الأجل. فكيف يمكن للمؤسسة أن تتجنب وجودها في مؤخرة الركب بتقنيات للتقييم غير مناسبة لواقعها؟

سنحاول في هذا الفصل معالجة بعض مفاهيم و معايير الأداء في المبحث الأول. نوضح في المبحث الثاني، المدخل التقليدي لتقييم أداء المؤسسة في ظل مجموعة من المؤشرات المالية، كما نتناول بعض أوجه القصور التي بدأت تظهر في ظل غياب البعد الإستراتيجي للتحليل من جهة، وما تواجهه المؤسسة من تغيرات كثيرة وسريعة في بيئة الأعمال مما يتطلب البحث عن مدخل يتناول التعامل مع هذه المتغيرات.

أما في المبحث الثالث سنتناول إمكانية استخدام النماذج المعاصرة للتقييم المؤسسي للأداء من خلاله نبين أهمية نظام التقييم المتوازن في قياس أداء المؤسسة حيث يتم عرض كيفية تحديد طبيعة ونوعية المقاييس المحركة لمستوى الأداء وتلك المقاييس الخاصة بقياس مستوى النتائج المحققة وكذا العلاقة بين هذه المقاييس وإستراتيجية المؤسسة ككل، فهنا يجب مراعاة التداخل الموجود بين أداء الأفراد والوحدات في المؤسسة ككل، وأداء المؤسسة داخل الإقتصاد في تحديد المقاييس المستخدمة لقياس الأداء وتلك التي تستخدم لقياس نتائج الأداء النهائي في مراحل المستقبلية.

المبحث الأول: مفاهيم و معايير الأداء:

قبل معالجة مشكل القياس، من المهم معرفة مفهوم الأداء، فمشكلة تعريف المفهوم هي أصل إشكالية التقييم، فبعد تقديم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء نقوم بتوضيح أبعاد و معايير الأداء، دور مؤشرات التحليل المالي في تقييم الأداء ثم تبيان محددات استخدام التحليل المالي في التقييم ومعرفة النماذج المعاصرة للتقييم المؤسسي للأداء.

المطلب الأول: الفعالية و الكفاءة:

إن التعريف الدقيق للفعالية يطرح عدة صعوبات، ق حسب *Geogopouloud* و *Tennenbaum* فعالية المؤسسة هي من بين المشاكل الأكثر تعقيدا لدراساتها¹ وعليه يجب التفريق بين الفعالية و الكفاءة، فزغم أن المفهومين يعتبران من الأداء إلا أنهما مختلفان.

حسب محمد رفيق الطيب² فإن الكفاءة تقاس بنوعية الموارد المستعملة لإنتاج وحدة من منتج معين. تقاس الكفاءة غالبا بتكلفة الإنتاج، بالربح أو/ و الإنتاجية، فهي تعتبر كوحدة قياس داخلية للمؤسسة، على العكس من الفعالية، فهي بصفة عامة تعرف بدرجة الوصول إلى/أو تحقيق أهداف معينة محددة و مسطرة من طرف المؤسسة، فمفهوم الفعالية هي إذن أكبر من مفهوم الكفاءة، فهي تشملها. وعلى العموم الفعالية و الكفاءة مفهومين متناسقين مترابطين، و لكن يمكن النظر إليهما بشكل منفصل.

غالبا ما نعي بالأداء الفعالية، بمعنى تحقيق أهداف المؤسسة، هذا التعريف البسيط الواضح غير كامل لأنه لا يعطينا معلومات حول تكلفة تحقيق الأهداف. اعتبر بعض الكتاب أن الكفاءة هي الإستعمال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة. فالأداء يشمل الفعالية و التي تهتم بالمرجات (تحقيق الأهداف) و الكفاءة تهتم بالعلاقة مدخلات / مخرجات.

أولاً- الفرق بين الفعالية و الكفاءة:

عادة، هناك خلط فيما يخص المفاهيم على الأقل باللغة الفرنسية بين *l'efficacité, efficience*، و هذا الخلط قد يؤثر على مفهوم الأداء *la performance* و عليه فان:

مصطلح الفعالية: *l'efficacité*: مرتبط باستعمال الوسائل اللازمة للوصول إلى نتائج معينة في إطار الأهداف المسطرة، فهي تعالج القدرة على تحقيق الأهداف. مصطلح الأداء و الفعالية غالبا ما يستعمل دون تفرقة.

¹ FADILA SOUIDI, *performances de l'entreprise économique*, thèse de magistère, Ecole Supérieure de Commerce, 2001, Alger. P1

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص16

مصطلح الكفاءة *efficiency*: يعبر عن العلاقة بين الوسائل المتاحة و النتائج المحققة بدون المس بالأهداف المسطرة. أو بمعنى آخر تحقيق أقصى مستوى من الإنتاج أو الخدمة بأقل قدر ممكن من تكاليف العوامل¹. فمثلا النسبة رقم الأعمال/ عدد المستخدمين تقيس الكفاءة و هو ما يعرف بالإنتاجية.

ثانيا- نماذج الفعالية:

لقد تم معالجة مفهوم الفعالية من خلال عدة نماذج أهمها:

1- نموذج *Emerson*

يرى *Emerson* بأنه لمعالجة الفعالية البشرية، أولا يجب تصور طرق تسمح للأفراد بتقديم أقصى ما لديهم مقارنة بالوظائف، المهام و الأهداف المنوطة بهم و الواجبة التحقيق. لهذا يجب تحليل و معالجة المهام المختلفة و جعل العاملين ينفذونها بأحسن الطرق. ثم يجب تطوير طرق لتعريف الأهداف و التي تسمح للعاملين بتقديم أقصى إمكانياتهم لتحقيقها. ف *Emerson* يركّز على أهمية تحديد و تعريف الأهداف و تسيير المهام. نتيجة *Emerson*² هي أن الأفراد لهم أعمال كثيرة و ليست لهم أجرة كافية، لا قيمة و لا اعتبار لهم و لا يمكنهم أن يكونوا فاعلين. تكون هناك فعالية لما: "ما يجب فعله تم القيام به كما يجب من طرف الشخص المناسب، في المكان المناسب و الوقت المناسب". فحسبه عدم الفعالية لا يمكن أن يكون لها إلا سببين: إما جهل أسسها أو عدم تطبيقها.

1-1 أهم الأسس التي قام عليها النموذج:

- تحديد الأهداف.
- تحديد طرق تحقيقها.
- طلب مساعدة المستشارين المؤهلين.
- الإنضباط.
- العدالة في العلاقات.
- إمساك ملفات موثوق بها، مناسبة و دائمة.
- البرمجة.
- المعايير و المخططات
- الشروط الطبيعية العادية
- تحديد الأوامر.

¹ Olivier de LA VILARMOIS, *l'évaluation de la performance des réseaux bancaires: la méthode DEA*, Lille université des sciences et technologie de Lille France, p02

² FADILA SOUIDI , O.P.Cit, P04.

- التعويض على الفعالية.

2- نموذج المدرسة السببية:

الإشكالية المطروحة من خلال هذه المدرسة، هو معرفة إمكانية وجود علاقة بين تأقلم المؤسسة مع المتطلبات البيئية و التكنولوجيا، و مدى ارتباط هذا التأقلم و اعتباره عامل لفعاليتها أو العكس . هل البيئة و التكنولوجيا لهما أثر على فعالية مؤسسة ما؟¹

2-1 نموذج Woodward و أثر السببية للتكنولوجيا:

كانت تهدف أعمال Woodward إلى محاولة وضع علاقة بين استعمال تقنيات التسيير و نجاح المؤسسة حيث توصل Woodward إلى أن تأقلم المؤسسة مع التكنولوجيا (كما و نوعا و باستمرار) تمثل عامل لكفاءة المؤسسة.²

2-2 نموذج Lawrence & Lorsch و أثر السببية على البيئة:

يبين هذا النموذج بأن المؤسسات الأكثر فعالية هي تلك التي تتأقلم و يتناسب تنظيمها مع الشروط البيئية. "تكون المؤسسة فعالة يجب عليها أن تصل إلى حالة من التناسق و التجانس مع القيود البيئية". هذا الإتجاه يتشابه مع الإتجاه الذي يعتبر المؤسس ة كنظام مفتوح، مطلوب منها أن تكون مرنة و متأقلمة مع المتغيرات البيئية. فالمؤسسات تقسم تنظيمها إلى وحدات لكل منها نشاطها الخاص بها (تجاري، مالي، تقني، ...). كل وحدة من هذه الوحدات يجب أن تكون مرنة و متأقلمة مع محيطها الخاص بها. لكن توازن المؤسسة يستلزم تحقيق نوع من التجانس و التناسق بين الوحدات للحفاظ على وحدتها.

فهناك علاقة قوية بين نوع التنظيم و نوع البيئة الموجودة فيها. ففي محيط معقد و متغير باستمرار تسوده حالة عدم التأكد، تعتبر المنظمات المتحركة³ هي المناسبة لهذا النوع من المحيط و من جهة أخرى، إذا كانت البيئة مستقرة، بسيطة التنظيم فالنوع المناسب هو التنظيم الميكانيكي⁴ لأن المهام الواجب القيام بها هي مهام محددة، معرفة و أكيدة.

¹ FADILA SOUIDI , O.P.Cit, 2001 P05.

² Idem, 2001 P05

³ هي تلك المنظمات التي تغير هيكلها، تنظيمها وطريقة عملها بطريقة تسمح لها بالتأقلم مع محيطها باستمرار.

⁴ هي تلك المنظمات التي تحتفظ بهيكلها، تنظيمها و طريقة عملها لفترة زمنية طويلة نسبيا.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء و أنواعه:

أولاً - مفهوم الأداء

إن الأداء يمكن أن يأخذ عدة مفاهيم و التي يمكن، في بعض الأحيان، أن تكون لها عدة معاني قد تختلط فيما بينها فنجد مثلاً تحقيق و إنهاء فالأداء، بكل هذه المعاني، يعني إنهاء نشاط معين فهو كلمة متعددة المفاهيم قد لا توجد نقاط مشتركة بين مختلف معانيها و لكن يمكن جمعها في عائلة واحدة تؤدي نفس المعنى أو معاني متقاربة (نشاط، نتيجة، نجاح...).

إن تحديد مفهوم الأداء يمر بالصعوبات التالية:

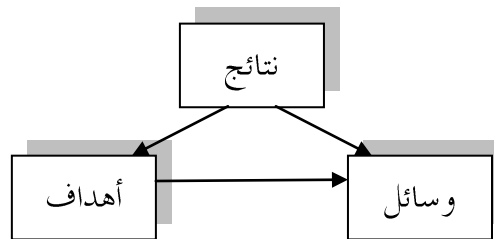
- الأولى: هو المعنى الذي يمكن إعطاؤه للمفهوم.
- الثانية: يمس تعريف الأداء المنتظر لمؤسسة معينة.
- الثالثة: ينطلق من كيفية الحصول على هذا الأداء.
- الرابعة: هي إيجاد المؤشرات أو المعايير التي يمكن قياس الأداء من خلالها، أو ما يعرف بإشكالية التقييم.

و إذا ركزنا على مشتقاته اللغوية فالأداء هو إنهاء نشاط فهو دائماً نتيجة مقارنة أو نتيجة منافسة (مباشرة أو غير مباشرة). في كل الحالات، الأداء يعني التفاوت و التفوق على الآخر أو بالنسبة للشخص ذاته. فكلما أداء هي حاملة لأيديولوجية النمو، الجهود، الأحسن و الأفضل.

الأداء هو مجموعة من النتائج الممكنة (التنافس، التأقلم المستمر، التوازنات الاجتماعية و السياسية، المردودية المالية...). فهو يركز على أسس اقتصادية (المردودية، المنافسة)، قانونية (احترام الإجراءات القانونية، الملاعة)، تنظيمية (الكفاءة، التجانس و التعاون) أو اجتماعية (الإشباع من ناحية أجور العاملين و من حيث الحياة العملية...). إن أداء شركة صناعية أو خدمية يأخذ بعين الاعتبار في نفس الوقت تطور رقم الأعمال و الحصة السوقية، الأرباح و يمكن أن يرى كذلك من خلال الخدمات الاجتماعية كإشباع حاجات العاملين. يمكن أن ينظر إلى الأداء من خلال الإبداع و التنويع في المنتجات، فالأداء إذن هو ظاهرة ذات عدة أوجه. يمكن تلخيص أداء كل مؤسسة في العلاقة ذات الأبعاد الثلاثة التالية (نتائج، وسائل، أهداف)

والمملخصة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-1: مثلث الأداء



يظهر من خلال الشكل ثلاث أبعاد للأداء، هذه الأبعاد لا يمكن أن يكون لها معنى إلا إذا كانت مجتمعة لأن الارتكاز على بعد واحد قد لا يؤدي معناه كما يجب، وحتى لو ارتكزنا على كل الأبعاد في تحليلنا فالنظرة التقليدية الكمية قد تؤدي إلى إفراغ الأداء من مفهومه حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار معايير نوعية أخرى:

- تحفيز العمال.
- الإستماع إلى العملاء.
- نوعية المنتج أو الخدمة.

و التي تعتبر جد مهمة لتقييم الأداء. إذن إشكالية الأداء، قد تكون مشتركة بين كل المؤسسات لكن هذا لا يعني أن لها نفس المعنى.

وينظر الباحثون في علوم التسيير مثلاً إلى الأداء من خلال المرونة، المراقبة و النتائج... أما المسيررون فهم يعرفون الأداء من خلال أبعاد اجتماعية، اقتصادية و سياسية. فالبعد السياسي يطرح إشكالية شرعية المؤسسة عند المجتمع و بذلك إمكانية دوامها في هذا المجتمع. هذا لا يعني أن التقييم يكون من خلال كل بعد على حدى و لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار كل الأبعاد أو معظمها¹.

فتحديد مفهوم الأداء استدعى عدة أعمال و دراسات. فليس من السهل تعريف قياس الأداء في المؤسسة مهما كانت حتى لو كانت خاصة. تتعدد الإشكالية، في حالة ما إذا كانت تعني شركة عمومية في قطاع التأمين.

1- مؤشرات الأداء

يكون تحليل الأداء من خلال التوليفة (نشاط/أداء). بمعنى يجب تحديد النشاط الحرج و تعريف خاصية الأداء المرتبطة به (تكلفة، نوعية، مدة). فتحليل الأداء لنشاط معين يعني بالبحث عن الأسباب والعوامل المؤثرة في هذا النشاط. إن مؤشرات الأداء لنشاط A هي العوامل المؤثرة على أداء النشاط A ، فالعوامل المؤثرة على التكلفة، النوعية أو المدة نطلق عليها اسم مؤشرات التكلفة، مؤشرات النوعية أو مؤشرات المدة. هذه المؤشرات تعتبر كأساس لاختيار مؤشرات القيادة. لتحديد هذه المؤشرات يمكن استعمال التحليل السبي باستعمال شجرة السبب وسبب السبب بطرح عدة مرات السؤال لماذا؟

فمؤشر الأداء هو معلومة تساعد فاعل معين فرداً كان أو جماعة، على القيام بعمل يحقق هدف، أو يقيّم نتيجة². من هذا التعريف نجد أن مؤشر الأداء ليس قياس موضوعي يعطى لظاهرة أو حدث معين من

¹ Olivier de LA VILARMOIS, o.p.cit, p03

² Philippe Lorino, *méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences*, édition d'organisation, paris, 2001. p48.

طرف ملاحظ، ولكن هو مبني من طرف الفاعل بنفسه بالأخذ بعين الاعتبار نوع الفعل الذي يقوم به أو الهدف المراد الوصول إليه. فالمؤشر ليس بالضرورة رقما، يمكن أن يأخذ كل شكل معلوماتي يعطى إما ليحقق هدفا أو يقيّم نتيجة.

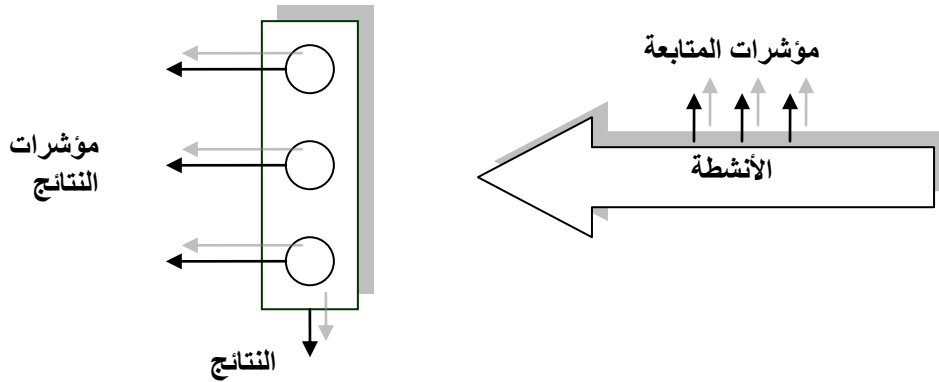
فالمؤشر أداة للتسيير تضم سلسلة معلومات نجد منها:

- سبب وجوده و الهدف الإستراتيجي المرتبط به.
- تعيين المكلف بتحقيقه ومتابعته.
- فترة تحقيقه ومتابعته.
- التعريف التقني له و كيفية حسابه و الموارد المعلوماتية الضرورية لإيجاده.
- طرق التقسيم للمؤشر كالتقسيم الجغرافي و التقسيم حسب مراكز المسؤولية،....
- طرق إظهار المؤشر (رقم، جدول، شكل، منحني،)

2- مؤشر النتيجة ومؤشر المتابعة

يمكن التفريق بين نوعين من المؤشرات حسب توقعهما بالنسبة للفعل. إما مؤشرات لتقييم النتيجة (لقياس درجة الأداء لتحقيق الهدف) وهو مؤشر قياس بعدي أو إما مؤشرات المتابعة والتي تسمح برد الفعل الذي يسمح بالتدخل في الوقت المناسب للتعديل وتصحيح الإنحرافات. والشكل التالي يوضح هذا الفرق:

الشكل رقم 1-2: مؤشرات المتابعة ومؤشرات النتائج



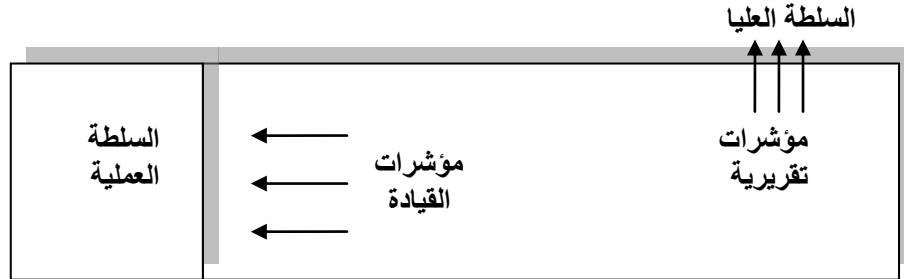
Source : Philippe Lorino, O.P.Cit , 2001. p49

3- مؤشرات القيادة والمؤشرات التقريرية

المؤشرات التقريرية تهدف إلى إعلام القيادة العليا بمستوى الأداء المحقق ودرجة الوصول إلى الأهداف فهي تمثل مؤشرات نتائج ومعاينة بعديّة. أما مؤشرات القيادة فتهدف إلى متابعة الأنشطة من قبل المسؤول، فالمؤشر يجب أن يكون موجه لظاهرة معينة في النشاط. مؤشر القيادة ليس بمؤشر لتقارير سلمية (للمراقبة

البعديّة) ولكنه يستعمل لقيادة نشاط معين فهو متنوع بقدرته على التقدير وإحداث ردود الفعل و في الوقت المناسب¹. والشكل التالي يوضح نوعية المعلومات الناتجة عن هذا النوع من المؤشرات.

الشكل رقم 1-2: مؤشرات القيادة والمؤشرات التقريرية

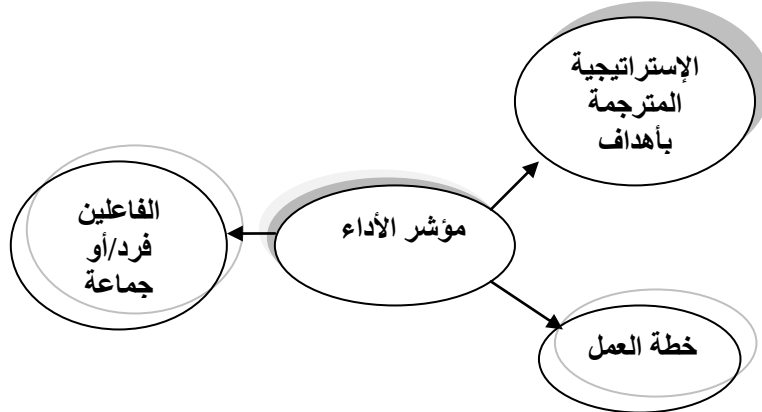


Source : Philippe Lorino, O.P.Cit , 2001. p52

لتحقيق فعالية مؤشر القيادة يجب أن يكون سهل التقييم بطريقة ليس فيها لبس ويجب أن يعنى مدة زمنية محددة، أي بمخطط عمل محدد زمنياً، يسمح لنا بالحفاظ على المؤشر أو استبداله.

توفّر المؤشرات التقريرية معلومات للسلطة العليا على النتائج المحقّقة، أما مؤشرات القيادة فتوفّر معلومات للمتابعة وتصحيح الإنحرافات. يحتل مؤشر الأداء مركز الإستراتيجية المثلثة في الثلاثية: الأهداف/ الإجراءات (خطة العمل)/ الفاعلين ، كما هو موضح في الشكل التالي: المثلث الإستراتيجي.

الشكل رقم 1-3: المثلث الإستراتيجي



Source : Philippe Lorino, O.P.Cit , 2001. p55

4- مشاكل مؤشرات الأداء

نطرح مؤشرات الأداء عدة مشاكل أهمها:

1 هل يجب أن تكون المؤشرات مالية، غير مالية أو خليطاً بينهما؟.

¹ Philippe Lorino, *le contrôle de gestion stratégique – la gestion par les activités*, paris, 1991.P 103

2 المؤشرات غير المالية كالنوعية مثلا، هل يجب أن تكون محل تقييم نقدي؟

3 ما هو العدد المناسب من المؤشرات الواجب أخذه بعين الاعتبار في نظام المؤشرات؟

الإجابة على كل هذه التساؤلات ليست سهلة في أغلب الأحيان فيجب الأخذ بعين الاعتبار الحالة و العلاقات الموجودة بين هذه المؤشرات والأهداف الإستراتيجية، هيكل النظام ونوعية العلاقات الموجودة بين فروعها، لوحة القيادة وتعقدتها، الأهداف المرجوة من هذه المؤشرات، خطة العمل المتبعة، العلاقات السببية¹ و المعرفة الجماعية بما يجب فعله والوصول إليه.

على العموم، يمكن النظر إلى الأداء بأنه تحقيق نتائج، بطبيعة الحال، نتائج إيجابية. لكن ماذا نعني الحصول على نتائج إيجابية في مؤسسات عمومية و مؤسسات خاصة؟

ثانيا- مفهوم الأداء في المؤسسة العمومية

بعض الباحثين يؤكدون عدم وجود أي نظام تقييم يعطي صورة حقيقية لأداء مؤسسة معينة، و السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله الإقتراب من الأداء هو دراسة درجة مطابقتها و استيفاء هذه المؤسسة لالتزاماتها القانونية، التنظيمية و المعايير الدولية.

1- الفعالية

إن مفهوم الفعالية يحمل في طياته بعضا من الغموض، المرتبط بمستوى الأهمية و النظرة التي نوجهها للهدف.

هل الفعالية تعني " *الفعالية الكلية*"² أثر النشاط على الهدف ذي الفائدة العامة على المجتمع؟

أم الفعالية تعني " *الفعالية الجزئية*"³ أثر العمليات الجزئية في تحقيق إستراتيجية المؤسسة؟

من خصوصيات تطبيق الفعالية في محيط المؤسسات العمومية هي كون مختلف المستويات تعتبر مرتبطة فيما بينها و يجب أخذها بعين الاعتبار. فالنظرة الكلية يمكن أن تساهم في فقدان شروط نجاح الفعالية، و من جهة أخرى النظرة الجزئية يمكن أن تساهم في الإبتعاد عن الخدمة العمومية.

2- الكفاءة

من الواضح أن عكس الكفاءة هي مصدر التبذير و الضعف في الأداء. نجد في بعض المؤسسات خاصة العمومية أنها تركز على فكرة أنه إذا كانت الإدارة تستهلك كثيرا فهي إذن منتجة و تقدّم الشيء الكثير

¹ نعني بالعلاقة السببية بين الفعل والنتيجة، إذا فعلنا كذا فسنصل إلى كذا، أو إذا أردنا الوصول إلى كذا فيجب أن نفعل كذا.

² *Efficacité macro*

³ *Efficacité micro*

و لكن الحقيقة هي شيء آخر فهي إدارة مبدّرة و مصدر لانعدام الرّشادة. فحساب التكاليف هي من بين الأسس التي تركز عليها الكفاءة.

ثالثا- مفهوم الأداء في المؤسسة الخاصة

في المؤسسة الخاصة يمكن التفرقة بين نوعين من الأداء، الأداء الاقتصادي¹ و الأداء الاجتماعي و البشري، و هو مصدر تحفيز للفاعلين في المؤسسة فهو إذن مصدر غير مباشر للأداء الاقتصادي. لتحقيق و تحسين أداءها، تتجه المؤسسة الخاصة للبحث عن تحسين أدائها التنافسي و أدائها التنظيمي.

1-الأداء التنافسي

إن تحليل الموقع التنافسي للمؤسسة يتطلّب دراسة السوق و الكثافة التنافسية². بعد دراسة العوامل التي تؤثر على البيئة التنافسية لقطاع معين فمن المهم دراسة البيئة التنافسية الداخلية لهذا القطاع التي تواجه المؤسسة في نفس الميدان. هذا التحليل يظهر في بعض الأحيان تجمّعات لمؤسسات لها خصائص مشتركة و مستقرة في الزمن، هذه التجمّعات تعرف بالمجموعات الإستراتيجية³.

ففي قطاع معين يمكن ملاحظة الاختلافات في الأداء في الحجم بين المؤسسات الموجودة. لتحليل هذه التجمّعات في قطاع معين يجب أخذ بعين الاعتبار الأبعاد التالية: درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع، الخدمات الملحقّة، نوعية المنتجات، التحكم في التكنولوجيا، الوضعية من ناحية التكاليف و العلاقة مع السلطات. فإستراتيجية المؤسسة تلخّص في مجموعة من الخيارات التي تأخذ بعين الاعتبار كل هذه الأبعاد. تتكون المجموعة الإستراتيجية من المؤسسات التي لها خيارات متشابهة، كل جماعة تتميز بأداء اقتصادي ناتج عن موقعها في البيئة و في الجماعة الإستراتيجية، فأداء المؤسسة يمكن شرحه من خلال الخصائص التنافسية للبيئة و الجماعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسة.

تكوين قائمة من مؤشرات الأداء للمنتجات تساعد على معرفة ما إذا كان المنتج مكافئ لمنتج آخر أو له قابلية للمقارنة أو له قابلية الإحلال من طرف منتج آخر، فمثلا مشروب حاجي يمكن إحلاله بمشروب كوكاكولا في حالة العطش و في منطقة جغرافية محدّدة ولتكن الشلف، ولكن نفس المنتج لا يمكن إحلاله في ظروف أخرى. فطبيعة المقارنة بين منتج و آخر قد تختلف حسب الظروف و قد تكون في أغلب الأحيان ذاتية من ناحية الحكم على أدائها.

¹ Efficacité et efficience

² نعني بها درجة المنافسة الموجودة في السوق و يمكن أن تأخذ شكل عدد المناسين و حصصهم، إمكانية دخول النشاط.....

³ Stratégore, *politique générale de l'entreprise*, 4é édition, DUNOD, paris, 2005, p48

يبحث المسير عن تحقيق الميزة التنافسية و هذا بالرجوع إلى المعلومات التي يمكن استنتاجها من بيئة المؤسسة. فهي تبحث عن الميزة التنافسية لتحسين بعض معايير أدائها. الأداء التنافسي يسمح للمؤسسة بالتموقع مقارنة بمنافسيها و أيضا مقارنة بعملائها و يمكن تعريفها من خلال المعايير الثلاثة¹ التالية:

1-1 حصة السوق النسبية: تعني النسبة بين المبيعات المحققة من طرف المؤسسة و المبيعات المحققة من طرف صاحب أعلى نسبة في السوق. نجد أيضا حصة السوق و هي النسبة بين مبيعات المؤسسة و مجموع المبيعات المحققة من طرف المنافسين، وهي تهدف إلى معرفة مكانة المؤسسة في السوق.

1-2 درجة إشباع العملاء: يمكن اعتبار مراقبة سلوك المستهلك كمقياس و مؤشر للأداء في حالة عدم توفر المؤسسة على عائد تستعمله كمقياس. فهنا تحاول المؤسسة قياس التغيرات في مواقف و سلوكيات زبائنها. يمكن أن نعرّف إشباع العملاء بطريقة غير رسمية (الحوار المباشر مع الزبائن...) و يمكن أن تعرفه أيضا باستعمال طرق رسمية كدراسات الإشباع² مثلا.

1-3 معدل الولاء³: يبين هذا المؤشر استقرار العملاء من خلال خصائص الزبائن القدماء، خصائص الزبائن الجدد و المفقودين و كثافتهم. هذه المعلومات يمكن أن تكون المرآة التي تبيّن أداء المؤسسة اتجاه عملائها من الزبائن.

2- الأداء التنظيمي

هذا النوع من الأداء يعني أن المسير يبحث عن الميزة التنافسية من خلال تحديد معايير و مؤشرات تنظيمية لأداء مؤسسته.

الأداء التنظيمي يمكن تحديده من خلال المؤشرات التالية⁴:

1- الجو التنظيمي⁵: جو العمل و روح العمل الجماعي في المؤسسة.

2- الثقافة التنظيمية: تظهر من خلال القيم المشتركة لأعضاء المؤسسة. فمثلا إذا كان حجم

المؤسسة صغيرا فإن ثقافتها تتجه نحو تبني ثقافة المسير و هذا لكونه يؤثر في العلاقات بين أعضاء مؤسسته.

3- الكفاءة الإدارية: فائدة هذا المؤشر ترتكز على المسؤولين عن المهام الإدارية كالتنسيق، المعالجة و

تقديم المعلومات لمختلف أعضاء المؤسسة.

¹ Fadila SOUIDI 2001, p12

² Les études de satisfaction

³ Le taux de fidélisation

⁴ Idem, p13

⁵ Le climat organisationnel

رابعاً- أنواع الأداء

1- الأداء الاقتصادي

تعني الفعالية الاقتصادية نوع من التسيير الأمثل الرّشيد للعلاقة بين عوامل الإنتاج. و الفعالية الاقتصادية للمؤسسة تهتم بالمساهمة في تأمين نمو ملائم للقيمة المضافة للمؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الزوج (القيمة / التكلفة).

التحليل الأولي لهذا الزوج (القيمة / التكلفة) يبين كيف يمكن للمؤسسة إنتاج القيمة (عرض أي منتج أو خدمة لأي زبون و بأي حصة سوقية و بالإعتماد على أي تكنولوجيا). و هي تعني بترجمة هذا الزوج (قيمة / تكلفة) إلى أهداف إستراتيجية للمؤسسة. يمكن اعتباره إذن ذو أداء عالي، كل من يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

فمفهوم الأداء هو نسبي و ذو علاقة بتعريف الأهداف. ما يمكن اعتباره ذو أداء عالي بالنسبة لوضعية معينة ذات أهداف معينة قد لا يكون كذلك في وضعية أخرى بأهداف أخرى. فمحتوى الأداء هو إذن مرتبط بالأهداف الإستراتيجية. لا يمكن إيجاد أداء مستقل عن إستراتيجية معينة فالأهداف الإستراتيجية تسمح بتعريف خطة عمل أكثر دقة.

2- الأداء في التسيير

حسب¹ Bourguignon فإن الأداء في حقل التسيير له عدة أبعاد تتركز في:

- الأداء يعني النجاح.

- الأداء هو نتيجة خطة عمل.

- الأداء هو عمل مستمر في الزمن.

يمكن فهم الأداء بأنه تلك الإجراءات التي تؤدي إلى النجاح. فالأداء، على العموم، يعني تحقيق أهداف المؤسسة مهما تكن طبيعة و تنوع هذه الأهداف. هذا التحقيق يمكن أن يفهم بالمعنى الضيق بالوصول إلى النتيجة أو بمعناه الواسع بأنه ذلك السياق² و تلك الإجراءات التي تؤدي إلى نتيجة ايجابية. فالأداء متعدد الأبعاد، حسب الأهداف التنظيمية التي تعتبر ذاتية مرتبطة بالغايات.

ليكون الأداء قويا، يجب احترام بعض القيم و الأسس:

- البحث عن مواطن الإبداع.

- معرفة التأقلم و التغير بسرعة.

¹ Fadila SOUIDI,O.P.CIT, 2001,p15

² Processus

- الإهتمام أكثر بالتنوع و الإتقان.
- الإقتراب أكثر من العملاء.
- معرفة كيفية تحفيز العمال في المؤسسة.

تبنى إستراتيجية لرفع الأداء ليس له جدوى إن لم يتوفر العنصر البشري الكفاء لتطبيقها. فالكتابات في مجال إدارة الأداء تؤكد ذلك و تبيّن المعايير التي يجب أن تتوفر في المسير لتحقيق الأداء المطلوب:

- 1 يجب أن يتبنى المسير المشروع ليكون مصدر هوية و أمان بالنسبة لجماعة العمل.
- 2 أن يكون رجل مهنة و كفاءة و له القابلية على التعلّم في كل وقت.
- 3 أن يملك بعد استراتيجي و عملي فعليه أن يكون لاعب ممتاز للفوز في حالات الأزمات.
- 4 أن يكون مسير جيّد للموارد، بمعنى إيجاد التوليفة المثلى لرصد الموارد المختلفة (بشرية، مادية، فكرية، ...) لتحقيق الأهداف المسطرة.
- 5 أن يكون مستمعا جيدا.
- 6 أن يكون رجل اتصال بكل أبعاده (الغوية، الشكلية، السمعية، البصرية) قادر على خلق و تطوير علاقات.
- 7 أن يكون محفز للعمل فهو يلاحظ و يحفز المورد البشري و يجب عليه تسيير القدرات و الطاقات للتأثير الإيجابي عليها.
- 8 أن يكون مكوّن و مستشار فيجب عليه أن يقتسم خبراته و طرق عمله فهو رجل تعليم و دعم.
- 9 أن يكون محبا للتنوع.
- 10 أن يكون مهتما بالبعد الثقافي الذي يعطي و يتقبّل بسهولة ثقافة الآخر.

فليكون المسير قوي الأداء في التسيير يجب عليه معرفة التسيير، و لكن أي نوع من التسيير؟
فالتسيير يرتكز على تعريف الأهداف و تسيير الأنشطة الأمر الذي يستلزم تخطيط العمل لكل مستخدم على الأقل يوم من قبل. إن التسيير بالأهداف هو عبارة عن تقنية إدارية ترتكز على تعريف واضح للأهداف و تقييم للنتائج المسجلة لتحقيق الأهداف يستلزم علاقة بين (الهدف و الوسائل).
يعتبر ¹ Drucker أول من تحدّث عن الإدارة بالأهداف، فهو الذي حدّد العناصر التي بها يمكن القول أن هناك إدارة بأهداف أهمّها:

- إيجاد أهداف واضحة و معلنة.
- المشاركة في تعريف الأهداف كل من لهم دور في تنفيذ هذه الأهداف.

¹ Peter Drucker, à propos du management, édition village mondial, paris, 2000 , p35

- تقييم الأهداف على أساس النتائج.

إن تحقيق الأهداف في المؤسسات الفعّالة يمر حتماً باتخاذ قرارات فعّالة، فمسيرى المؤسسات الفعّالة يتخذون قليلاً من القرارات فهم يركّزون على المهم و على معالجة و بكل دقة ما هو استراتيجي على معالجة وحل المشاكل الروتينية. إن اتخاذ القرار الفعال يركّز على قوة ذكاء إيجاده من جهة، ومن جهة أخرى على كيفية تطبيقه من خلال المكلف بذلك ومهاراته. كل قرار يحمل مخاطر لذلك و لاتخاذ القرار الفعال و جب توضيح مراحل اتخاذه والمتمثلة في:

- 1 تصنيف المشكل، هل هو عام أم خاص ووحيد، هل هو ظاهرة متكررة أم لا؟
- 2 تعريف المشكل، ما هو؟
- 3 تحديد الإجابة على المشكل المطروح.
- 4 تحديد ما هو أفضل قرار يمكن أن يحل المشكل.
- 5 كيف يمكن تطبيق القرار؟

حسب ¹ Drucker يوجد هناك قليل من أصحاب القرار يتخذون قراراتهم بكل جدية، فحسبه يجب احترام بعض القواعد، فإذا كلفت إنسان بالقيام بعمل ما ولم يستطع القيام به فقد أخطأت لا يجب معاقبته فالجندي له الحق أن يقاد جيداً. من بين كل القرارات المتخذة نجد أهمها تلك التي تعني الموارد البشرية، لأن هذا المورد هو الذي يحدد قدرة نجاح المؤسسة. إن الحكم على مسير لا يكفي، فكل واحد منا له رأي خاص على مسير ما لذلك يجب الأخذ برأي الآخرين.

3- تسيير التغيير عن طريق الإبداع ودوره في تحسين الأداء

إن عدم الاستقرار أدى إلى ضرورة إدارة التغيير المستمر، فلا يوجد هناك وجهة ووصول نهائي للأداء، ولكن الأداء هو رحلة متواصلة. لهذه الأسباب نقول إدارة القيود وإدارة الأهداف. فمحيط المؤسسة هو في تغيير مستمر، الإبداع والاكتشافات لا تتوقف و التكنولوجيا تتطور، المهارات المتوفرة في السوق في تحول مستمر و المنافسة تتخذ وضعيات تنافسية متغيرة بانتظام. كل هذه المعطيات تعيّر مؤشرات الأداء. إن العامل المشترك للمؤسسات الناجحة هو الإبداع فهو الوسيلة التي من خلالها تتمكن المؤسسة من إيجاد موارد جديدة أو تدعيم الموارد المتوفرة لخلق الثروة.

¹ Peter Drucker, op.cit, 2000 , p56

3-1 الإبداع، مصادره و أسسه

كثيرا ما تستعمل كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد بارع أو مدهش، دون التمييز بين تلك الأشياء، كما يستعملها العامة عند الحديث حول الأفكار البارعة، الفنون الجميلة وكل الأشياء غير العادية، والحقيقة هي أنه ليس كل شيء بارع أو جديد هو إبداع بمكن من تقوية و تعزيز قدرات المؤسسة، لا يمكن أن يكون إبداعا إلا إذا كان مطروحا في السوق . فلإبداع يعطي للمؤسسة الإحتكار المؤقت إلى أن يصل إليه منافس آخر.

3-1-1 مصادر الإبداع:

- تولد بعض الإختراعات من عقول العباقرة لكن في معظم الحالات تكون نتيجة عمل بحثي متواصل، و تكون كذلك نتيجة استغلال الفرص الداخلية للمؤسسة أو القطاع أو نتيجة لاستغلال الفرص الخارجية.
- من أهم مصادر الإبداع نجد:
 - الأحداث غير المنتظمة و غير المتوقعة.
 - عدم الملاءمة في الحقائق الإقتصادية، بين الأهداف المنتظرة والنتائج المحققة، بين النظرية والحقيقة.
 - التغيرات الحاصلة في السوق وفي قطاع النشاط.
 - التغيرات الديمغرافية والتي تعتبر مصدر خارجي للإبداع بالنسبة للمؤسسة.
 - التغيرات في فهم الأشياء والتي في غالب الأحيان لا يمكن قياسها و لكنها حقيقية يمكن تعريفها و استغلالها كفرصة للإبداع.
 - الجودة في المعرفة و التي تكون علمية، تقنية أو حتى اجتماعية، فهي تجذب الموارد الأساسية لترقيتها.

3-1-2 أسس الإبداع

يبدأ الإبداع من تحليل الفرص الجديدة والتي ليس لها نفس الأهمية، فنجد مثلا ان الديمغرافيا ليس لها نفس الأهمية بالنسبة لكل القطاعات لذلك يجب تحليل كل الفرص المتوفرة، فمن يريد أن يبدع يجب أن يحزر في كل عناصر العالم الخارجي و يجب عليه أيضا استعمال القسم الأيسر والأيمن من عقله فيدرس الأرقام و يلاحظ الناس، يقوم بالتحليل اللازم للوصول إلى نوع الإبداع الواجب توفيره لاستغلال الفرص. فالإبداع الفعّال هو الإبداع البسيط، الموجّه والمركز نحو هدف معين و يجب ألا يفهمه المستعملون على أنه جد معقد. إن الإبداع الكبير يكون صغير عند البداية، ليس خارق للعادة يهدف إلى تحقيق أشياء محددة وبسيطة.

3-2 الإبداع التكنولوجي و شروط تطويره

إن التسيير الناجح ذو الأداء العالي هو أيضا التسيير الذي يتأقلم مع التغيرات السريعة للتكنولوجيا، فاليوم لا يكفي الإنتاج فقط و لكن نتج لنبيع و البيع يستلزم الإنتاج على أساس حاجات و رغبات العملاء.

3-2-1 مفهوم الإبداع التكنولوجي:

يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج.

انطلاقا من هذا التعريف يجري التمييز أساسا بين الإبداع التكنولوجي للمنتج و الإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج وهذه التفرقة تفيد في تحديد الدور الذي يلعبه كل منهما في الميدان الاقتصادي من جهة وكذلك العلاقة بينهما من جهة أخرى. ففيما يخص الأدوار فإنها جد مختلفة حيث أن الإبداع في المنتج يقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بينما الهدف من الإبداع التكنولوجي في الأسلوب الفني للإنتاج هو تحسين إعداداته من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد.

3 2 2 مفهوم نظام الإبداع التكنولوجي:

الإبداع التكنولوجي هو نظام مفتوح على البيئة التقنية (العلم والتكنولوجيا)، الاجتماعية و الثقافية، الاقتصادية و السياسية، فالنظام يقوم بتحويل موارد البيئة إلى إبداعات في شكل منتجات أو أساليب محسنة أو جديدة، ويقاس الإبداع التكنولوجي من خلال آثاره على البيئة. ويمكن تعريف نظام الإبداع التكنولوجي بأنه مجموعة النشاطات والوظائف المعدة لتحويل فكرة منتج أو أسلوب إنتاج إلى غاية إنجازها وتجسيدها. الإبداعات التكنولوجية ليست دوما نتيجة لاختراع معين بل تنتج أحيانا عن حل المشاكل الإنتاجية. إنه من الصعب اكتشاف كافة تطبيقات الإبداع التكنولوجي لكن يمكن للمؤسسة من خلال قدراتها المتاحة حل مشاكلها الفنية التي تواجهها.

إن الآثار التي يمكن أن تنتج من وجود الإبداع التكنولوجي عديدة منها:

– الآثار على التكلفة النهائية : وهنا يمكن التمييز بين حالتين هما حالة ارتفاع حجم المخرجات وحالة تدني التكلفة الأصلية للوحدة. ففي الأولى قد يكون الغرض الأساسي من إدخال فنيات جديدة في عملية الإنتاج هو الرفع والإسراع بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة وهو جانب هام من الإنتاجية. وفي الحالة الثانية نجد أن البعد الحقيقي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض من التكاليف فهو يمكن من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية وتحقيق هوامش أكبر للأرباح.

- الآثار على الإستهلاك والإستعمال: هذه الآثار تتعلق بالمنتجات، فالتجديد والتحسين في السلع يفترض أن يضمن سلامة الإستهلاك أو الإستعمال حسب طبيعة السلعة. يؤدي هذا الأمر إلى صنع منتجات وفق مواصفات بحيث لا تعرّض المستعملين والعمال إلى الأخطار، وعادة ما تدخل هذه الأمور في مجال جودة المنتجات.
- الآثار على التصدير: إن أحد المعايير التي يستند إليها في قياس أداء المقاولات المعاصرة هي قدرتها على التصدير وبالتالي الحصول على أكبر كمية من العملة الصعبة.

3-2-3 شروط تطوير الإبداع التكنولوجي

- لتطوير نظام الإبداع التكنولوجي في المؤسسة يجب توفر عدة عوامل أهمها:
- إدراك أهمية الحاجة إلى فهم قضية التكنولوجيا.
 - الموارد المالية، بحيث يجب حساب تكلفة هذه الإبداعات ومعرفة مدى مردوديته.
 - العمالة المؤهلة من الإطارات والباحثين و التي تسمح بحل مشاكل فنية على مستوى العملية الإنتاجية للمؤسسة وبالتالي خلق إبداع تكنولوجي.
 - المواد الخام بحيث توفرها وبالجودة المطلوبة يساهم في تطوير العلم والتكنولوجيا.
 - وجود برنامج للبحث يوضع بعد عملية استشارية بين الباحثين، بحيث يعكس هذا البرنامج الأولويات في مجال الإبداع.
 - المناخ الإجتماعي والإقتصادي الملائم فلتكون عملية الإبداع ناجحة و يجب مراعاة المناخ الإقتصادي والاجتماعي والذي يتضمن توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، قنوات الإتصال و الفئة المستهدفة.
 - السياسات الحكومية و ذلك أهما تؤثر و تتحكم في المؤسسات والأفراد و من بين أدواتها المشجعة على الإبداع نذكر التشجيع الضريبي والذي يعتبر نوع من أنواع المساعدات لممارسة عملية البحث والتطوير¹، المساعدات المالية و التعاون الدولي.

فالإستراتيجية التكنولوجية يمكن أن تضمن أداءا عاليا للمؤسسة إذا نجحت في تحديد التكنولوجيا الواجب تطويرها و الوسائل اللازمة لذلك.

4- الأداء المهني:

يمكن تعريف المهنية بأنها تسخير كل الجهود للمهنة بمعنى البحث عن الإتقان، الجودة و الكمال في العمل.

¹ Innovation technologique au service du développement durable, rapport 2001, centre de recherche ,paris

لا يمكننا الكلام عن أداء المؤسسة دون الكلام عن المهنية، فالإنتاجية و النوعية لا يمكن إيجادهما دون مهنية العاملين. فهناك علاقة كبيرة بين المستوى الفني والتقني لعناصر المؤسسة بأدائها.

إن المهنية تمر على بعض الشروط التي تضمن مستوى عال من الأداء أهمها:

- 1 - القدرة على تحديد الإستراتيجيات و الأهداف بطريقة واضحة و دقيقة.
- 2 - البحث عن أحسن النتائج التي يمكن الوصول إليها من خلال الموارد المتاحة.
- 3 - في حالة الفترات الصعبة يجب الإرتكاز على الجماعة، المهنية و التجربة لضمان المهم و الأهم.

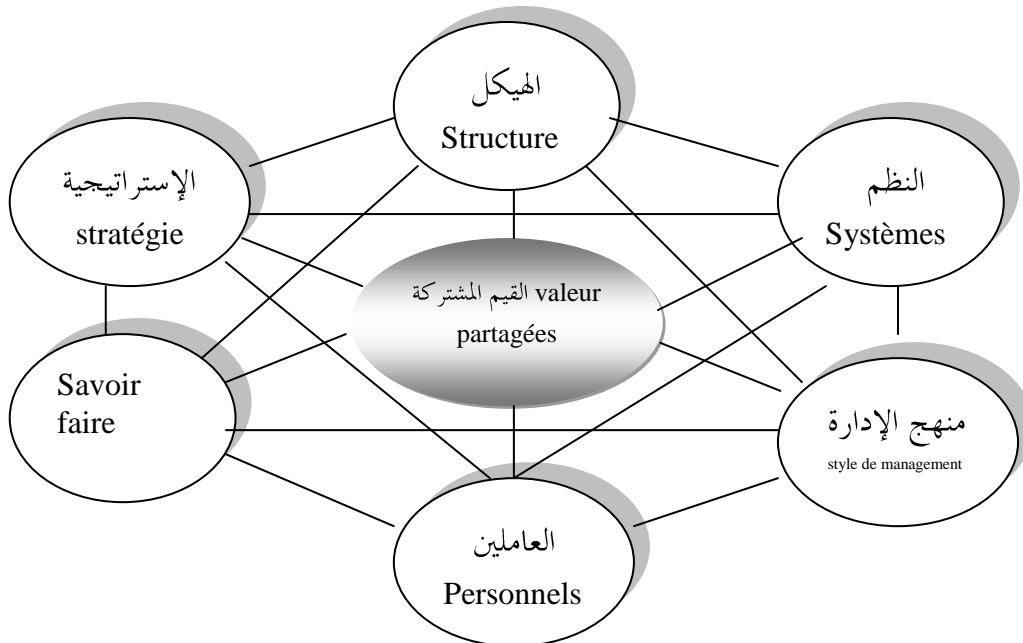
5- الأداء التنظيمي:

إن الأداء التنظيمي المرتبط بأهداف المؤسسة هو نتيجة للتوليفة (فعالية، كفاءة) فالتنظيم الفعال يحقق الأهداف المسطرة، و كفاءة التنظيم تبحث عن تدنية استخدام الوسائل و تخفيض تكلفة الموارد. فالأداء التنظيمي يتطلب إدخال متغيرات داخلية و متغيرات البيئة.

حسب *MCKINSEY* يجب أن يشمل الأداء التنظيمي ويعالج على الأقل سبعة متغيرات هي الهيكل، الإستراتيجية، العاملين، منهج الإدارة، النظم والإجراءات، القيم المشتركة و المعرفة أو ما يعرف بالمفاتيح السبع للمنظمة. حسب هذا النموذج، (انظر الشكل رقم: نموذج *MCKINSEY* المفاتيح السبع للمنظمة). الأداء التنظيمي مرتبط بنوعية العلاقة الموجودة بين هذه المتغيرات السبعة و درجة التجانس فيما بينها.

إن المبدأ في هذا النوع من الأداء يرمي إلى احترام قيم البيئة الإجتماعية و الثقافية، تعريف و تسيير الأنظمة الفرعية بنوع من التجانس مع القيم الخارجية.

الشكل رقم 1-4: نموذج *MCKINSEY* المفاتيح السبع للمنظمة



إن السؤال المطروح هو ما يجب على المسير تحقيقه في المؤسسة؟ أو ماهي مفاتيح المؤسسة الفعالة؟ إن مسير المؤسسة يجب أن يركز جهوده للحصول على أحسن النتائج الاقتصادية الممكنة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة. كل النشاطات أو الأعمال الأخرى التي يمكن انتظارها من المسير، تركز على الأداء الاقتصادي الجيد والنتائج المحققة في السنوات القادمة. من جهة أخرى معظم مسيري المؤسسات إن لم نقل كلهم يمشون معظم أوقاتهم في مشاكل الأداء قصيرة الأجل. بمعنى تسيير المؤسسة اليوم وغدا لتحقيق الأداء الاقتصادي اليوم أو غدا.

الإشكالية الكبيرة الواجب الإجابة عليها ما الذي يعرف حقيقة الأداء والنتائج الاقتصادية في المؤسسة التي أعمل فيها أو أسيرها؟ حتى في سوق العرض¹ الذي كان سائدا في العصر الذهبي، يعتبر البحث عن الأداء الاقتصادي الشغل الشاغل للمسير. فنحن بحاجة إلى قواعد بسيطة ذات مغزى و التي تسهل تنظيم المهام و تجيب على الإشكالية التالية: ما هو و بالضبط عمل المسير؟ ما هي المشاكل الكبيرة التي يطرحها هذا العمل؟ و كيف يمكن معالجة هذه المشاكل؟

الكل يعلم الأجوبة و هي توجيه الموارد و طاقات المؤسسة نحو الإستغلال الأمثل للفرص و تحقيق النتائج الاقتصادية، لكن الدراسات المتعلقة بتخصيص الموارد تبين بوضوح أن معظم الموارد تصرف أولا في حل المشاكل و ليس في استغلال الفرص، الأمر الذي له تأثير ضئيل على النتائج. إن الإجابة على هذا السؤال تستوجب التفريق بين الفعالية المفيدة و الغير مفيدة. فلا يوجد هناك شيء غير مفيد من القيام بشيء في منتهى الفعالية لا يجب القيام به أصلا. لكن للأسف كل الإجراءات و الطرق المحاسبية تؤدي إلى فعالية غير مفيدة. ما نحن بحاجة إليه هو وسيلة للتفريق بين مواضع الفعالية المفيدة و الفعالية الغير مفيدة².

من المعروف بصفة عامة أن المؤسسة التجارية ليست ظاهرة طبيعية ولكن اجتماعية، بمعنى أنه في مؤسسة ما الأحداث ليست موزعة توزيعا طبيعيا حسب منحني التوزيع الطبيعي، ففي المؤسسة من 10 إلى 20% من الأحداث تمثل 90% من النتائج والحجم الكبير من الأحداث يشمل فقط 10% من النتائج. المؤسسة المثالية سترتكز في المستقبل على تنظيم جديد مبني على المعرفة، وتكون مكونة من المختصين الذين يسيرون ويراقبون أداءهم بأنفسهم بفضل تنظيم يسمح بعودة المعلومات من زملائهم في العمل و زبائنهم والتي يسميها *Peter Drucker* التنظيم المرتكز على المعلومات، فمثلا في ميدان العمل، انتقل التركيز من العمل اليدوي وعمل المكاتب نحو عمال المعرفة والذين يرفضون نموذج التحكم و المراقبة الذي جاءت به المؤسسة منذ قرن من النظام العسكري³.

¹ سوق العرض هو السوق الذي يكون فيه الطلب اكبر من العرض بحيث كل ما ينتج يباع بدون مشكل.

² Peter Drucker, O.P. Cit ; p84

³ Idem ; p120

المطلب الثالث: أبعاد و معايير الأداء.

أولاً- مؤشرات الفعالية

نقول عن مؤسسة بان أداؤها عالي إذا كانت فعالة و ذات كفاءة. فالفعالية تعبر عن درجة الوصول إلى الأهداف، و يبقى إشكال طبيعة و حجم الأهداف. من بين مشاكل قياس الفعالية لمؤسسة هو تقييم هذه الفعالية على أساس معيار واحد (الربح)، لكن يمكن زيادة على الأهداف الاقتصادية إضافة أهداف ذات طبيعة اجتماعية. من هنا تظهر ضرورة إيجاد مقاربة للفعالية تأخذ بعين الإعتبار اختلاف أنواع الأهداف للمؤسسة.

هناك عدة معايير لقياس الفعالية، أهمها، أو الأكثر استعمالا هي التأقلم *la adaptabilité*، المرونة *la flexibilité*، الإنتاجية *la productivité*، الإشباع *la satisfaction*، الربحية *la profitabilité*.

رقم الأعمال يمثل هدفا لكثير من المؤسسات، فالنتائج المالية هي أول مؤشر ثم تأتي بعد ذلك المؤشرات ذات الطبيعة الاجتماعية مثل جو العمل و إشباع العاملين.

زيادة على المعطيات المحاسبية و أرقام الإنتاجية و التي يمكن اعتبارها ذات طبيعة اقتصادية، تركز المؤسسات كذلك على بعض المؤشرات ذات طبيعة تنظيمية فمثلا من ناحية اتخاذ القرار نجد عدة مؤشرات أهمها المستوى الذي يتم فيه اتخاذ القرارات البسيطة، إحالة اتخاذ القرارات لرؤساء المصالح، البطء في اتخاذ القرارات، التدفق السيئ للمعلومات و غيرها من المؤشرات مثل عدد الأشخاص المجتمعين من أجل مشكل بسيط، حجم العمل للرئيس المدير العام، عدم احترام الإجراءات و التدرج السلمي. فكل هذه النقاط تعتبر كمؤشرات للفعالية أو عدمها.

من بين المؤشرات التي تعود إليها المؤسسات كذلك نجد قدرة المؤسسة على التأقلم و مرونتها، موقعها مقارنة بمنافسيها و نسبة النجاح في مشاريع البحث.

على العموم، تعتمد المؤسسات عند تقييم فعاليتها على مؤشرات ذات طبيعة اقتصادية ثم تستعمل مؤشرات الفعالية ذات طبيعة تنظيمية، و أخيرا المؤشرات ذات الطبيعة الاجتماعية. إذن يمكن تجميع هذه المؤشرات إلى اقتصادية ثم تنظيمية فاجتماعية.

1 مؤشرات الفعالية الاقتصادية:

الفعالية الاقتصادية للمؤسسة تقاس من خلال:

- درجة تحقيق أهدافها (أكثر من 100% ، 100% ، أقل من 100%).
- موقع المؤسسة في القطاع (مقارنة بمنافسيها).
- نوعية الخدمات المقدمة (مقارنة بمنافسيها) يمكن تصنيفها جيدة جدا، جيدة، متوسطة أو رديئة.

2 مؤشرات الفعالية التنظيمية:

و هي تعني مباشرة الهيكل التنظيمي فنجد:

- احترام التنظيم المطلوب تحقيقه بين الإدارة و الهيئة المعنية، فنجد في أغلب الأحيان انحرافات يطلق عليها بالانحرافات التنظيمية، يمكن تصنيفها بكبيرة، قليلة أو غير موجودة. معرفة هذه الانحرافات يساعد على توضيح المسؤوليات، اتخاذ القرارات و طرق سريان المعلومات...
- نوعية العلاقات بين المصالح كالتراعات والعلاقات الجيدة.
- المرونة التنظيمية، و يمكن تعريفها بأنها قدرة المؤسسة على التأقلم المستمر مع محيطها.

3 المسؤولية الاجتماعية و مؤشرات الفعالية الاجتماعية

- الأداء الاقتصادي هو المسؤولية الأولى للمؤسسة حسب *Milton Fridman* (الإقتصادي الأمريكي الذي نال جائزة نوبل للإقتصاد). بمعنى أن المؤسسة التي لا تحقق أرباحا على الأقل تساوي تكلفة رأسمالها تعتبر غير مسؤولة فهي تبذر موارد المجتمع. لكن الأداء الاقتصادي ليس المسؤولية الوحيدة للمؤسسة بل هناك المسؤولية الاجتماعية التي يجب أخذها بعين الاعتبار كمعيار لقياس أدائها. فالمؤسسة يجب أن تتحمل مسؤولياتها كاملة على أدائها على مستوى العمال، البيئة، العملاء و كل ما له علاقة معها. وحتى يمكن تقييم المؤسسة من الناحية الاجتماعية، بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار الأجراء كشركاء و ليس فقط كعمال للإنتاج، يمكن استعمال المؤشرات التالية:
- البيئة الاجتماعية في المؤسسة والتي يمكن تصنيفها بأنها رديئة ، متوسطة ، جيدة أو ممتازة.
 - درجة الإشباع للعمال والتي يمكن أن تأخذ نفس التصنيف السابق.
 - طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الإدارة و العمال أو ممثليهم.

4 قياس الفعالية الإجمالية

الأبعاد الثلاثة للفعالية متداخلة فيما بينها، بمعنى أنه إذا كانت المؤسسة فعالة في واحد من هذه الأبعاد هذا يعني أنها فعالة في الأبعاد الأخرى.

ثانيا- الأداء في الأجل القصير، المتوسط و الطويل:

إن أداء المؤسسة لا يمكن أن يعرف فقط في الأجل القصير بل يتعداه إلى الأجل الطويل. أن تكون المؤسسة ذات أداء عالي، هو كذلك الحفاظ على الزبائن و زيادة إرضائهم بطريقة يبقون من خلالها أوفياء. فالأداء إذن يقاس على مستويات:

- المدى القصير: (رقم الأعمال، التكاليف، الحجم، ...).
- المدى المتوسط و الطويل: (نوعية الخدمة، تأهيل و تحفيز الموارد البشرية...).

من جهة أخرى، أي معيار للأداء ليس له نفس الأهمية و هذا حسب الوضعية المستعمل فيها، ففي محيط متميز بالنمو المستمر، تطوير و رفع رقم الأعمال و الزيادة في حجم المؤسسة تعتبر من المؤشرات الضرورية. و لكن في محيط يتميز بعدم الإستقرار الإقتصادي فإن تخفيض التكاليف هو العمل المطلوب مع محاولة الرفع من رقم الأعمال و تجنب تحمل أخطار كبيرة. عندما تكون المنافسة قوية فالتنافسية تصبح أمرا ضروريا، و هنا يصبح رضا الزبائن أمر ضروري مع تحفيز العمال لتحقيق نجاح أداء المؤسسة.

ثالثا- التنافسية:

التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها عن طريق تلبية حاجات عملائها مع تحقيق أرباح. فالخيار الإستراتيجي هنا يجب أن يسمح بالتسيير الحسن للموارد و المهارات لتوفير خدمات جيدة ذات نوعية تسمح بإرضاء العملاء و تحقيق أرباح. إن هذه التنافسية تركز على الإنتاجية ، التطوير *l'innovation* ، *la productivité*، النوعية *la qualité*، المرونة *la flexibilité* ،

1- الإنتاجية: من الأدوات الأكثر استعمالا و هو مفهوم يقارن إنتاج وحدة بالنسبة لأحد عناصر الإنتاج، فنجد، خاصة، إنتاجية العمل فهو مؤشر إنتاجية جزئي و الذي يدرس العلاقة بين منتج معين و عامل إنتاج معين. و يمكن التفريق بين مؤشر الإنتاجية الجزئي *productivité partielle* ومؤشر الإنتاجية العام *productivité générale* و الذي يركز على نظام للترجيح و يمكن أن يكون الترجيح عن طريق السعر أو عن طريق حصص العوامل في التكلفة الإجمالية: عن طريق السعر:

$$(P_1 \text{ output}_1 + P_2 \text{ output}_2 + \dots + P_n \text{ output}_n) / \text{input}$$

عن طريق حصص العوامل في التكلفة الإجمالية:

$$\text{Output} / (W_1 \text{ Input} + W_2 \text{ Input} + \dots + W_n \text{ Input})$$

تستعمل مؤشرات الإنتاجية الجزئية بكثرة عكس مؤشرات الإنتاجية العامة التي تكون شديدة التأثير بنظام الترجيح.

يمكن كذلك اقتراح مؤشر إنتاجية متعدّد الأبعاد والذي يكن حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$(P_1 \text{ output}_1 + P_2 \text{ output}_2 + \dots + P_n \text{ output}_n) / (w_1 \text{ Input} + w_2 \text{ Input} + \dots + w_n \text{ Input})$$

لكن المشكل المطروح هو تحديد أنواع المخرجات و المدخلات و كذلك معاملات الارتباطات بين المدخلات و المخرجات.

2- النوعية و هي لا تمس فقط المنتج و لكن الإنسان، التنظيم و البيئة. إن الحصول على تأشيرة ISO مثلا تسمح بتكوين هذا النوع من التسيير الذي يتخذ النوعية كمتغير استراتيجي و تجاري يجب العمل دوما من أجل تحقيقه.

3- المرونة: من خلالها يمكن ضمان نوع من الأداء عن طريق التعلّم المستمر.

4- التطوير: هو نوع من التحوّل الفكري الواجب التحكّم فيه، فاليوم أداء المؤسسة مرتبط كثيرا بالتكنولوجيا و خاصة التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الإتصالات¹، و التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع التحوّلات السريعة للبيئة.

رابعاً- النمو

النمو هو الرفع في الأبعاد و الخصائص المختلفة للمؤسسة (المنتج، السوق، التكنولوجيا، التمويل، الموارد البشري و التنظيم). يمكن تحديد مؤشر النمو عن طريق جملة من المؤشرات:

- حجم العوامل الموظفة كالموارد المستهلكة و اليد العاملة.

- نمو قيمة المنتجات كالمبيعات و حصة السوق.

- نمو النتيجة أو الأرباح و قدرة التمويل الذاتي.

فالنمو هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة يشترك فيه مجموعة من العوامل سواءا كانت بشرية أم

تجهيزات أم بحث و تطوير تكنولوجي والتي تمثل أهم عوامل النمو.

خامساً- الإتصال

يمثل الإتصال واحدا من المفاتيح المهمة لنجاح أداء المؤسسة، فهو يسمح بتحريك العمال و تقويم مهنتهم، يدعم ثقة الشركاء و يضمن ولاءهم. يمكن اعتبار سياسة الإتصال بأنها سياسة عامة للمؤسسة، بمعنى أنّها تمس المؤسسة في صورتها، من خلال الإعلانات الإخبارية، المراسلات و مصالح الأمن و كذلك الوسائل المعلوماتية الموجهة نحو المستخدمين.

¹ NTIC : les nouvelles technologies de l'information et de la communication

الإتصال كغيره من وظائف المؤسسة، يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة (النمو، التنويع، الإيفتاح على أسواق جديدة....). منذ مدة اعتبر الإتصال كوظيفة غير مفهومة، مكلفة، ذات مردودية صعبة القياس كما اعتبرت أنها من صلاحيات الرئيس المدير العام أو مدير الإتصال.

فالمؤسسة كغيرها من الأفراد، تقوم بعملية الإتصال كل يوم وفي كل لحظة، فهي تصدر إشارات صوتية و مرئية. يصبح الإتصال فعالا بمختلف أدواته، إذا كان مطبقا من خلال إستراتيجية متكاملة و متجانسة موجهة نحو تحقيق الهدف و الذي يمكن اختصاره في إيجاد صورة حسنة للمؤسسة و إشباع حاجيات العملاء من خلالهما يمكن للمؤسسة أن تنجح.

كما يجب احترام المبادئ الرئيسية التالية للإتصال الجيد كما وصفتها جمعية الإدارة الأمريكية¹: التخطيط الجيد للإتصال، تحديد الهدف الحقيقي من الإتصال، التعرف على الظروف المحيطة بالإتصال، التوافق بين الأفعال و الإتصال و اجادة فن الإستماع.

سادسا- إدارة الوقت

يعتبر الوقت اليوم عاملا مهما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. فالمؤسسة إذا كانت قادرة على التأقلم بسرعة في البحث عن الفرص و تحقيق حاجيات الزبائن بسرعة، يمكنها الوصول إلى حصة سوقية أكبر. أحد مستشاري *STALK, Boston Consulting Group (BCG)*² من خلال دراسة تحليلية، خلص إلى أن العامل الأساسي للنجاح حاليا سيكون الوقت.

فإذا تحكمت المؤسسة بطريقة صحيحة في الوقت، كل المتغيرات الأخرى للأداء كالنوعية، التكلفة و الآجال ستتحسن و بذلك يمكن تحقيق ميزتها التنافسية. لذلك يقترح *STALK* تشخيص كامل للقدرات التنظيمية المترتبة على تحليل الوقت لمختلف أنشطة المؤسسة كمدة الإجابة على طلبات الزبائن و مدة إيجاد منتج جديد. إن التسيير الأمثل للوقت يجعل المؤسسة أكثر مرونة و هو من بين أهم عوامل تحسين الأداء للمؤسسات، بحيث أن التحكم فيه يخلق ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة في البيئة الحالية.

سابعا- ما يمكن الاستفادة به من المنظمات غير الربحية

في النظام الأمريكي، مجلس الإدارة يعتبر الهيئة المسيرة للمؤسسة فهو يملك دور سلطة القرار، لكن في العشرينيتين الأخيرتين، وفي كل إفلاس للمؤسسة، مجلس الإدارة هو آخر من يعلم بأن الأمور كانت تسير بطريقة سيئة. لإيجاد مجلس إدارة فعال بمعنى الكلمة ينصح *Peter Drucker* بالتوجه نحو المنظمات غير الربحية (ذات الأهداف غير الربحية) على التوجه نحو المقارنة مع المؤسسات الربحية الأخرى³.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001، ص229.

² Fadila SOUIDI, O.P.CIT, 2001, p39

³ Peter Drucker, O.P.Cit, 2000, p148

إن هذه المقارنة في جزء منها هي نتاج تاريخي. فكبر حجم المؤسسات وتعقدتها أدى إلى صعوبة تسييرها من طرف أشخاص مستقلين لهم وقت محدود (اجتماع لثلاث ساعات في الشهر). إن مفتاح نجاح مجلس الإدارة الفعّال ليس الكلام على مهامه ولكن تنظيم أعماله، فالمنظمات ذات الأهداف غير الربحية لا تقوم إلا بهذا العمل (التنظيم)، وكمثال على ذلك، أوّل مجلس إدارة وجد في الوم.أ (منذ 300 سنة) في جامعة *Harvard*، كل عضو مدعو كزائر في قسم معين وبذلك فهو يعتبر من جهة مصدر للمعرفة في هذا القسم ومن جهة أخرى كمقيم للأداء فيه.

في معظم المؤسسات، يجتمع مجلس الإدارة مع الإطارات العليا في المؤسسة للتحدث عن أداء الإطارات المسيرة والمشاريع الخاصة بالمؤسسة ولكن لم نسمع في مؤسسة أين تحدّد خطة عمل للمجلس و من ثم مراقبة أداء هذا المجلس. إن عمل المنظمات ذات الأهداف غير الربحية قد يفيد المؤسسات التجارية في مجال تقييم الأداء، فهي تبيّن كيف يمكن تحقيق ذلك وهذا من خلال:

- يجب توضيح المهام (خاصة لعمال المعرفة).
- تخصيص الموارد اللازمة.
- التعلّم المتواصل.
- الإدارة بالأهداف.
- التحلي بالمسؤولية تجاه الأداء والنتائج.

المطلب الرابع: ضرورة المعلومات في التقييم

سنعالج في هذا المطلب الأدوات الضرورية لإنتاج المعلومات التي نحتاج إليها في تقييم الأداء، واتخاذ القرارات. إن بعض هذه الأدوات موجودة منذ زمن.

أولاً- من المحاسبة التحليلية إلى مراقبة المددودية

حسب المحاسبة التحليلية التقليدية المطوّرة أوّل مرّة من طرف جنرال موتورز *General Motors* منذ حوالي سبعين سنة، تكلفة الإنتاج الكلية هي مجموع التكاليف لمختلف مراحل الإنتاج. فالمحاسبة التحليلية التقليدية تقيم تكلفة تحقيق نشاط معين، أما التكلفة حسب النشاط فهي تقيم زيادة على ذلك تكلفة عدم تحقيق هذا النشاط (تكلفة الإنتظار و تكلفة التخزين). إن تكلفة عدم تحقيق النشاط هي في الغالب تساوي تكلفة النشاط أو حتى يمكن أن تفوقه. المحاسبة التحليلية تفرض مسبقاً وجود بعض الأنشطة المساعدة، أما التكلفة حسب الأنشطة فهي تبحث في ضرورة وجود هذه الأنشطة أم لا؟ وما هو السبيل الأحسن لتحقيقها؟

فهذه الطريقة تجمع عددا كبيرا من التحاليل كتحليل القيمة، تسيير الجودة و تقدير سعر التكلفة. إن استعمال هذه الطريقة في تحليل التكاليف سيؤدي لا محالة إلى تدنيه التكاليف وخاصة في قطاع الخدمات الذي ليست لديه المعلومات الكافية فيما يخص توزيع التكاليف وبذلك ممارسة رقابة على المردودية. شركات التأمين، مثلا، تحاول منذ مدة تطبيق تقنيات المحاسبة التحليلية المتعلقة بالقطاع. بمعنى تقييم تكلفة مختلف المصالح والعمليات و التكلفة حسب العميل، لكن توزيع هذه التكاليف يطرح عدة استفسارات.

ثانيا- المعلومة خلق الثروة

إن مهمة المؤسسة هي من أجل خلق الثروة وليس مراقبة التكلفة، وهذا يتطلب معلومات تسمح للمسير بإصدار القرارات المناسبة عن معرفة¹. لذلك يجب توفر أدوات التشخيص التالية: المعلومات القاعدية، معلومات خاصة بالإنتاجية، المعلومات الخاصة بالكفاءات و المعلومات الخاصة باستغلال الموارد النادرة.

1- المعلومات القاعدية: ونجد أهمها هامش الأرباح، التمويل الذاتي، النسب المختلفة، المبيعات و يمكن

تشبيهها بالمعلومات القاعدية التي يحتاجها الطبيب في تشخيص مرضاه.

2- المعلومات الخاصة بالإنتاجية: بعدما كانت تحسب إنتاجية عامل الإنتاج، أصبح الإهتمام اليوم بإنتاجية إجمالي عوامل الإنتاج هذا ما يفسر التحليل عن طريق مؤشر *EVA (Economic Value Added)*² فهي تقيس إنتاجية إجمالي عوامل الإنتاج، ويمكن استعمال هذا المؤشر فيما يعرف بال *benchmarking* و مقارنتها مع أحسن متعامل في قطاع النشاط.

3- المعلومات الخاصة بالكفاءات: فالمتفوق يتركز على قدرته على فعل شيء لا يمكن لغيره أن يقوم به أو يجد صعوبة في القيام به.

4- المعلومات الخاصة باستغلال الموارد النادرة: إن عملية تخصيص الموارد النادرة (كرأس المال و اليد العاملة

المؤهلة) تحدّد نجاح أو فشل المؤسسة. هناك قلة من المؤسسات لها نظام لتخصيص الموارد النادرة وإن كانت تتوفر عليه فلا تستخدمه كما يجب. بصفة عامة، من بين المؤشرات المستعملة لقياس هذا التخصيص للموارد نجد مثلا مردودية رؤوس الأموال المستثمرة، مدة الإهلاك و القيمة المستحدثة. ولكن نعرف جيدا أن أي معيار من هذه المعايير ليس جيدا أو مناسباً لوحده، فيجب استعمال أو فهم كل هذه المعايير مرة واحدة، ويجب كذلك اختبار التخصيص³ *teste d'affectation* الذي يعطينا أحسن نسبة بين الفرص و الأخطار.

¹ Patrick Boisselier, *contrôle de gestion, cours et applications*, université de Nice, 2001, p51.

² القيمة الاقتصادية المضافة.

³ اختبار التخصيص هو البحث و بالتجربة عن أحسن توليفة تحقق الهدف.

إن هذه الأنواع من المعلومات تعطي لنا نظرة حول وضعية المؤسسة حالياً فهي توجهنا نحو البعد العملي، أما فيما يخص الإستراتيجية فنحن بحاجة إلى معلومات منظمة حول البيئة، فالإستراتيجية يجب أن تركز على معلومات خاصة بالسوق، بالعملاء، بالتكنولوجيا، بالنشاط الأساسي والأنشطة الفرعية الأخرى، بالمالية الدولية وتحوّلات الإقتصاد العالمي، فالتغيرات الكبيرة تبدأ من خارج المؤسسة¹.

ثالثاً- أداء المؤسسة في ظل التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال NTIC

نظراً للأهمية التي تكتسبها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يوماً بعد آخر في المؤسسات، فقد ظهرت وحدات إدارية داخل تلك المؤسسات تعمل في مجال المعلومات، سواء أطلق عليها أسم وحدة معلومات أو إدارة معلومات أو مركز معلومات أو أى اسم من تلك الأسماء أو غيرها ليعنى في النهاية وحدة تنظيمية داخل هذه المؤسسات ذات علاقة وطيدة بتكنولوجيا المعلومات.

من هنا تبرز الحاجة يوماً بعد يوم لأساليب قياس الأداء في هذه الشركات بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سواء على مستوى الأفراد، أو على المستوى المؤسسي للوحدة ككل، إضافة إلى قياس الإنتاجية ومعرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه وحدة المعلومات في حياة المؤسسة.

بدأ الإهتمام بالتكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال سنوات التسعينات باستعمالها كوسيلة اتصال و تبادل للمعلومات بين المؤسسة و محيطها. التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال تسمح للمؤسسة بالتموقع في السوق و تحسين منتجاتها و خدماتها. هناك مؤسسات قليلة تستغل التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال بطريقة تجعلها متغير جديد في الإنتاجية و بذلك تحسين أدائها.

تنظيم المؤسسة بدلالة التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال لتحسين نوعية الإتصال الداخلي و الخارجي يعتبر من شروط التسيير الحسن للتوليفة (التحكم في التكاليف / تحسين القيمة)².

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال اليوم كأصل إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة فهي عامل جديد للمنافسة و الإنتاجية و بذلك للأداء وهي أيضاً تمثل ميزة تنافسية جديدة للمؤسسات في اقتصاد يركز على المعلومة، فالحجم الكبير المتزايد للمعلومات الذي تملكه المؤسسة يجب استغلاله بطريقة تسمح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

¹ Peter Drucker, O.P.Cit, 2000, p148

² (Maîtrise des coûts/ amélioration de la valeur)

المبحث الثاني: دور مؤشرات التحليل المالي في تقييم الأداء

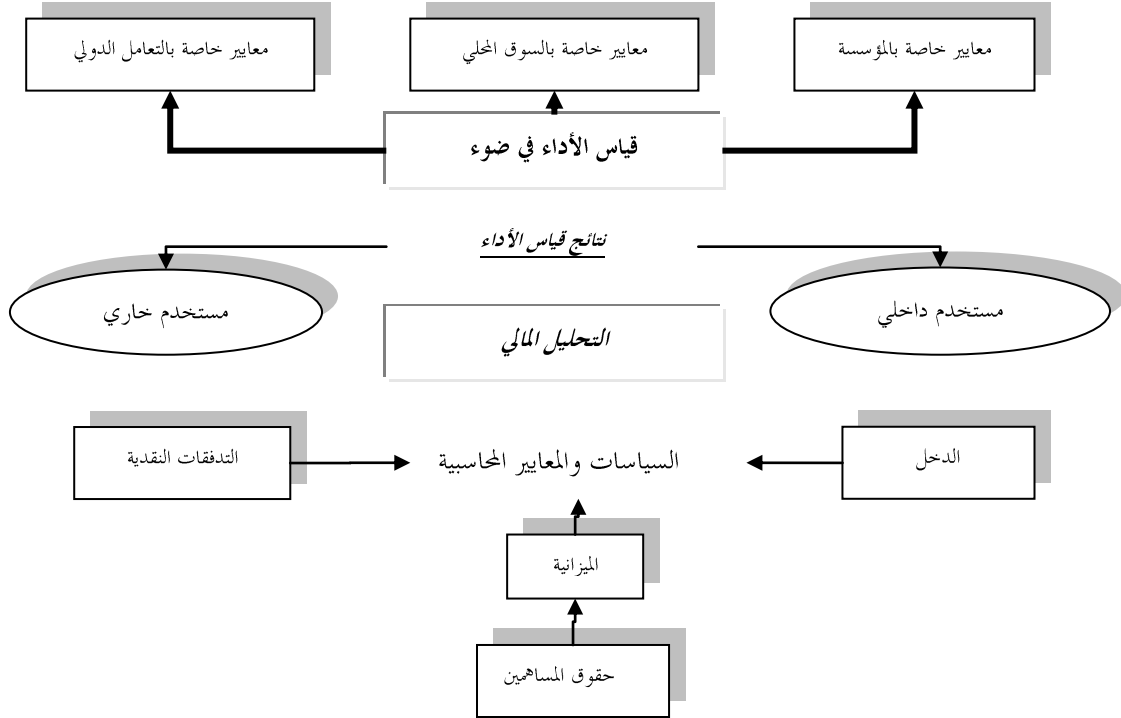
يمثل التحليل المالي أسلوباً تستخدمه الإدارة أو أطرافاً أخرى لتقييم و تفسير أدائها خلال فترة زمنية معينة و يستند على مجموعة من مصادر المعلومات المختلفة والتي يقدمها النظام المحاسبي للمؤسسة إضافة إلى معلومات أخرى.

المطلب الأول: أهداف وأساليب التحليل المالي:

للاستفادة من تطبيق التحليل المالي لا بد أن تكون هناك معايير للمقارنة وقياس الأداء سواء كانت تلك المعايير نابعة من حركة البيانات المالية للمؤسسة، أو نابعة من متوسطات مؤسسات مماثلة لنفس النشاط. كما يحتاج تطبيق هذا التحليل الإستعانة ببعض معلومات المحيط كظروف السوق و أسعار المنافسين وغير ذلك من معلومات ذات تأثير على نتائج التحليل المالي للمؤسسة.

أولاً- مفهوم التحليل المالي: يوضح الشكل التالي الإطار العام لمفهوم التحليل المالي وعناصره المختلفة لغرض قياس الأداء باستخدام معايير معينة تخص سوق أو نشاط محدد فبممكن قياس الأداء في ضوء معايير خاصة بالمؤسسة بالسوق أو بالتعامل الدولي كما أن نتائج هذا القياس هي موجهة سواءاً للمستخدم الداخلي لاتخاذ القرار أو للمستخدم الخارجي الذي له علاقة بالمؤسسة و بنتائج تقييم أدائها كما يلخصه الشكل التالي:

الشكل رقم 1-5: الإطار العام لمفهوم التحليل المالي



المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، 2005، ص 8

ثانيا- أهداف التحليل المالي

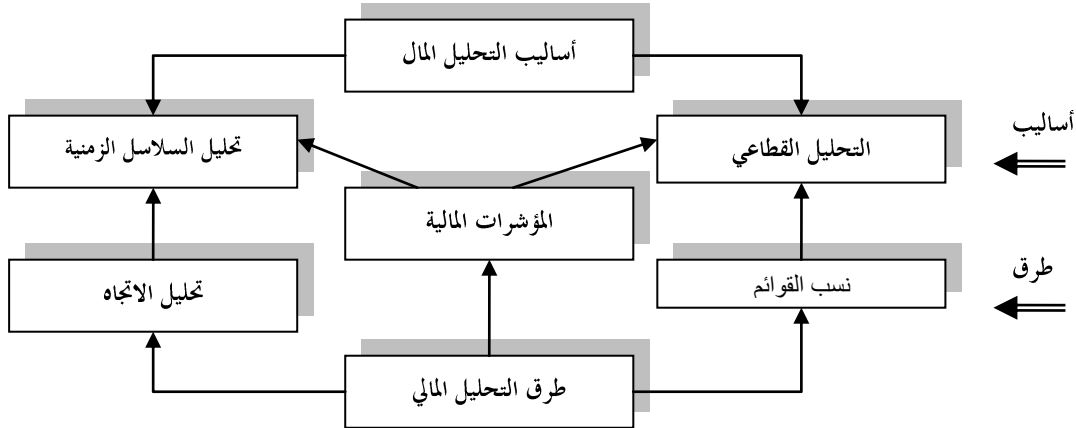
تتعدد وتختلف أهداف التحليل المالي و فيما يلي أهمها:

- 1) التعرف على الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فهو يساعد في التعرف على مستوى الأرباح وعلاقتها بالعناصر الأخرى كرأس المال المستثمر أو حقوق الملكية أو المبيعات .
- 2) تقييم الأداء وهذا من خلال قياس ومقارنة ما أسفر عنه التحليل المالي من مؤشرات أو معايير محددة. يتم قياس الأداء كذلك من خلال استخدام متوسطات تاريخية لنشاط المؤسسة كما يتم قياس الأداء الخاص بالمؤسسة باستخدام مقاييس خاصة بالقطاع الذي تنتمي إليه هذه المؤسسة أو باستعمال مقاييس دولية.
- 3) يفيد التحليل المالي في توفير المعلومات وترشيد القرارات الإدارية، فهو يساعد في تحليل الأداء التاريخي للمؤسسة ومدى تحسنه في المستقبل.

ثالثا- طرق وأساليب التحليل المالي

يستخدم التحليل المالي مجموعة من الطرق لتحديد مستوى أداء المؤسسة وعمليات التنبؤ المستقبلي لهذا الأداء. يمكن إيجاد أسلوبين أساسيين يمكن من خلالهما استخدام طريقة أو أكثر من طرق التحليل المالي، كما بينه الشكل التالي:

الشكل رقم 1-6: طرق وأساليب التحليل المالي



1) **أساليب التحليل القطاعي:** يتم بمقارنة أداء المؤسسة بمعايير علي المستوى القطاعي داخل الإقتصاد . ويمكن استخدام تحليل نسب القوائم المالية أو/و تحليل المؤشرات المالية (السيولة، هيكل التمويل، الربحية، معدلات الدوران..)

2) **أساليب تحليل السلاسل الزمنية:** هدفها إجراء التنبؤ لمستقبل الأرباح، المبيعات أو غير ذلك من المتغيرات، ويمكن استخدام طرق تحليل الاتجاه؛ تحليل المؤشرات المالية أو/و تحليل نسب القوائم المالية.

المطلب الثاني: تطبيقات ومحددات استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة.

المحور الرئيسي للتحليل المالي في ظل تنوع أنشطة المؤسسة هو محاولة بناء المؤشر المالي بطريقة دقيقة و موضوعية. ففي قطاع المالية و الذي يتضمن كل من البنوك، شركات التأمين و بعض المؤسسات الأخرى، يتم إتباع أسس فنية لاحتساب معدلات الأداء للمعاملات بهذه المؤسسات. وتتأثر عملية تقييم الأداء بعوامل مهمة ترتبط بطبيعة النشاط، ويمكن تناول أهم العوامل سواءا كانت داخلية أو خارجية المؤثرة في تقييم الأداء، فنجد في حالة النشاط التأميني:

- طبيعة النشاط التأميني للشركة؛
- طبيعة العلاقة بين المؤسسة والهيئة الوصية، ولوائح العمل الداخلية والخارجية،
- استراتيجيات العمل لحفظه المنتجات والتي تحددها الإدارة العليا للمؤسسة.

في ضوء هذه العوامل يصل المحلل المالي إلى مجموعة من المؤشرات تناسب طبيعة النشاط ومتطلبات ممارسته مع العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة منها:

الرقابة على المصاريف:

- نسبة إجمالي المصروفات TC إلى رقم الأعمال CA .
- نسبة إجمالي مصروفات التعويض عن الحوادث $Sinistres$ إلى الأقساط المصدرة $Primes$

الرقابة على كفاءة استخدام الأموال :

- نسبة رقم الأعمال CA إلى إجمالي عدد العمال الدائمين $Eff Pm$.
- متوسط أجر العامل في السنة.
- العائد على الإستثمارات في الأوراق المالية.

الرقابة على سيولة المؤسسة :

- نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول.

المؤشرات الخاصة بالربحية:

- معدل العائد على حقوق الملكية.
- نسبة الأرباح الموزعة إلى صافي الأرباح.

المطلب الثالث: دور التجليل المالي في اكتشاف حالات الفشل و الإفلاس:

كثيرا من المحللين الماليين يلجأون إلى استخدام المؤشرات المالية كأداة لقياس مستوى نجاح أو فشل المؤسسة ويلجأ البعض إلى استخدام هذه المؤشرات في التنبؤ وهذا بناء نموذج يتضمن مجموعة من المؤشرات بمعاملات حسب أهمية كل مؤشر. هناك عدة أساليب تستخدم في عملية التنبؤ أهمها تحليل السلاسل الزمنية و تحليل التمايز. يعتبر أسلوب تحليل التمايز الأسلوب الأكثر تطبيقا حيث يعتمد على إعداد مجموعة من المؤشرات المالية لمجموعة من الشركات (البعض منها ناجح و البعض الآخر فاشل)، ومن خلال تحليل التمايز يتم إعداد مقياس يعرف بمقياس Z .

إن تحليل التمايز يمثل تعبيرا إحصائيا لمجموعة من المؤشرات المالية لعدد من المتغيرات و لعدد من المجموعات و هو يهدف إلى التوصل إلى الدالة المناسبة لتصنيف هذه المجموعات من المؤسسات المختلفة و تحديد انتمائها لإحدى المجموعات (شركات ناجحة أو فاشلة)¹ فعلى سبيل المثال يمكن التعبير عن دالة التمايز كما يلي:

$$Z=5,2 + 10,2 tx_1 + 6,8 tx_2 - 8 tx_3$$

حيث أن:

tx_1 : معدل العائد على الإستثمار،

tx_2 : معدل الدينار من المبيعات،

tx_3 : نسبة الديون إلى إجمالي الأصول.

ومعنى ذلك أنه إذا طبق مقياس Z الإفتراضي على إحدى المؤسسات حيث نجد $Z_I=0,92$ وإذا كان مقدار Z الفاصل بين الشركات الناجحة و الفاشلة هو $Z^*=0,85$ فهذا يعني أن المؤسسة السابقة هي من المؤسسات الناجحة لان $Z_I > Z^*$.

إن استخدام التحليل المالي في التنبؤ بأداء المؤسسة و مدى تحوّلها إلى حالة من حالات النجاح أو الفشل من خلال أسلوب تحليل التمايز يساعد على الوصول إلى مؤشرات مالية (يتضمنها مقياس Z) تعبر عن الحالة المالية للمؤسسة من خلال أبعاد متعدّدة مثلا (هيكل التمويل، الربحية و السيولة ...). فالأسلوب يراعي في قياس أداء المؤسسة الآثار المتبادلة للمؤشرات الممثلة في دالة التمايز وهو يساعد في عملية التنبؤ لترشيد قرارات الإستثمار أو المشاركة مع هذه المؤسسات لغير الملاك. إن هذا التحليل يعتبر الأسلوب الأكثر استخداما في عملية التنبؤ بفشل أو نجاح المؤسسات.

¹ محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، 2005، ص83.

المطلب الرابع: محددات استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة.

قياس أداء المؤسسة يهدف إلى تعلّم كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة. لكن ظهور العديد من القيود و المحددات عند استعمال التحليل المالي قد يؤدي إلى صعوبة استعماله في حالة التحوّل إلى قياس الأداء المؤسسي ككل. وفيما يلي أهم هذه المحددات:

1- استناد التحليل المالي إلى بيانات تاريخية : فجميع البيانات المستخدمة حددت من خلال فترات سابقة و في ظل ظروف مختلفة عن الواقع الحالي أو المستقبلي، فدور التحليل هو تقييم أداء فترة تاريخية سابقة و ليس إدارة الأداء للفترات القادمة.

2- اعتماد التحليل على قيم حدّدت بأسس و سياسات معينة : فإعداد القوائم المالية يكون في ظل قيود محاسبية تتسم بعنصر التكلفة التاريخية و مبدأ الحيطة و الحذر و تتجاهل تطور القيمة السوقية لعناصر الأصول¹.

3- عدم الأخذ بعين الاعتبار ظروف الخطر وعدم التأكد عند قياس الأداء : فقياس أداء المؤسسة يتجاهل أثر التغيرات التي حدثت أثناء فترة التنفيذ لخطط العمل و طبيعة الأخطار التي واجهتها المؤسسة خلال تلك الفترة، فالتحليل المالي يعتمد على افتراض ثبات عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة.

4- عدم الأخذ بعين الاعتبار أثر العوامل الخارجية (منافسة، عملاء، دولة...): إن التحليل المالي التقليدي يصعب عليه قياس أداء المؤسسة في ظل غياب إستراتيجية التعامل مع المنافسين و إشباع رضاء العملاء... حيث لم يتم بعد ترجمة أهداف المؤسسة إلى مؤشرات يمكن قياسها.

5- التحليل المالي يتعامل مع الأهداف في الأجل القصير دون الطويل : فهو يستخدم لتقييم أداء المؤسسة في تحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة و التي عادة ما تكون عاما ماليا واحدا في حين قد تتخذ المؤسسة قرارات استثمارية لا تحقق عائدا إلا في الأجل الطويل.

6- التحليل المالي يغيّب البعد الإستراتيجي: فإستراتيجية المؤسسة تحددها مجموعة من العوامل (نقاط قوة و ضعف، فرص و مخاطر) بالإضافة إلى الإطار العام الذي تعمل المؤسسة فيه داخل السوق. مثل هذه الجوانب لها انعكاسات على أداء المؤسسة ورغم ذلك لا تظهر ضمن عناصر التحليل المالي.

¹ Abdellah Boughaba, *comptabilité analytique d'exploitation*, Berti édition, Alger, 1998, p141.

7- إهمال عناصر التداخل بين محاور قياس الأداء المؤسسي في التحليل المالي : إن تداخل أداء العاملين داخل المؤسسة و البيئة المحيطة لها أهمية كبيرة في قياس أداء المؤسسة، فالتحليل المالي يمكنه قياس أداء الوحدة الاقتصادية من خلال محاور منفردة على حدة وكذا قياس أداء الأقسام بشكل مستقل.

8- عدم مسايرة التحليل المالي لبيئة الأعمال الحديثة: نتيجة للتطور الكبير في بيئة الأعمال الحديثة، أدى إلى اتباع بعض المؤسسات إلى مداخل حديثة للإدارة كمدخل الجودة الشاملة و التسيير الالكتروني، الأمر الذي أدى إلى ضرورة إيجاد أساليب جديدة لقياس الأداء بإدخال مؤشرات غير مالية بجانب المؤشرات المالية كتحديد مستوى جودة الخدمة، مستوى أداء العاملين، مستوى رضا العملاء و درجة الابتكار.

إن تقييم أداء المؤسسة لا يجب أن يعتمد على مقاييس للأداء بشكل منفرد و مستقل، بل يأخذ بعين الاعتبار التغير المستمر في بيئة هذه المؤسسة و كذا تطلعاتها الإستراتيجية. إذن يجب البحث عن مدخل للتقييم يأخذ بعين الاعتبار كل المحاور التي قد تساهم في إدارة هذا الأداء.

المبحث الثالث: النماذج المعاصرة للتقييم المؤسسي للأداء.

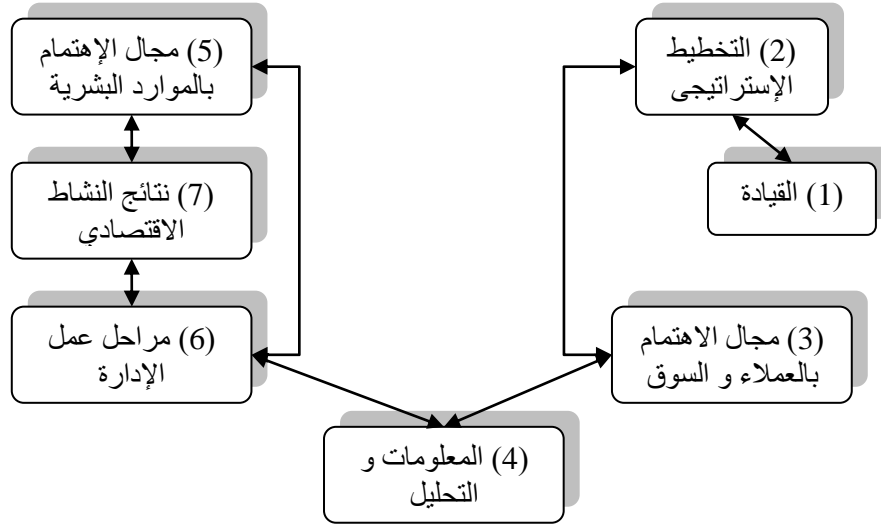
تهدف عملية تقييم أداء المؤسسة إلى تحديد مستوى نتائج أداء الوحدات ككل دون الدخول في العلاقات التكاملية بين العناصر المكوّنة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم و متطلبات تطبيق قياس الأداء في المؤسسة

أولاً- مفهوم الأداء المؤسسي و أبعاده المختلفة:

يلاحظ أن هناك كتابات محدودة حول تقييم الأداء منها نجد ¹ *crétéria for performance* والتي صدرت عام 2002/2003 من خلال برنامج *Baldrige 2003/ Baldrige national quality programm,2003 criteria for performance excellence US* فنموذج *Baldrige* يصف الإطار العام لمنظومة المؤسسة و المناخ المحيط بها خارجيا و الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-7: الإطار العام لنظام الأداء وفقا لمعيار *Baldrige*



المصدر: عن محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 99

من خلال النموذج، عملية تقييم أداء المؤسسة تتركز على المحاور التالية:

- نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء،
- نتائج الأداء المرتبطة بالجوانب المالية و التسويقية،
- نتائج الأداء الخاصة بالموارد البشرية،
- نتائج الأداء المرتبطة بمستويات الكفاءة و الفاعلية للمؤسسة.

¹ www.balancedscorecard.org

يح دد معيار *Baldrige* خصائص أساسية لأداء المؤسسة، فهو يركز على مخرجات النشاط و على النتائج و ليس النظم و يساعد على تحليل المؤسسة في ضوء أهدافها.

يحدد معيار *Baldrige* لتحقيق الأداء المتميز العناصر المبينة في الجدول رقم 1-1 : نقاط التقييم في ضوء معيار *Baldrige* للتميز في الأداء، وقد حدد المعيار مقياس لكل عنصر من العناصر.

الجدول رقم 1-1 : نقاط التقييم في ضوء معيار *Baldrige* للتميز في الأداء

النقاط المجمعة للبند	نقاط البند	البند	الرقم
120		القيادة	1
	80	قيادة المؤسسة	1-1
	40	المسؤولية العامة و الإلتزام	2-1
85		التخطيط الإستراتيجي	2
	40	تنمية الإستراتيجية	1-2
	45	حدود الوعي بالإستراتيجية	2-2
85		مجال السوق للعملاء	3
	40	المعرفة بالسوق و العملاء	1-3
	45	العلاقات مع العملاء و مستوى رضاهم	2-3
90		المعلومات و التحليل	4
	50	قياس و تحليل أداء المؤسسة	1-4
	40	إدارة المعلومات	2-4
85		مجال الموارد البشرية	5
	35	نظم العمل	1-5
	25	المستوى العلمي للعمالة، التدريب و التطوير.	2-5
	15	رضاء وراحة العاملين	3-5
85		إدارة التشغيل	6
	45	مراحل تشغيل المنتج و الخدمة	1-6
	25	مراحل النشاط	2-6
	15	مراحل التدعيم و خدمة الأنشطة	3-6
450		نتائج النشاط	7
	125	نتائج مرتبطة بالعملاء	1-7
	125	نتائج مرتبطة بالسوق و الجوانب المالية	2-7
	80	نتائج مرتبطة بالموارد البشرية	3-7
	120	نتائج متعلقة بكفاءة و فاعلية المؤسسة	4-7
1000		مجموع درجات التقييم	

Source : www.balancedscorecard.org¹

¹ The balanced scorecard institute, United State 1/22/2001.

يمكن تلخيص ذلك في معادلة من الشكل:

$$FB = \alpha(1) + \beta(2) + \dots + \lambda(7).$$

حيث: α ، β ، \dots ، λ : تمثل الأوزان النسبية لكل عنصر و $\alpha + \beta + \dots + \lambda = 1$ و (1)، (2)، \dots ، (7) هي عبارة عن البنود المكونة للمؤشر.

يمثل مؤشر *Baldrige* محاولة حديثة لإيجاد مقياس الأداء لمؤسسة ما بشكل يسمح بالأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل.

لقد أوضحت العديد من الدراسات أن أداء المؤسسة يضم الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد: يتم في إطار تقييم أداء الأفراد في وحداتهم المتخصصة.
 - أداء الوحدات: يتم في إطار النظم والسياسات العامة للمؤسسة والتي تتضمن هذه الوحدات.
 - أداء المؤسسة: يتم في إطار البيئة الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية المحيطة بها.
- فوجود تناسق بين المستويات المختلفة للمؤسسة هو ضروري لتحقيق تحسّن في الأداء.

إن عملية قياس الأداء تتضمن المراحل التالية:

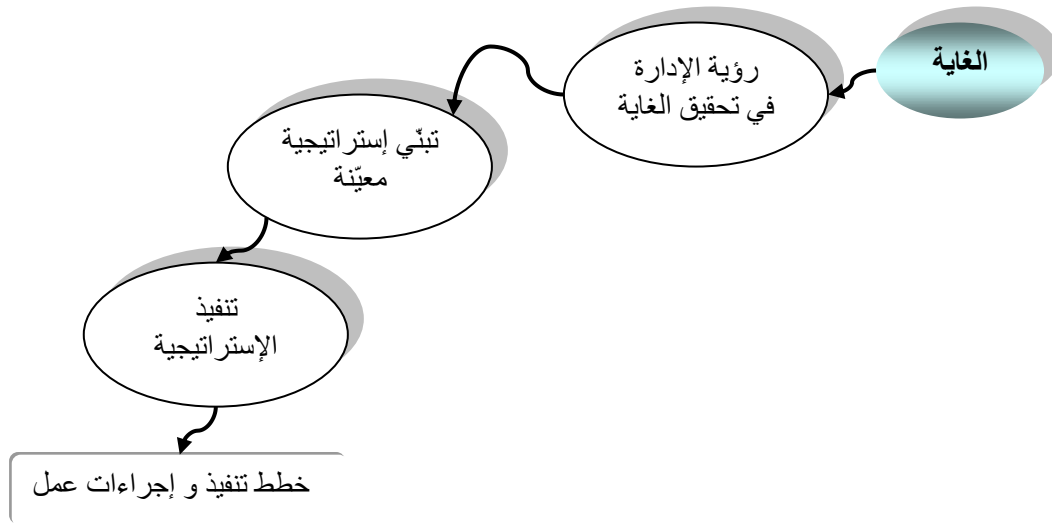
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال طبيعة الإستراتيجية المتبناة.
 - ترجمة الأهداف في خطط عمل بحيث يتم التحقيق المرحلي للأهداف في ضوء إستراتيجية المؤسسة.
 - تحديد مراكز المسؤولية.
 - تحديد مؤشرات قياس الأداء والتي تشمل الفاعلية، الكفاءة، الإنتاجية و مستوى الجودة.
- ومن ثم فإن تقييم الأداء يتم في إطار متكامل يأخذ كل العوامل المرتبطة به. لكن عملية تطبيق قياس الأداء في المؤسسة يمكن أن تواجهها صعوبات في التنفيذ أهمها:
- تداخل وتعارض الأهداف داخل وخارج المؤسسة.
 - عدم الوضوح الدقيق للمهام وللواجبات الخاصة بكل وحدة أو فرد.
 - غياب المعايير الموضوعية لتحديد احتياجات المؤسسة من العمالة.

ثانيا- متطلبات تطبيق قياس الأداء في المؤسسة :

لنجاح عملية قياس الأداء يجب توفر العناصر التالية:

- 1- إستراتيجية المؤسسة : والتي تحقق الغايات الأساسية للمؤسسة وتقوّي موقعها أمام المنافسين مع تحقيق رضا العملاء. والمخطط التالي يوضّح التصوّر العام لجوانب الإدارة الإستراتيجية:

الشكل رقم 1-8: جوانب الإدارة الاستراتيجية



ففي ضوء رؤية الإدارة العليا يتم تحقيق الغايات في مواجهة المنافسين وتحقيق رضا العملاء وذلك بتبني مجموعة من الخطط والإجراءات.

2 - الشفافية: أو حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرارات، فالعديد من المؤسسات تخفي بعض البيانات بدعوى حماية النشاط من المنافسة والحفاظ على القوة التنافسية داخل السوق. والبعض يتجه نحو إظهار خاطئ غير صحيح للحقائق من حيث تقييم الأداء.

3 المساءلة: وهي عبارة عن مجموعة الأبعاد الرئيسية التي تتضمن التعرف على مدى التزام العامل بأداء العمل وفقا للعقد المبرم معه و تتضمن:

- مدى إتباع العامل للإجراءات و اللوائح و القوانين.
- مستوى الفاعلية في أداء العامل.
- مدى تحقق أهداف البرامج.

يجب أن تكون الجهات المشرفة على المساءلة ذات استقلالية و حياد. يمكن أن تكون المساءلة من خلال:

- تدقيق المستندات،
- الإطلاع المستمر على النظم المالية و المحاسبية.

4- تطوير النظم المحاسبية: تستعمل المؤشرات المحاسبية عادة في التقييم، وهي تسمح بإعطاء ملخص فعال للنشاط ولكن لا تعطي إلا نظرة محدودة عن الأداء. بالإضافة إلى ذلك فالأداء الاقتصادي أو المالي ليس دائما من السهل حسابهما من أجل وحدة اقتصادية معينة (عميل، مصلحة أو نقطة بيع، ...)

التقدم المستمر لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أدى إلى ظهور مقترحات جديدة في حساب التكلفة ك النظام المحاسبية التي تتسم بالدقة و سرعة الأداء. مثل محاسبة الأنشطة *Activity Based Costing System* أو محاسبة تكلفة الأنشطة، حيث يتم إدخال البيانات المالية على أساس ارتباطها بالأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. في ظل هذا المفهوم يتم التحليل على مستويات مختلفة ويساعد ذلك على تحديد المبالغ التي تم إنفاقها لتنفيذ نشاط معين.

من أهم المؤشرات التي يمكن أن يوفرها هذا النظام:

- مجموع التكاليف لتنفيذ نشاط معين.
- إنتاجية الدينار لكل نشاط.
- إنتاجية العامل داخل كل نشاط.
- عائد وربحية كل منتج.
- مستوى جودة المنتج.
- مؤشرات الكفاءة (العلاقة بين مدخلات ومخرجات كل نشاط)

كلما كان النظام المحاسبي والمالي واضحاً من حيث الأهداف والنتائج المرجو تحقيقها ساعد ذلك في رفع كفاءة الأداء.

المطلب الثاني: الإتجاهات الحديثة لرفع مستوى الأداء:

منذ تسعينات القرن الماضي، بدأ الإهتمام بالوصول إلى مستويات التميز في الأداء في تقديم الخدمة، المنتج أو تحقيق الريادة في التكلفة و الإهتمام بتحقيق الهدف الإستراتيجي والخاص برضاء العملاء. ومن ثم، فإن الإتجاه نحو التميز في الجودة وتطبيق قواعد الجودة العالمية (*ISO* بمستوياتها المختلفة) ومحاولة تحقيق الريادة في التكلفة (تخفيضها إلى أدنى مستوى) أضحت من متطلبات تحقيق التميز في الأداء. هذا وقد تبنت العديد من المؤسسات عملية التحسين والتطوير من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة *TQM*¹ لهذا المدخل في تحقيق التحسين المستمر داخل المؤسسة.

من بين الإتجاهات المعاصرة في تقييم الأداء ما يعرف بالتقييم المتوازن للأداء *Balanced scorecard* والذي يعتمد عناصر الرؤية المستقبلية لعمل المؤسسة بغرض تقييم أدائها.

¹ Total Quality Management

المطلب الثالث: التقييم المتوازن لأداء المؤسسة.

إن أدوات التحليل المالي التقليدية أصبحت لوحدها غير كافية لتقييم الأداء في كل من الأجل القصير والطويل، لذلك وجب تطوير أساليب جديدة لتقييم الأداء وإدخال البعد الاستراتيجي في التقييم. فالتقييم المتوازن للأداء يمكن اعتباره نموذجاً مطوراً للنموذج التقليدي للتحليل المالي. سنحاول عرض وتقديم العناصر والمحاور المختلفة للتقييم المتوازن للأداء.

أولاً- تقييم الأداء المتوازن وإسهاماته

من خلال مقال منشور في مجلة *Harvard Business Review* سنة 1992 أعطى *David Norton* و *Robert Kaplan* دفعا جديدا لقيادة الأداء في المؤسسات الأمريكية، الدولة التي لا تعترف إلا بالنتائج المالية (ربح ومردودية)، فهما يذكران في مقالهما بعض الحقائق، خاصة اعتبار الأداء الاستراتيجي للمؤسسة بأنه متعدد الأبعاد ولا يمكن اسخنتصاره في النتائج المالية. فالكاتبان يركزان على لوحة قيادة متوازنة والتي نجد فيها مؤشرات مالية وغير مالية. تجمع المؤشرات في أربع أقسام من مؤشرات على المدى القصير إلى مؤشرات المدى الطويل¹:

- ما يطلبه المساهمون (النتائج المالية).
 - ما يطلبه الزبائن (النوعية، الإشباع و الأداء التجاري...).
 - ما يجب فعله اتجاه الإجراءات الداخلية (الإنتاجية و ردود الأفعال).
 - ما يجب فعله اتجاه الإبداع والمهارات (التكوين، البحث، التنمية والتطوير،...)
- المؤشرات مرتبطة فيما بينها عن طريق نموذج السببية و المؤشرات غير المالية تسمح بالوصول إلى تطوير المؤشرات المالية.

يعتبر التقييم المتوازن للأداء بأنه نظام للإدارة وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء. فهو يعمل على توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي. ونظرا لتعدد بيئة المؤسسة بالنسبة لعملائها و منافسيها والتكنولوجيا المتاحة، يجب فهم دقيق لغاية المؤسسة وأهدافها القصيرة وطرق ووسائل تحقيق هذه الأهداف.

من خلال التقييم المتوازن للأداء، تحوّلت غاية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء والتي تمثل إطارا عاما للقياس الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المؤسسة. فالأسلوب إذن لا يتضمّن التركيز على المقاييس المالية و ما يرتبط بها من أهداف مالية بل يتضمّن محاور مختلفة (*المحور المالي، العملاء، مراحل التشغيل الداخلي للنشاط، التعلم والنمو*).

¹ Philippe Lorino, *O.P.Ciit*, paris, 2001.p159

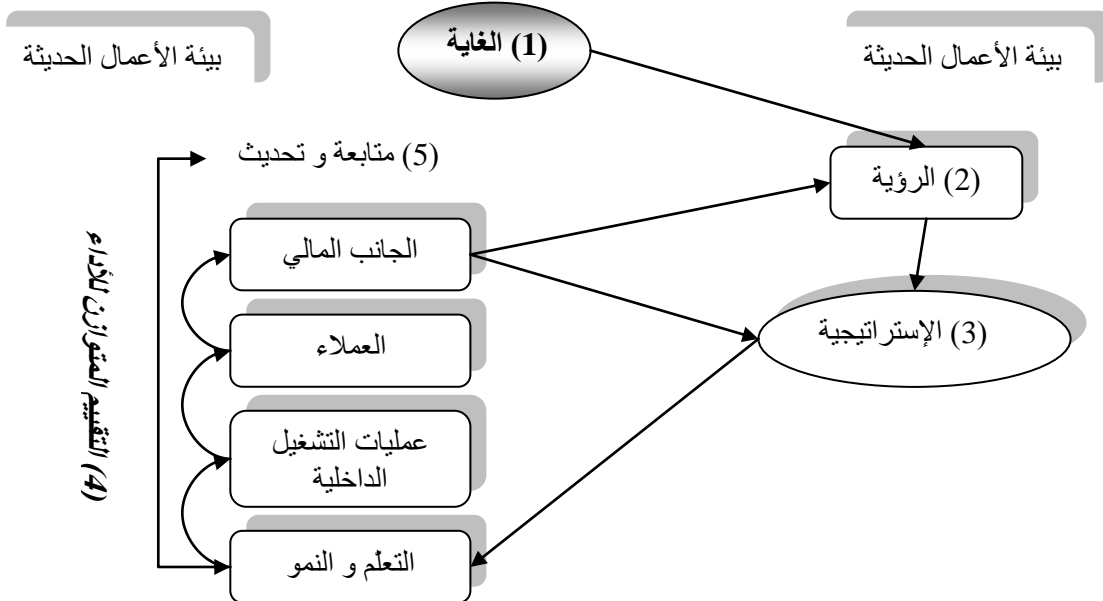
ويمكن توضيح العلاقات الارتباطية بين نظام التقييم المتوازن وبيئة الأعمال الحديثة من خلال المنافسة و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فلقد أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، إلى البحث عن مؤشرات أصبحت تتطلب قدرات جديدة وإمكانيات متميزة لقياسها، وأدى هذا إلى ظهور عناصر جديدة يجب توفرها لنجاح المؤسسة منها:

- تنمية عنصر الولاء لدى العملاء.
- تقديم وتطوير منتجات جديدة وبشكل مستمر وفقا لرغبات وحاجيات العملاء.
- إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة.
- تنمية مهارات العمالة مع خلق نظام للحوافز يساعد على تحسين الأداء.
- توفير قواعد للبيانات والنظم الحديثة.

يمكن ملاحظة أن عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى إيجاد بيئة أعمال تتصف بـ:

- تداخل وتكامل الوظائف والأنشطة.
- وجود مستويات معينة للزبائن تختلف من حيث خلفياتهم الثقافية، السلوكية والبيئة الخاصة بهم.
- انفتاح السوق ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي.
- قصر دورة حياة المنتج.

فالتركيز على عنصر البحث والتطوير و الذي يطلق عليه الإقتصاد السريع أو اقتصاديات البحث والتطوير R&D، أدى إلى إمكانية اعتبار أسلوب التقييم المتوازن للأداء أسلوبا لإدارة أداء المؤسسة وليس فقط لتقييم أدائها. و الشكل التالي يوضح الإطار العام لنظام التقييم المتوازن للأداء في ظل بيئة الأعمال الحديثة. الشكل رقم 1-9: الإطار العام لنظام التقييم المتوازن للأداء في ظل بيئة الأعمال الحديثة.



من خلال هذا النظام تستخدم المؤسسة مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، فالنظام يعمل على تحقيق أنواع متعددة من التوازنات و التي يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم 1-2: التوازنات التي يحققها نظام التقييم المتوازن للأداء.

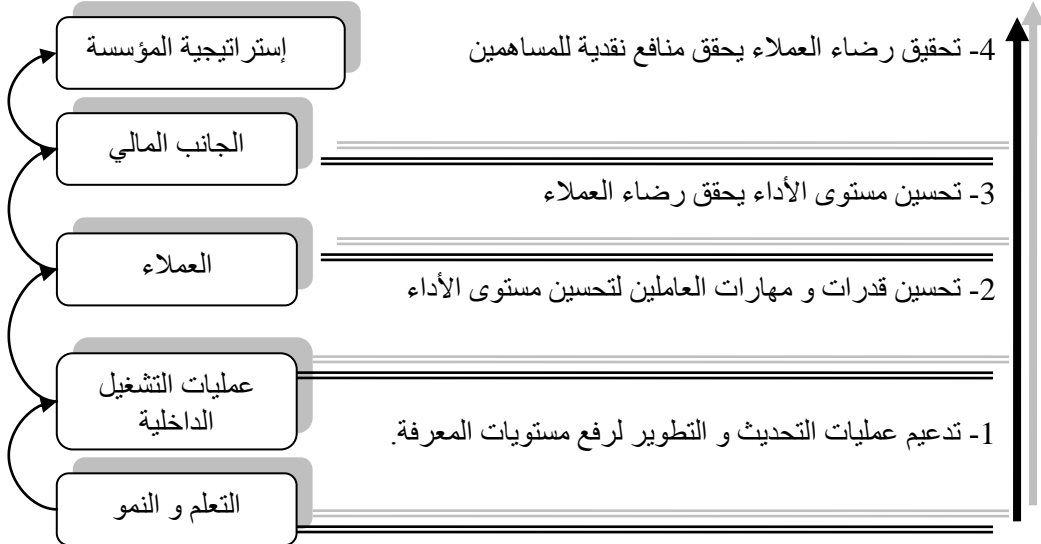
مؤشرات لقياس مستوى النتائج المحققة للأهداف	مؤشرات لقياس الأداء المرحلية
المقاييس التشغيلية	المقاييس الإستراتيجية
الخطر والتكلفة	المنفعة والقيمة المحققة
- انخفاض الخطر/انخفاض المنفعة	ارتفاع الخطر/ ارتفاع المنفعة

يقوم نظام التقييم المتوازن للأداء بترجمة مهام ومستويات كل وحدة نشاط داخل المؤسسة في ظل الإستراتيجية، فيتم التعبير عن الأهداف بمؤشرات، هذه المؤشرات تحقق التوازن بين الأداء في الأجل القصير والأداء في الأجل الطويل ويتم ذلك من خلال:

- تحديد غايات وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.
- تحويل الإستراتيجية إلى مراحل للتنفيذ.
- تحديد مقاييس الأداء المرتبطة بالأهداف.
- إعداد خطة متناسبة مع كل هدف.
- تحقيق التحسن في الأداء من خلال نظام التغذية العكسية.

والشكل التالي يبين العلاقة الموجودة بين محاور نظام التقييم المتوازن للأداء:

الشكل رقم 1-10: العلاقة الموجودة بين محاور نظام التقييم المتوازن للأداء



Source: www.balancedscorecard.org

إن نظام التقييم المتوازن للأداء:

- يمثل نظاما للأداء وليس فقط نظاما للقياس بحيث يوضح ويعرض إستراتيجية المؤسسة وكيفية تحويلها إلى خطة عمل لتنفيذها.

- عن طريق التغذية المرتدة التي يوفرها النظام يمكن تدعيم الإستراتيجية من خلال مستويات الأداء المحقق.
- كما يتّصف نظام التقييم المتوازن للأداء بأنه:
 - يشمل محاور متعدّدة للتّحليل.
 - يوفرّ مقاييس للتغذية المرتدة.
 - يجمع نتائج مقاييس الأداء لاتخاذ القرار الإستراتيجي (فهو يتضمّن التصور الكامل للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة).

ثانيا- المحاور الأساسية للتقييم المتوازن للأداء

كثيرا من المحللين ومُتخذي القرار ينظرون إلى المؤشّر كأساس لقياس مستوى الأداء الذي تمّ خلال فترة ماضية، إلا أنه في ظل نظام التقييم المتوازن للأداء فإن المؤشر هو وسيلة تعمل على تحقيق إستراتيجية المؤسسة من خلال التحقيق المرحلي للأهداف. يمكن عرض الإطار العام للنظام من خلال محاوره الأساسية والعلاقات الموجودة بينها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة¹.

1- المحور المالي للمؤسسة:

ينصبّ التحسّن في نهاية الأمر إلى تعظيم ثروة المساهمين (تعظيم ربحية السّهم وتحقيق معدّل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة). فالمؤشرات المالية تعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات وهي تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمّت أو حدثت في المؤسسة. إن الأهداف المالية تعتبر المحصلة النهائية للمحاور الأخرى للنظام، و اختيار مقاييس الأداء المالي لا بد أن يكون مرتبط بإستراتيجية المؤسسة.

1-1- اختيار المؤشرات المالية:

إن اختيار المؤشرات ومقاييس الأداء المالية مرتبط بطبيعة الإستراتيجية المتبناة داخل المؤسسة، فإذا كانت الإستراتيجية هي إستراتيجية النمو فإن المؤشرات تأخذ بعين الاعتبار تطوّر معدّلات التّموك:

- نمو رقم الأعمال.
- نمو عدد الزبائن.
- معدّل دوران الأصول.

¹ Patrick Boisselier, *O.P.Cit*, 2001, P478.

إذا كانت الإستراتيجية هي إستراتيجية البقاء فإن المؤشرات تركز على جانب الربحية.

- ربح الدينار الواحد من المبيعات.
- عائد رأس المال.
- نصيب السهم.

1-2- الخطر و العائد:

هناك علاقة طردية بين الخطر و العائد، فمن الواجب توظيف الأموال بشكل يأخذ بعين الإعتبار هذين العنصرين.

2- محور العملاء

إن التنوع و الإختلاف في نوعية العملاء و تفضيلاتهم تحتاج إلى دراسة تسويقيّة تفضيلية لهم، فمن الواجب تحديد طبيعة و نوعية العميل الواجب تحقيق رضاه وكذا المجال السوقي الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله. و تختلف معايير تحديد هذه الفئات فقد تكون المستوى المادي، الثقافي أو/و المعنوي. يساعد هذا التحديد في تحقيق المؤسسة لإستراتيجيتها.

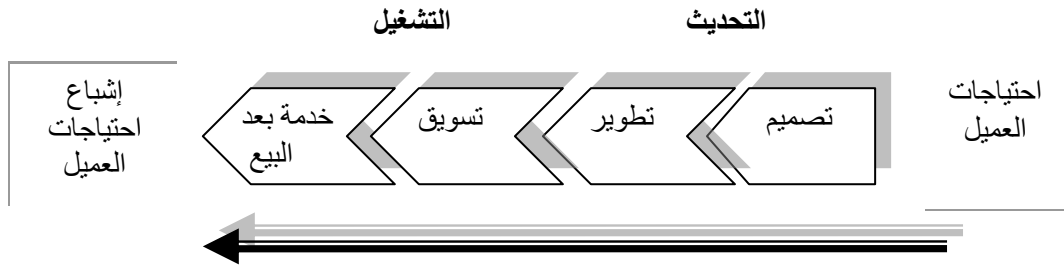
- التعرّف على العملاء يساعد في وضع المؤشرات الخاصة لقياس أداء هذا المحور بحيث يمكن استخدام :
- مؤشرات تبين عدد و حجم العملاء.
 - مؤشرات تبين درجة ولاء العملاء للمؤسسة.
 - مؤشرات تبين مدى التحسّن في شريحة السوق للمؤسسة.

لقياس الأداء الخاص بمحور العملاء يمكن القيام بدراسة استقصائية يتم التعرّف من خلالها على أفراد العينة المستقصاة إلى جانب تحليل خصائص المؤسسة و أهم منافسيها لمعرفة مستوى الخدمة المقدمة و القيام بعملية مقارنة على شاكلة ال *benchmarking*. من أهم المعايير التي يمكن استخدامها في الدراسة نجد تقييم الخدمة من حيث السعر ومدى ملاءمة السعر لجودة الخدمة، تقييم سرعة التعويض، تقييم كفاءة العاملين، تقييم مدة الإنتظار، تقييم معاملة المستخدمين للزبائن و تقييم الوكالات من حيث الإنتشار، من حيث النظافة و من حيث الراحة.

3- محور عمليات التشغيل الداخلية

تركز المؤشرات والمقاييس المتعلقة بهذا المحور على الجوانب التي يمكن تحسينها والتغلب على ما فيها من قصور، ففي ظل هذا النظام يتم اقتراح مراحل جديدة وتطوير المراحل القائمة بشكل يمكن المؤسسة من تلبية احتياجات الزبائن، الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق الأهداف المالية المرتبطة بالمساهمين. والشكل التالي يبين أن تقييم المنتج وتطويره يخضع إلى تحديد احتياجات الزبون.

الشكل رقم 1-11: محور عمليات التشغيل الداخلية و دوره في إشباع احتياجات العميل



المصدر: عن محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 140

في ظل مفهوم نموذج سلسلة القيمة، كل نشاط داخل المؤسسة يحقق قيمة إضافية، كما يمكن تجميع بعض الأنشطة في مراحل أساسية كالتحديث، التشغيل و خدمة بعد البيع. فمثلا في مرحلة التحديث تعتمد بعض المؤسسات على استخدام المؤشرات التالية:

- الفترة الزمنية التي يتم خلالها تقديم منتجات جديدة.
- المقارنة بين ما يقدمه المنافسون من منتجات و ماتقدمه المؤسسة.
- نسبة مبيعات المنتجات الجديدة بإجمالي المبيعات.

4- محور التعلم والنمو:

يعمل هذا المحور على رفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين، الأمر الذي يمكنهم من القيام بعمليات التشغيل الداخلية بهدف تحقيق رضا الزبائن وتحسين الوضع المالي للمؤسسة. إن محور التعلم والنمو يمكن من نقل الإمكانيات والطاقات إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق إستراتيجية المؤسسة. إن اختلاف المستوى التأهيلي، الفني و التقني للموظفين يؤدي إلى اختلاف أدائهم و بذلك أداء المؤسسة ككل.

يمكن النظر إلى هذا المحور من خلال :

- قدرات و مهارات العاملين بالمؤسسة وطريقة تقديمهم للخدمات و بالتالي خلق الرضى و الوفاء لدى العملاء.
- الآداب من حيث احترام و تقدير الزبائن.

- الأمانة من خلال القدرة على كسب ثقة الزبائن.
- الحوافز و الدافع للالتزام بالعمل.

لقياس المحور يمكن استخدام المؤشرات الأساسية التالية:

- **رضاء العاملين** من خلال نشاط العامل ، الأداء الجيد للعامل، اندماج العامل و مدى دعمه و تحفيزه.
- **درجة الاحتفاظ بالعاملين** من خلال نسبة العاملين الجدد إلى إجمالي العاملين و معدّل دوران قيادات العاملين.
- **إنتاجية العامل** من أكثر المؤشرات استعمالا هو إنتاجية العامل من الإيراد المحقق.

يمكن استنتاج مجموعة من الحقائق حول تطبيق هذا النظام بمحاورة السابقة:

- النظام يعتمد على مقاييس مركبة وليست أحادية وهي مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية المسطرة.
- هناك علاقة سبب ونتيجة بين محاور نظام التقييم المتوازن للأداء فالنظام يحدد مجموعة من العلاقات الإرتباطية بين المحاور بحيث تحقيق محور ما مرتبط بتحقيق محور آخر.
- في بعض الحالات لا يكون الإهتمام منصبا نحو المحاور السابقة بل قد يتجه نحو محاور أخرى كمحور البيئة و المجتمع.

ثالثا- مقاييس الأداء المتوازن وإستراتيجية المؤسسة.

الهدف من الإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل. يمكن تحسين الأداء من خلال عدة توفيقات و العلاقات المترابطة:

- فالأداء مرتبط بمعطيات المحيط الإقتصادي.
- الأداء مرتبط بدرجة التوافق بين الهيكل التنظيمي و محيط المؤسسة.
- الأداء مرتبط بدرجة التجانس بين الإستراتيجية و هيكل المؤسسة.
- الأداء مرتبط بنوع التسيير.

من المؤكد أن الخيارات الإستراتيجية، إذا كانت تبحث عن الأداء، يجب أن يكون هناك نوعا من التوافق بينها و بين الخيارات التنظيمية. يتم تحديد مؤشرات الأداء وفقا للإستراتيجية العامة للمؤسسة و من ثم تبرز أهمية تحديد بطاقة الأداء للمؤسسة. ويتم تحقيق الربط بين مقاييس تقييم الأداء للأهداف المختلفة بالإستراتيجية من خلال العلاقات الأساسية التالية:

- علاقة السبب بالنتيجة: بحيث يتم تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول (المسبب).
- محرّكات الأداء: فداء العامل يتوقّف على المحرّك الأساسي لهذا الأداء مثل وجود حافز مادي أو معنوي.
- العلاقات المتداخلة لمخاور الأداء على المحور المالي: (مخاور التحكم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية و العملاء).

يمكن التمييز بين طبيعة المؤسسة باعتبارها وحدات اقتصادية أو وحدات حكومية والإستراتيجية الخاصة بكل وحدة:

- **الوحدات الاقتصادية:** إن للهيكل القانوني والتنظيمي للمؤسسة تأثيرا واضحا في إعداد تقييم للأداء يتضمن الأهداف الإستراتيجية، و يمكن إعداد إستراتيجية لوحدة اقتصادية مستقلة أو لفرع من فروعها، بحيث يجب على كل وحدة اقتصادية داخل المؤسسة أن تعمل على تحقيق هذه الأهداف وهذا عن طريق ربطها بمؤشرات لقياس أدائها.
- **الوحدات الحكومية:** الهدف الإستراتيجي ليس تحقيق أرباح بقدر ما هو تقديم خدمة ذات جودة معينة، ومن ثم فإن هذه الوحدات يجب أن تقيّد عمليات الصرف والإتفاق خلال الفترة المالية في حدود ما ورد بالموازنة العامة للدولة الخاص بها.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء من الموضوعات الواسعة و الشائكة يختلف مفاهيمه باختلاف المهتمين به من مسير، مساهم، بنكي، دولة، باحثين،... مما ينتج عنه اختلاف كبير في المفاهيم و التعاريف و كذا المعايير و مؤشرات القياس، ولكن هذا الاختلاف لم يمنع من أن الأداء له مغزى واحد و هو تحقيق نتيجة ايجابية تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة. فللأداء في شركة عمومية هو وضع نتيجة علاقة بين الأهداف المسطرة و الميزانية فهو يتعلّق بالفائدة العامة، و لكن بالنسبة للأداء في شركة خاصة فإنه يركز على الفعالية و الكفاءة و بذلك تأمين نمو ملائم للقيمة المضافة للمؤسسة. فمفهوم الأداء نسبي و ذو علاقة بتعريف الأهداف الإستراتيجية.

هناك عدة معايير لقياس الأداء أكثرها استعمالاً تلك التي تستعمل المدخل التقليدي لتقييم أداء المؤسسة في ظل مجموعة من المؤشرات المالية. إن التطور السريع للإدارة الحديثة أثر بصورة كبيرة على عملية تقييم أداء المؤسسة و ظهرت العديد من الإنتقادات لتقييم أداء المؤسسة المرتكزة على استخدام المدخل التقليدي لتقييم أداء المؤسسة في ظل مجموعة من المؤشرات المالية، نظراً لأوجه القصور التي بدأت تظهر في ظل غياب البعد الإستراتيجي للتحليل من جهة، وما تواجهه المؤسسة من تغيرات كثيرة و سريعة في بيئة الأعمال من جهة أخرى، مما يتطلب البحث عن مدخل يتناول التعامل مع هذه المتغيرات.

ترتب على ذلك ظهور عدة محاولات وأساليب لتقييم أداء المؤسسة، منها نماذج تركز على تحديد أوزان نسبية لمحاور أساسية في عملية التقييم والتي منها نظام تقييم الأداء وفقاً لمعيار *baldrige*، بالإضافة إلى قياس أداء الأفراد في ضوء نظم الوحدات والأقسام التي يعملون بها، وأداء هذه الأقسام في ضوء المؤسسة، ثم أداء المؤسسة في ضوء البيئة والمجتمع. وقد تمت مناقشة صعوبات تقييم أداء المؤسسة من حيث اختيار المعايير التي توافق أهداف كل نوع من الشركات و اختلاف المهتمين به.

و قد تناولنا، إمكانية استخدام النماذج المعاصرة للتقييم المؤسسي للأداء من خلاله بيننا أهمية نظام التقييم المتوازن في قياس أداء المؤسسة حيث يمكن عرض كيفية تحديد طبيعة ونوعية المقاييس المحركة لمستوى الأداء وتلك المقاييس الخاصة بقياس مستوى النتائج المحققة وكذا العلاقة بين هذه المقاييس وإستراتيجية المؤسسة ككل، فهنا يجب مراعاة التداخل الموجود بين أداء الأفراد والوحدات في المؤسسة ككل، وأداء المؤسسة داخل الإقتصاد في تحديد المقاييس المستخدمة لقياس الأداء وتلك التي تستخدم لقياس نتائج الأداء النهائي في مراحل المستقبلية. إن ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أثرت على ظروف المنافسة السائدة وساهمت في ظهور فئات ومستويات مختلفة من العملاء، ومن ثم فإن نظام التقييم المتوازن للأداء أصبح يمثل نظاماً للتعامل مع هذه المتغيرات من خلال محاوره الأساسية (المحور المالي، العملاء، عمليات التشغيل الداخلية و محور التعلم والنمو). لكن كيف يكون الحال بالنسبة لطرق قياس الأداء بالنسبة لشركات التأمين وفقاً لخصوصية نشاطها؟

الفصل الثاني: خصائص النشاط التأميني و طرق قياس أداء شركات التأمين

تعتبر شركات التأمين مكان التقاء سلسلة من الفاعلين الذين يهتمون بتحسين أدائها، فنجد المسييرين، المساهمين و غيرهما من هيآت القرض، السلطات العمومية و العملاء. تلتقي و تتناقض فوائد هؤلاء. نظريا تحديد المواقع بين الفاعلين يمكن أن يفسر، حسب التوجه التقليدي، كعلاقة وكالة *relation d'agence*. فحسب هذا التوجه، يمكن تعريف علاقة الوكالة كعقد بحيث يلزم شخص أو عدة أشخاص شخص آخر للقيام بنشاط لحسابه، الأمر الذي يؤدي إلى إحالة نوع من السلطة في اتخاذ القرار. من جهة أخرى، علاقة الوكالة يمكن أن تفسر عمليا كل علاقة تعاقدية بين الأفراد والمنظمات، بحيث هذا العقد يمكن أن يوضح بعض الخصائص ذات طبيعة معلوماتية بين الأطراف. في حالة المؤسسات التي تعمل في نظام السوق، يمكن تفسير العلاقة بكون المسييرين لهم الحرية أو الميزة المعلوماتية والتي يجب استغلالها عن طريق وضع الوسائل المناسبة، هذه الوسائل يمكن أن تأخذ بعدين أساسيين، التحفيز والمراقبة. فالتحفيز له هدف أدنى هو ضمان التقاء هدف المسيير والمساهم أما المراقبة فتهم بوضع مجموعة من الإجراءات لمتابعة أداء المسييرين.

سنحاول في هذا الفصل تبيان معنى الأداء، ما هي عناصره وكيف يتم تقييمه في شركات التأمين؟ حيث سنعالج في المبحث الأول مفهوم التأمين، أنواعه و تأثيره على النشاط الإقتصادي ، في المبحث الثاني سنتطرق إلى خاصية شركات التأمين، المنتجات التأمينية، تسعيرها، توزيعها و نوعيتها، لتتطرق في المبحث الثالث إلى مؤشرات و طرق قياس أداء شركات التأمين.

المبحث الأول: التأمين، مفهومه، أنواعه و تأثيره على النشاط الإقتصادي

نشأ التأمين مع فكرة التعاون, و تطوّر بتقدم حياة الإنسان إلى أن وصل إلى الصورة التي هو عليها حالياً. زيادة على اعتباره وسيلة للحماية من الخطر, فهو يؤثّر إيجابياً أو سلبياً في العديد من المتغيرات الإقتصادية, و الأهم من ذلك أنه يعمل على تعبئة المدخرات و تمويل الإقتصاد.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتأمين

أولاً- نشأة و مفهوم التأمين

المعاملات التجارية التي كانت سائدة إبان القرن الرابع عشر خاصة على ضفتي البحر الأبيض المتوسط, دفعت المتعاملين إلى استخدام ما يعرف بالقرص البحري¹ من أجل ضمان السلّع فكان صاحب السفينة أو التاجر يقترض مالاً مسبقاً من مالك رؤوس الأموال و يتعهد بإرجاعها له زائد فوائد في حالة ما إذا وصلت السفينة بسلام, أما إذا أهلكت هذه الأخيرة فيحتفظ بمبلغ القرض. يمكن ملاحظة أن مالك المال يلعب دور شركة التأمين أما التاجر فيلعب دور المؤمن له, فإذا أهلكت السلعة دفع رب المال التعويض و هو القرض, أما إذا وصلت بسلام فيدفع التاجر قسط التأمين و هي الفائدة.

تقنين التأمين كان من طرف المشرع الفرنسي في القرن السابع عشر و يرجع ذلك إلى السياسة التشجيعية للصناعة المنتهجة من طرف الدولة الفرنسية آنذاك, و التي تدعو إلى ضرورة تأمين الأخطار التجارية الناتجة عن تصدير السلّع عبر البحار و المحيطات, و قد تبعتها كل من إنجلترا و إيطاليا و هولندا و إسبانيا. أما التأمين البري فظهر إثر الحادثة التي وقعت في لندن بحرق آلاف المنازل و مئات الكنائس سنة 1666, و تطوّر نشاط التأمين بعد ذلك خصوصاً مع بداية الثورة الصناعية و انتشار الآلات في القرن التاسع عشر. فظهر التأمين على المسؤولية المدنية, التأمين على حوادث المرور و التأمين على الحياة. اكتملت الصور المختلفة للتأمين خلال القرن 20 مع ظهور التكنولوجيات المختلفة, فكان التأمين على النقل البري, الجوي, التأمين ضد الكوارث التكنولوجية, التأمين ضد أخطار الإرهاب, التأمين ضد الكوارث الطبيعية, و التأمين ضد أخطار التسيير.

1- مفهوم التأمين: تختلف تعاريف التأمين باختلاف المصادر و التشريعات.

لغة: التأمين من أمن أي اطمأنّ و زال خوفه, و هو بمعنى سكن قلبه, و كذلك تستعمل كلمة الأمن عند الخوف, و من ذلك قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم (وَإِذْ جَعَلْنَا الْبَيْتَ مَثَابَةً لِّلنَّاسِ وَأَمْنًا)².

1 حديدي معراج؛ مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ 1999، الجزائر، ص 6.
2 سورة البقرة: الآية 125.

لقد اهتدى الإنسان إلى عدّة وسائل لتغطية الأضرار الناتجة عن المخاطر التي تصيبه في حياته منها الإدّخار و التعاون لكن تبين أنها غير كافية لمواجهة ما يتعرض له، فاهتدى إلى فكرة أخرى تقوم على أساس تضامن الجماعة، هدفها الأساسي التعاون على تغطية الضرر الذي قد يصيب أحد أفراد الجماعة، فتضمن له الأمن و الأمان، ومن هنا اشتقت كلمة التأمين التي ندرجها حسب التعاريف التالية:

حسب **Besson**¹ فإن " التأمين هو عملية بمقتضاها يتعهد طرف يسمى المؤمن تجاه طرف آخر يسمى المؤمن له مقابل قسط يدفعه هذا الأخير له بأن يعرضه عن الخسارة التي لحقت به في حالة تحقيق الخطر" و لقد عرّف المشرّع الجزائري² التأمين على أنه "عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدّي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغا من المال، في حالة وقوع الحادث أو تحقيق الخطر المبين في العقد و ذلك مقابل قسط أو أية دفعة مالية أخرى".

فالتأمين هو عبارة عن عقد بين المؤمن و المؤمن له، يلزم المؤمن بتعويض المؤمن له ضد أضرار معينة مقابل قسط تأميني محدد مسبقا، فيلتزم الأوّل بدفع مبلغ التأمين في حالة وقوع الخطر و الثاني بدفع القسط. و يعتبر هذا الضمان جوهر العملية التأمينية و تحقيقه يبقى محتملا و غير مؤكّد.

ثانيا- أسس التأمين

لقد اختلف الفقهاء في بيان تبيان أسس التأمين، فمنهم من يركّز على الأسس الإقتصادية و منهم على الأسس القانونية و منهم من يركّز على الأسس الفنية.

1- **الأسس الإقتصادية للتأمين** : تعتمد على نظريتين، تختلف حول معيار تحديد هذا الأساس فمنهم من يرجعها إلى فكرة الحاجة و البعض الآخر يرجعها إلى فكرة الضمان. فأصحاب فكرة الحاجة يرون أن التأمين ناتج عن الحاجة للحماية و الأمن ، أما أصحاب فكرة الضمان فيرون أن الخطر يسبب للإنسان حالة عدم ضمان اقتصادية و التأمين هو الذي يحقق من الناحية المادية ضمان لهذا المركز الإقتصادي المهتدّد.

2- **الأسس القانونية للتأمين** : البعض من أنصار هذا المذهب يرى أن الخطر هو المعيار القانوني المحدد للتأمين الذي ينتج عنه ضرر و الذي يسببه الخطر، فالتأمين هو نظام للحماية من أخطار محتملة الوقوع في المستقبل. بينما يرى البعض الآخر بأن الهدف من التأمين هو التعويض، أي مبلغ التأمين الذي يدفعه المؤمن للمؤمن له عند وقوع الخطر.

¹ أقاسم نوال؛ دور نشاط التأمين في التنمية الإقتصادية، دراسة حالة الجزائر؛ ماجستير، الجزائر، 2001، ص38-39.

² المادة 619 من القانون المدني الجزائري

3- الأسس الفنية للتأمين: تعتمد هذه النظرية على أسس فنية بإحداث عملية تعاون بين المشتركين في العملية حيث يقوم المؤمن بتنظيم العملية و تجميع المخاطر المتشابهة و إجراء المقاصة وفق قوانين الإحصاء¹.

في حقيقة الأمر، لا يمكن الإستغناء عن أساس من هذه الأسس الثلاث أو الفصل بينهما في عقد التأمين، فالتأمين هو التعاون بين المؤمن لهم القائم على أسس فنية و الذي ينظمه المؤمن و يلتزم فيه بتغطية الخطر مقابل التزام المؤمن لهم بدفع الأقساط، من هذا نستنتج بأن عقد التأمين يرتكز على أسس قانونية، اقتصادية و فنية تجعله مميّز عن باقي العقود الأخرى.

ثالثا- مبادئ و خصائص عقد التأمين

1- مبادئ التأمين: يقوم عقد التأمين على مجموعة من المبادئ أهمها:

- حسن النية المتبادلة بين الطرفين والتي تعتبر جوهر العملية التأمينية.
- المصلحة التأمينية: يشترط أن تكون هناك مصلحة تأمينية للمؤمن له و المؤمن و ذلك باستبعاد عنصر المغامرة من عملية التأمين، فيكون العنصر المؤمن واضح قابل للتضرر.
- التعويض: بحيث يجب أن يوفّي المؤمن بالتزاماته إزاء المؤمن له في حالة وقوع الخطر و ذلك بدفع مبلغ التعويض.

2- خصائص التأمين: يتميز عقد التأمين بمجموعة من الخصائص منها:

- عقد التأمين عقد رضائي، لا ينعقد إلا بموافقة إرادتي طرفي العقد بالتوافق الإيجابي.
- عقد التأمين عقد ملزم للجانبين، فالمؤمن له يلتزم بدفع الأقساط أما المؤمن فيلتزم بتعويض الخسارة.
- عقد التأمين عقد معاوضة فالمؤمن يدفع القسط التأميني مقابل تعويضه عن الخطر في حالة وقوعه و يستقبل المؤمن الأقساط تعويضا لحمايته في حالة وقوع الخطر.
- عقد التأمين عقد إذعان لأن الطرف القوي المؤمن يملئ شروطه و ما على المؤمن له إلا الرضوخ و الخضوع لهذه الشروط أو رفضها.
- عقد التأمين عقد قانوني منظم في نصوص و أحكام قانونية يعمل بها في حالة نزاع أو خلاف بين الطرفين.
- عقد التأمين عقد احتمالي لأن الخطر المضمون غير مؤكد الوقوع.

¹ Yvonne Lambert-Faivre, *Droit des assurances*, 10^e édition, Dalloz delta, Lyon, 1998, p35

رابعاً- أقسام التأمين:

هناك عدة تقسيمات للتأمين:

1- **تقسيم التأمين من ناحية الشكل:** يتركز هذا التقسيم على الهيئة التي تقوم بعمليات التأمين فهو ينقسم إلى تأمين تعاوني و تأمين بأقساط محددة.

فالتأمين التعاوني يتميز بأن كل فرد في جماعة التأمين التعاوني يجمع في شخصه صفتي المؤمن و المستأمن, بمعنى أن الإشتراك الذي يدفعه كل عنصر قابل للتغيير, فالتأمين التعاوني لا يهدف إلى تحقيق ربح لأعضائه و إنما إلى توزيع الخسائر عليهم, فأعضاء الجماعة هم المستأمنون و هم الذين يدفعون التعويض لمن يصاب بخاطر ما. فإذا زادت التعويضات المطلوبة عن الإشتراكات الجمّعة أمكن مطالبة الأعضاء بقسط تكميلي لتغطية التعويضات. في هذا النوع من التأمين تقوم مسؤولية تضامنية بين أعضاء الجماعة. أما التأمين بأقساط محدّدة فخصائصه عكس خصائص النوع السابق ففيه استقلال لشخصية المؤمن عن شخصية المستأمن و فيه يتحدّد القسط و التعويض المالي مقدّمًا وفق أسس علمية إحصائية.

2- **تقسيم التأمين من ناحية الموضوع:** ينقسم التأمين من حيث الموضوع إلى تأمين بحري و بري و جوي و ينقسم التأمين البري إلى تأمين اجتماعي و تأمين خاص و التأمين البري الخاص ينقسم بدوره إلى تأمين على الأشخاص و تأمين على الأضرار.

2-1 **التأمين البحري و البري و الجوي:** فالتأمين البحري هو أقدم أنواع التأمينات, يهدف إلى تغطية مخاطر البحر أي مخاطر السفينة وحمولتها, أما الأشخاص فلا يدخلون في هذا النوع من التأمين. أمّا التأمين البري فهو التأمين الذي يغطي كل المخاطر الأخرى.

2-2 **التأمين الخاص و التأمين الاجتماعي:** فالخاص يؤمّن الشخص أو ذويه من مخاطر المستقبل, فيما يخص التأمين الاجتماعي فهده تحقيق سياسة اجتماعية عادلة.

2-3 **التأمين على الأضرار و التأمين على الأشخاص:** التأمين على الأضرار يهدف إلى تعويض المستأمن على الضرر الذي أصاب ذمته المالية. أمّا التأمين على الأشخاص يهدف إلى تعويض المستأمن على الضرر الذي أصابه نتيجة حادثة متعلّقة بشخص هذا الأخير كالوفاة أو المرض¹.

يمكن تقسيم التأمين كذلك إلى ثلاثة أقسام: تأمينات الحياة، التأمينات العامة (غير الحياة) و إعادة التأمين.

¹ Yvonne Lambert-Faivre, *O.P.Cit*, 1998, p44.

1- التأمينات العامة: يمكن تسمية التأمينات العامة كذلك بتأمينات الملكية و الحوادث و التي تضمن السكن، السيارات، و كل التأمينات ضد الحوادث العادية كالحريق، السرقة، الأضرار المختلفة. المؤمن لهم في التأمينات العامة يدفعون قسط سنوي¹.

2- التأمين على الحياة: يؤمن الأفراد و عائلاتهم ضد خطر الموت، المرض، العجز، تغطية إضافية لمصاريف العلاج. و يمكن اعتبار التأمين على الحياة أيضا استثمار عائد الإدخار وهو معفي من الضرائب في أغلب الدول.

لغرض تنويع الخدمات التأمينية، أوجدت بعض الشركات التأمينية على الحياة بعض المنتجات لتسيير الممتلكات و نظم التقاعد و بعض الأدوات و الآليات للإستثمار في الأسهم و السندات.

3- إعادة التأمين: بالتعريف هو التأمين الذي تقوم من خلاله شركات التأمين بشرائه لتغطية ضد الأضرار و الحوادث ذات التكلفة الكبيرة و تجنّب التعويض عن الكوارث الكبيرة. المؤمنون يطلبون من معيدي التأمين تحمّل نسبة من الخطر مقابل تبادل نفس النسبة من قسط التأمين الأولي².

تقوم شركات التأمين بجمع الأقساط التأمينية أولا قبل أن يقوم المؤمن له بالتصريح بحادث و طلب التعويض، إذن فهناك مبالغ كبيرة تجمع لإنتاج مداخيل مالية عن طريق الإيداعات في البنوك. مسيري الأصول في شركات التأمين يبحثون عن تعظيم لمدودية الأموال المستثمرة بدون نسيان وجوب الاحتفاظ بمبالغ للوفاء بطلبات التعويض عن الحوادث الممكنة الوقوع مستقبلا. هذا ما يفسر الثقافة الإحترازية فيما يخص سياسة الإستثمار لشركات التأمين.

إن البحث عن مردودية عالية في السوق المالي يشرح الطبيعة الدورية لسوق التأمين³ و خاصة فيما يخص المنتجات غير الحياة (*les produits non vie*) فعندما تكون المردودية عالية في السوق المالي، شركات التأمين تتجه نحو تخفيض أقساط التأمين لجلب زبائن جدد و بذلك الرفع من المبالغ المستثمرة. إذا انخفضت المردودية المالية في السوق المالي، تتنازل شركات التأمين عن بعض القطاعات الخطرة. انخفاض هذه القدرة التأمينية تؤدي إلى الرفع في الأقساط التأمينية. هذه الطبيعة الدورية تختلف و تتغير حسب الدولة أو تقسيم السوق.

¹ يمكن أن يكون شهرا ... أو كل ثلاثة أشهر.

² إبراهيم أبو النجا، التأمين في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، ص131.

³ La nature cyclique

المطلب الثاني: أنواع التأمين و مدى تأثيره على النشاط الإقتصادي

تختلف أهمية التأمين الإقتصادية باختلاف أنواعه وعناصره, فالتأمين في المشاريع الإقتصادية له أهمية بالنسبة للمصلحة الفردية و العامة لإعطاء الطمأنينة للإستثمار الوطني و الحفاظ على النمو الإقتصادي, أما التأمين على الحياة, فهو ينعكس بصفة إيجابية على الجانب الإجتماعي و مدى تحقيق الطمأنينة و الترابط العائلي.

أولاً- عناصر التأمين

العناصر الأساسية للتأمين هي طرفي العقد، الخطر، القسط و مبلغ التأمين:

1- المؤمن له : هو ذلك الشخص (طبيعي أو معنوي) المعرض للخطر و الذي يسدّد الأقساط التأمينية و يتلقّى الخدمة الموعود بها في حالة تحقّق الخطر. و يمكن التفريق بين المكتتب الذي يمضي وثيقة العقد و يتعهّد بدفع الأقساط التأمينية، المستفيد و الذي يتلقى في حالة وقوع الخطر الخدمة الواجب تقديمها من طرف المؤمن.

2- المؤمن: هو الذي يلتزم بدفع التعويض المنتظر المحدد في العقد مقابل القسط التأميني.

3- الخطر: الخطر هو العنصر الأساسي الذي يقوم عليه عقد التأمين, فإذا زاد الخطر بطل عقد التأمين, و لهذا الأخير عدة تعاريف في مجال التأمين،"فهو حادث مستقبلي يحتمل الوقوع, لا يتوقّف على إرادة أي من الطرفين". و الخطر في القانون المدني هو ما يتهدّد الإنسان من أحداث ضارة كالسرقة أو الحريق أو الإصابة الجسدية. كذلك يمكن أن ينظر للخطر في مجال التأمين على أنه حادث محتمل الوقوع و يكون سعيداً كالزواج، الولادة و بقاء المؤمن له على قيد الحياة.

هناك عدة أنواع من الأخطار أهمها:

- **الخطر الثابت:** هو الخطر الذي تكون احتمالات تحقّقه واحدة خلال مدة ثابتة، فالتأمين على الحريق هو التأمين من خطر ثابت.

- **الخطر المتغير:** هو الذي يكون احتمال حدوثه يتزايد أو ينخفض من فترة لأخرى كالتأمين على الحياة فهو خطر متغير لأنه يخص مراحل متغيرة من حياة المؤمن له.

- **الخطر المادي:** هو خطر يتحقّق من غير تدخّل أي شخص، فهو يتحقّق بفعل الطبيعة.

- **الخطر الشخصي:** هو الخطر الذي يكون بفعل الإنسان و الذي يكون نتيجة الإهمال مثلاً.

وحتى يكون الخطر فابل للتأمين يجب توفر بعض الشروط:

- أن يكون الخطر يمتل الوقوع مستقبلا فإذا هلك الشيء قبل إبرام العقد بطل العقد.
- أن يكون الخطر مبني على فكرة الإحتمال، حيث لا يجب أن يكون أكيد الوقوع أو مستحيل الوقوع.
- فالحادث المحقق الوقوع لا يعد خطرا و بالتالي لا يجوز تأمينه، غير أنه يمكن أن يكون الحادث المؤمن عليه محقق الوقوع إلا أن عدم التأكد ينصرف إلى تاريخ الوقوع و هذا هو الأمر بالنسبة للتأمينات على الحياة.
- أن يكون الخطر مشروعا غير مخالف للقوانين، النظام العام أو الآداب العامة.
- أن يكون الخطر المؤمن عليه عن إرادة الطرفين المتعاقدين.

4- القسط: هو الثمن المقابل الذي يلتزم المؤمن له بدفعه من أجل تغطية الخطر الذي يأخذه المؤمن على عاتقه. و هو تعبير عن الخطر بقيمة مالية. يقدر هذا المبلغ بناء على دراسات إحصائية، و يعتمد على عدة عوامل لحساب قيمته.

و يتكوّن القسط ممّا يلي:

4-1 القسط الصافي¹: وهو مقابل الخطر الذي يغطيه و تتوقف قيمته على درجة احتمال وقوعه و مدى حسامة ما يقع من خسارة.

4-2 علاوة القسط²: يسعى المؤمن دائما إلى تحقيق ربح، ولذلك فإن علاوات القسط تحتوي على نفقات اكتتاب العقود و نفقات الإدارة و الضرائب، بالإضافة إلى هامش الربح لأن المؤمن في حد ذاته يعتبر تاجرا.

5- مبلغ التأمين: هو المبلغ الذي يلتزم المؤمن بدفعه للمؤمن له في حالة تحقق الخطر، و للطرفين الحرية في تحديده و هو مبلغ مرتبط بالقسط الذي يدفعه المؤمن له.

ثانيا- أنواع التأمين

كلما تعددت أخطار التأمين ظهرت أنواع جديدة منه، لذلك فإن نوع التأمين يرجع للخطر المؤمن ضده، أو تبعا للهيئة الممارسة لعمليات التأمين.

1- التأمينات على الأشخاص: يعرف التأمين على الأشخاص بأنه عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن بدفع مبلغ معين مقابل إيراد إذا ما حدث أمر يتعلق بشخص المؤمن له، و له عدة صور منها:

- التأمين على الإصابات و الحوادث.

¹ La prime pure

² La prime commerciale ou prime totale

– التأمين على المرض.

– التأمين على الحياة.

2- التأمين على الأضرار: يهدف التأمين على الأضرار إلى إصلاح الخسائر التي تصيب مال المؤمن له مباشرة و هو يخضع بكافة أنواعه إلى المبدأ التعويضي و ينقسم بدوره إلى قسمين:

1-2 التأمين على الأشياء: يهدف إلى حماية المؤمن له من الأضرار المادية التي قد تصيبه في ماله أو عقاره بسبب تحقق مخاطر متعددة, و يندرج تحت هذا التأمين:

– التأمين ضد الحريق.

– التأمين ضد السرقة.

– التأمين ضد أضرار المياه.

– التأمين ضد البرد بالنسبة للفلاحة.

2-2 التأمين على المسؤولية: ويهدف إلى تغطية الخسائر المادية المترتبة عن مسؤولية المؤمن له بسبب الأضرار التي ألحقت بالغير, و التي يكون فيها مسئولاً قانوناً¹. يهدف التأمين على المسؤولية إلى تحقيق الحماية الإجتماعية بفضل الضمان الذي يمنحه المؤمن, فيمكن للمؤمن له إعادة رؤوس أمواله دون أن يتحمل الخسائر التي وقعت بسبب مسؤوليته و في نفس الوقت تعويض الضحية عن كل الخسائر التي لحقت به.

3- التأمين على القروض الموجهة للتصدير : يعتبر تأمين القرض الوسيلة التي تمنح للمؤمن مقابل دفع قسط لضمان حالة عدم الدفع أو عدم تحصيل حقوقهم من قبل الزبائن معروفين مسبقاً و هم في حالة إفلاس عن الدفع أو نتيجة لمجموعة من العمليات المرتبطة بالتصدير, فيضمن بذلك عدة مخاطر كخطر عدم التحويل, خطر الصرف, الخطر السياسي و الكوارث... الخ.

ثالثاً- أهمية التأمين في النشاط الإقتصادي

تلعب شركات التأمين دوراً بارزاً في أسواق الخدمات المالية منطلقة من طبيعة الأهداف الإقتصادية والمالية لكافة الأطراف المعنية بوجودها (الدولة – حملة الأسهم وأصحاب رأس المال – المنتفعين والمتعاملين – الإدارات الفنية). من جهة ثانية فإن مضمون هذا الدور بأبعاده التنموية يشير إلى دور هذه الشركات في تنفيذ

¹ Art 56, Ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relatif aux assurances, journal officiel de la république algérienne n°13 du 8 mars 1995, Alger

السياسات المالية وإستثمارية من خلال نشاط ا لإكتتاب والتسعير والتعويضات وإعادة التأمين وفعاليات أخرى تتمحور على مسار النشاط الإقتصادي والتنموي في اقتصاديات الدول وخاصة تلك التي يتسم اقتصادها بالتطور والنضج المناسبين لدور فعال للأنشطة التأمينية. تكمن أهمية التأمين من خلال دوره الإقتصادي و الإجتماعي.

1- دور التأمين الإقتصادي:

للتأمين دور أساسي ألا وهو حماية الإقتصاد, فهو يقوي الإقتصاد الوطني و يصبح عامل إنتاج بالمحافظة على وسائل الإنتاج الأخرى, و بالتالي الرفع من المر دودتي الإقتصادية وهذا من خلال:¹

1-2 تكوين رؤوس أموال و تمويل المشاريع:

بالتأمين يمكن تجميع كتلة معتبرة من الأموال بواسطة الإحتياطات بمختلف أنواعها, لأن تحصيل القسط يكون قبل أداء الخدمة, ومنه شركات التأمين لا تكتنر هذه الأموال بل توظفها في صور متعددة (أسهم, سندات و عقارات...), و بالتالي المساهمة في تمويل المشاريع الإقتصادية من خلال الإقبال على إقامة مشاريع جديدة.

2-2 التأمين مصدر للعملة الصعبة:

في بعض البلدان يعتبر التأمين مصدرا لاستقطاب العملة الصعبة, وذلك يخلق مجالا للمعاملات التجارية و المالية مع الخارج (دفع الأقساط, حركة رؤوس الأموال و تعويض المتضررين...), وقد يكون رصيد العمليات موجبا أو سالبا حسب السنوات و حسب هيكل قطاع التأمين للبلد المعني.

3-2 التأمين وسيلة ائتمان:

فهو يسهل عملية اكتساب القرض بفضل الضمانات التي يمدها للمقرضين و بالتالي يساهم في تكوين الدخل الوطني بتوليد قيمة مضافة للإقتصاد بفضل تشجيع الإستثمار.

4-2 التأمين و ميزان المدفوعات:

يمثل التأمين بندا من بنود ميزان المدفوعات و بالتحديد في ميزان حركة رؤوس الأموال حيث تسجل فيها أقساط إعادة التأمين التي تحوّلها الشركات الوطنية بموجب الإتفاقيات المبرمة مع شركات التأمين في الخارج و كذلك تسيير محفظة الأصول المالية لشركات التأمين في الخارج. فالتأمين له تأثير في ميزان المدفوعات بالإيجاب أو بالسلب.

¹ أقاسم نوال ؛ مرجع سبق ذكره ص 72.

2-5 دور التأمين في الحد من الضغوط التضخمية و هذا من خلال:

- الإقبال على طلب التأمين يؤدي حتما إلى تخفيض الكتلة النقدية المتداولة.
- توفير حصيلة معتبرة من الموارد المالية ليعاد استثمارها في مشاريع منتجة, مما يزيد من حجم السلع و الخدمات المعروضة.

2-6 أهمية التأمين في الدخل الوطني: لمعرفة أهمية التأمين في الإقتصاد لا بد من معرفة أقساط التأمين للفرد الواحد و علاقته مع الناتج الوطني الخام (انظر جدول رقم 3-1: جدول مقارنة للتأمين في الجزائر و بعض البلدان في العالم). فكلما كانت العلاقة مهمة سيكون دليل على تطوّر البلد المعني, و يساهم التأمين في تكوين الدخل الوطني من خلال تحقيق قيمة مضافة و تقاس هذه الأخيرة بالفرق ما بين رقم الأعمال لقطاع التأمين أي مجموع الأقساط الصادرة خلال السنة و مجموع المبالغ المدفوعة إلى الغير.

هناك عوامل أخرى يمكن أخذها بعين الاعتبار لتقييم مساهمة التأمين في الدخل الوطني و هي:

- المساهمة بدفع مباشر للموارد في الإقتصاد الوطني من خلال الأقساط التأمينية.
- توفير رؤوس الأموال لاستثمارها في مشاريع مختلفة.
- تشجيع مكنتي التأمين على الإدخار, الإستثمار و تسهيل منح الإئتمان الذي يلعب دورا أساسيا في التنمية الإقتصادية.

2- دور التأمين الإجتماعي:

يقوم التأمين بوظيفة اجتماعية تتمثل في التعاون بين مجموعة من الأشخاص بهدف الضمان من خطر معين, فيقوم كل فرد بدفع قسط أو اشتراك لتغطية الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها أي أحد منهم. يمكن تبيان الوظيفة الإجتماعية للتأمين في التأمينات الإجتماعية كالتعويضات عن حادث العمل, الشيخوخة و البطالة, فهي تعمل على حماية الفرد و توفير الإستقرار الإجتماعي.

3- دور التأمين النفسي:

يؤدي التأمين وظيفة نفسية تتمثل في الأمان و إزالة الخوف, فالمؤمن له يصبح يشعر بنوع من الإرتياح اتجاه مستقبله و مستقبل نشاطه, الأمر الذي يدفعه إلى التحلي بنوع من المبادرة دون خوف من المفاجآت كإصابات العمل و الكوارث.

المبحث الثاني: خاصية شركة التأمين.

بعض الخدمات التي يبحث عنها المستهلك يجدها في مؤسسات خدمية خاصة منها شركات التأمين، فهذه الشركات خصائص مختلفة عن المؤسسات الإنتاجية نظرا لطبيعة و خصائص الخدمة المقدمة.

المطلب الأول: وظائف عمل و تنظيم شركات التأمين:

أولا- وظيفة و خصائص شركات التأمين

إن وظيفة المؤمن تستلزم المعرفة و التحكم في التقنيات التكنولوجية، شبكة التوزيع، القيود التنظيمية، المنافسة و العملاء. إن مهنة المؤمن تركز على المعرفة و الكفاءة، التحكم في التوليفة (منتج / زيون) لخلق القيمة المضافة و مواجهة المنافسة. على هذا الأساس لشركات التأمين عدة وظائف حسب نوع الشركة.

تختلف شركات التأمين على الشركات الصناعية بخاصية لا ملموسية منجاءها التأمينية و تعني استحالة لمس، ذوق و سمع الخدمة فالمنتج التأميني يتميز ببعض الخصوصيات:

- تأثير كبير للسلطة الحكومية على النشاط، فهو في أغلب الأحيان إجباري.
- يشكل عنصر المخاطرة جزءا مهما من النشاط التأميني لا يمكن الإستغناء عنه.
- مردودية المنتجات التأمينية لا يمكن تحصيلها و معرفتها إلا بعد سنوات من بيعها قد تصل في بعض الأحيان إلى عشر أو حتى عشرين سنة¹.
- يؤثر التطور الإقتصادي و الإجتماعي بصفة كبيرة على أداء الشركات التأمينية، ككثرة الحوادث و ظهور أخطار جديدة.
- مستوى المعرفة و الثقافة التأمينية للعملاء تبقى محدودة و ضعيفة.
- انعدام عنصر الثقة و الإخلاص رغم كونه أساس المعاملة التأمينية.
- عدد المتعاملين إلى عهد قريب جد محدود و هو خاضع لاحتكار بعض الشركات.

فالخصائص التي يبينها الجدول رقم 2-2: خصائص النشاط التأميني و آثارها، تؤثر بدرجة كبيرة على تصرفات الفاعلين في السوق.

¹ نجد مثلا لدراسة مردودية منتج تأمين المسؤولية العشرية RCD و جب مرور على الأقل عشر سنوات، لدراسة مردودية منتج التأمين ضد الكوارث الطبيعية CAT NAT و جب مرور على الأقل 20 سنة.

الجدول رقم 2-2: خصائص النشاط التأميني و آثارها

أثرها	خصائص
- ضغط الرأي العام.	- منتج يحمل معاني نفسية اجتماعية و دينية.
- صعوبة إتباع إستراتيجية التميز للمنتج.	- انعدام الحماية القانونية للإبداع التأميني.
- البحث عن صور مختلفة بالتركيز ليس فقط على المنتج و لكن على مجموع كل مؤسسة.	- شبكة توزيعية متكاملة و قريبة من الزبون.
- نزاعات بين مختلف الأقسام و مراكز القرار المختلفة في المصالح المركزية.	- جودة الخدمة ليست واحدة.
- صعوبة مراقبة الجودة.	- المنتجات غير ملموسة.
- الأداء (معايير الأداء مختلفة).	- صعوبة توفير عينات للدراسة.
- صعوبة تحديد السعر و النوعية مسبقاً ¹ .	- قيود كثيرة في التسويق .
- صعوبة تقييم الخدمات المنافسة.	- البحث عن علاقات ثقة بين المؤمن و المؤمن له بإتباع ملامح الخدمة ²)
- البحث عن علاقات ثقة بين المؤمن و المؤمن له بإتباع ملامح الخدمة ²) و بالتالي يستلزم إضافة قيمة و همة للخدمة.	- ضرورة المعرفة التأمينية.
- التوظيف و التكوين التقني مطلوب.	- معيار الخطر له ثقل كبير في النشاط التأميني.
- صعوبة القبول بتحمل المخاطر (الرهان).	

المصدر: إعداد الطالب.

تعطي هذه الخصائص للشركات التأمينية وضعية أسير و نقد دائم في السوق كما أن التكاليف ف و الأسعار المطبقة نظرح استنفهامات كبيرة بالنسبة للمؤمن و المؤمن له.

ثانيا- التنظيم في شركات التأمين:

لا يمكن تنظيم شركة التأمين إلا حسب كفاءتها و تموقعها. فتتطلب شركة التأمين يعني تحديد الأنشطة و تجميعها في مجموعات متجانسة نسبة إلى معايير محددة كالعملاء، المنافسة، التكنولوجيا. و هو ما يعرف بـ DAS^3 ، ميدان النشاط الإستراتيجي. فميدان النشاط الإستراتيجي يتكون من مجموعة متجانسة من السلع أو الخدمات موجهة لسوق محددة و التي يمكن من خلالها تحديد إستراتيجية معينة.

1- محفظة الأنشطة:

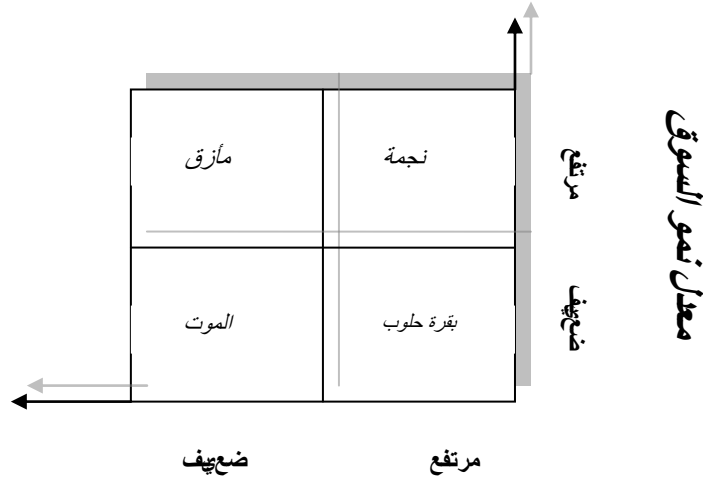
مصنوفة التحليل الإستراتيجي، BCG^1 و التي طوّرت فيما بعد من طرف عدة مكاتب دراسات أهمها مكاتب *little et Mckinzy* تركز على منهجية تحديد ميادين النشاط الإستراتيجية، بتقسيم المؤسسة إلى أنشطة إستراتيجية متجانسة و موجهة. فالـ BCG تأخذ بعين الاعتبار متغيرين إستراتيجيين:

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 2002، ص28.

² Kotler Philip et Dubois Bernar, *marketing management* ; 9eme édition, public union, 1990, p446

³ DAS : Domaines d'Activités Stratégique

- حصة السوق لتبيان موقع المؤسسة.
 - معدّل النمو في نشاط عمل معين لتبيان آفاق نمو هذا النشاط.
- حسب هذه المصفوفة يمكن تقديم نشاط الشركات التأمينية في الشكل التالي:
- الشكل رقم 2-1: محفظة نشاطات شركات التأمين



حصة السوق - الوضعية التنافسية

Source : adapté de Jacque Charbonier, *marketing et management en assurance*, l'Harmatan, Ecole polytechnique, France, 2000. p59

2- تسيير القيمة

يجب تسيير ليس فقط التكاليف، ولكن أيضا القيمة، فالقيمة لا يمكن إيجادها إلا من خلال السوق أو العميل. فتسيير القيمة ليس كتسيير التكاليف، فالقيمة ليست قابلة للقياس إلا استثنائيا. معظم المؤسسات تقوم بقياس قيمة المنتج أو الخدمة عن طريق الخصائص القابلة للقياس لهذا المنتج أو القيمة، مثل نوعيتها، مدة الحصول عليها، درجة الإبداع في هذه الخدمة و فعالية الخدمة بعد البيع. يمكننا تسيير القيمة عن طريق نظام عام لقياس الأداء، وأحسن مثال يمكننا أخذه هو تسيير صحة الفرد، لا يمكن قياسه بأرقام معينة ولكن يمكن القيام به عن طريق نظام متكامل من المؤشرات يمكن إيجادها من خلال التشخيص الجيد².

تعتبر شركات التأمين حالة خاصة من الشركات الخدمية، و هذا من خلال طبيعة الخدمة المقدمة. ففهم تنظيمها و طبيعة عملها، كيفية نموها و تطورها، ميزتها التنافسية يسمح بفهم أدائها. إن مصادر القيمة للشركة و لعملائها هي مؤهلاتها و وضعها بطريقة تسمح بتلبية حاجيات السوق، إنها سلسلة القيمة. إن خصوصيات النشاط التأميني كثيرة، و تختلف باختلاف تخصص الشركة التأمينية و يمكن إجمالها في النقاط التالية:

¹ BCG : Boston Consulting Group

² Philippe Lorino, *le contrôle de gestion stratégique - la gestion par les activités*, paris, 1991, p19.

- الشبكة التوزيعية و التي تعتبر قوة البيع للشركة، فهي أداة جيدة لمعرفة حاجيات العملاء و إيجاد منتجات جديدة لهم.

- تحديد أسعار المنتجات يرتبط بجزء كبير بعدة متغيرات (تقييم الخطر، معدلات القائدة و تكلفة الموارد المستعملة،...).

- التأثير الكبير للتطور التكنولوجي و المؤهلات على هذا النوع من النشاط.

المطلب الثاني: المنتجات التأمينية و تسعيرها.

كغيرها من المؤسسات، تقدم شركات التأمين منتجات لعملائها:

أولاً- المنتج التأميني:

يشير مصطلح منتج إلى ما تقدمه المؤسسة إلى عملائها الحاليين أو المرتقبين من سلع، خدمات و/أو أفكار وعلى المسوق الناجح أن يدرك الخدمات الأكثر ملاءمة لعملائه. لا يمكن أن يكون له ذلك إلا من خلال القيام بالدراسات و البحوث التسويقية، تطوير المنتجات الحالية و تقديم منتجات جديدة تتماشى مع حاجات و رغبات العملاء.

بصفة عامة، تقدم المؤسسات منتجات يمكن تمييزها عن غيرها بكونها منتجات ملموسة. تقدم شركات التأمين خدمة تأمينية غير ملموسة و صورية لا يمكن حمايتها عن طريق براءة اختراع. يجب التوضيح هنا أن كل شركات التأمين قادرة على عرض مجموعة كبيرة و مختلفة من المنتجات التأمينية و التي تخضع للخصائص التالية:

- يخضع توزيع المنتجات التأمينية لشروط تنظيمية و تشريعية و جبائية خاصة.
- المنتجات التأمينية تقدم مباشرة للعملاء، فالعلاقة منتج/مستهلك هي علاقة مباشرة.
- المنتجات التأمينية هي منتجات غير ملموسة تظهر عند استهلاك الخدمة.

ثانياً- تسعير المنتجات التأمينية:

إن من أهم القرارات في إستراتيجية الشركة التأمينية قرارات التسعير و التي يجب أن تتناسب مع أهداف و سياسة الشركة و غيرها من الشركات المنافسة. ويمكن تعريف السعر على أنه (مبلغ من المال يمثل ثمناً للسلعة أو الخدمة و بشكل أوسع يمثل مجموعة القيم التي يحصل عليها المستهلك نتيجة امتلاكه أو استخدامه للسلعة أو الخدمة¹).

¹ فهد سليم و محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2000، ص.6.

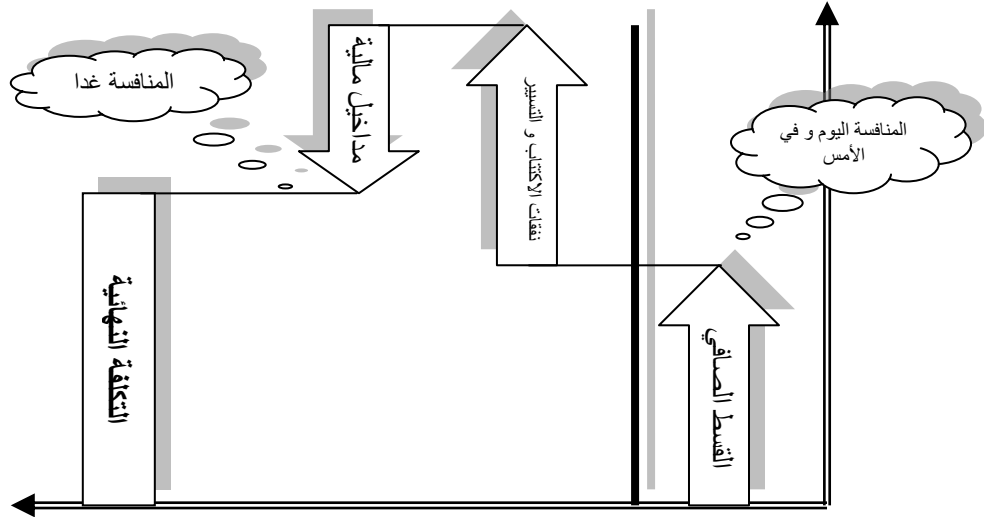
إن من أهم طرق التسعير للخدمات الأكثر استعمالاً نجد:

1- التسعير حسب التكلفة: وهو يتكون من طريقتين: **السعر الموجه نحو الربح** وهو موجه لتحقيق الحد الأدنى من الأرباح المستهدفة مرتبط بقدر الزبون على الدفع. **السعر المراقب من هيئة للمراقبة** تابعة للدولة والتي تضبط الأسعار بهدف حماية المستهلك من خلال تثبيت الأسعار.

2- التسعير حسب السوق: وهي الطريقة الأكثر ملاءمة وفيه نوعان: **سعر موجه نحو المنافسة**، مرتبط بالحصة السوقية ويكون من خلال إتباع سياسة تسعيرية هجومية. **سعر موجه نحو المستهلك**، تحدد الأسعار حسب اتجاهات وسلوك المستهلك¹.

إن تسعير المنتجات التأمينية يأخذ بعين الإعتبار العناصر التالية: طبيعة الخطر، احتمال وقوع الخطر، نفقات الاكتتاب و التسيير، المعدلات المتوسطة لعائدات الأموال المودعة في السوق المالي أو النقدي. فالسعر النهائي أو سعر التكلفة لضمان الخطر يأخذ بعين الإعتبار كل هذه العناصر². والشكل التالي يبيّن بوضوح العناصر المساهمة في تسعير المنتج التأميني:

الشكل رقم 2-2: العناصر المساهمة في تسعير المنتجات التأمينية.



Source :HASSANI HOCINE, *l'assurance sur la vie en Tunisie : situation et perspective*, mémoire de fin d'étude DESS Assurance, IFID, Tunis 2002. p19 (بنصرف)

¹ Michel Badoc, *réinventer le marketing de la banque et de l'assurance du sens du client au néo marketing*, revue banque édition, paris, 2004, p323.

² Robert Vicar, *du démarcheur au conseiller*, l'argent édition, paris, 1993, P54.

يمكن ملاحظة أن المنافسة كانت و لازالت تعتمد على تغيير القسط الصافي للتأمين لمواجهة المنافسة رغم كون العملية غير شرعية ولا تركز على المهنة التأمينية، إلا أن انفتاح السوق سيغير من مثل هذه الأعمال و تصبح المنافسة تركز على التحكم في النفقات و التسيير الأمثل للمنتجات المالية عن طريق إتباع سياسة جيدة لتوظيفها.

المطلب الثالث: المنتجات التأمينية، توزيعها و نوعيتها:

أولا- توزيع و ترويج المنتجات التأمينية

يمثل التوزيع جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل إيصال المنتج إلى المستهلك في الوقت المناسب و المكان المناسب. توزع منتجات التأمين من خلال 4 قنوات توزيعية مختلفة، متغيرة حسب الدولة، و تقسيم الأنشطة¹:

- ممثلي المؤسسة و هم عمالها.

- البيع عن طريق الهاتف².

- وكلاء التأمين المعتمدين (عمال بالعمولة).

- سماسة التأمين (ممثلي الزبائن).

إن التطورات و التغييرات التي حدثت مؤخرا أدخلت قنوات توزيعية جديدة كالإشهار و البيع عبر الإنترنت، دخول البنوك لسوق التأمين و البيع عن طريق بعض المنظمات المهنية.³

يشمل الترويج على عملية اتصال تستهدف التأثير على العميل لاستمالة سلوكه الشرائي. من أهم الأساليب المستخدمة في الترويج نجد الإعلان و الدعاية التجارية. يهدف الترويج إلى خلق الوعي و الإهتمام بالخدمة و الشركة التي تنتجها، و يهدف كذلك إلى تمييز عرض الشركة عن غيرها من العروض المنافسة المنتجة لنفس الخدمة.

¹ Robert Vicar, *du démarcheur au conseiller*, l'argent édition, paris, 1993, p83.

² Télémarketing

³ HOCINE Hassani, *La bancassurance en Algérie : situation et perspective, étude de cas SAA/CNEP*, mémoire de fin d'étude, DESS Banque, Ecole Supérieur de Commerce, 2005, Alger, p11

ثانيا- نوعية المنتجات التأمينية:

لا يكفي اليوم أن نتج و لكن نتج و نعرض خدمة ذات نوعية و جودة. فالنوعية هي من أهم رهانات الشركات التأمينية، و هذا مطلب من متطلبات مسايرة المنافسة في القطاع المالي و التأميني على الخصوص، فالنوعية و الجودة إذن كلهما مفاهيم مرادفة للأداء.

يصعب تعريف الجودة المتعلقة بالخدمات فهي ليست قابلة للقياس، و هي مرتبطة بدرجة كبيرة بمعايير ذاتية، فعلى سبيل المثال، الإنتظار عشر دقائق أمام شبك للحصول على عقد تأميني معين مقبولة لدى البعض و لكن لا يمكن قبولها عند البعض الآخر. على العموم فان الجودة و النوعية يمكن تعريفها انطلاقا من العميل فنقول أن منتج ما ذو جودة عالية إذا كان يلي حاجيات العميل 100%. فهدف النوعية و الجودة هو تلبية حاجيات العميل.

الجودة تعني المزاوجة بين حاجيات المستهلك و تقييمه للخدمة، من خلال هذا المفهوم يمكن التكلم في المجال التأميني عن مكونين للجودة:

- الجودة التقنية و هي نتيجة عملية المبادلة (بائع / مشتري) .
- الجودة الوظيفية: هي طريقة المبادلة، كيفية المبادلة.

إن انعدام الجودة في شركات التأمين يظهر في كل مراحل الإنتاج:

- الإجراءات الداخلية و الأخطاء المتكررة.
- طول مدة المعالجة.
- المعلومات الغير دقيقة.
- التعطّلات.
- العلاقات الرديئة مع العملاء (العقبات).
- الإستقبال.
- مدة الإجابة على طلبات العقود.

فانعدام الجودة هو مصدر قلق و اشمئزاز للعملاء و مصدر لتكاليف إضافية، لذلك فمن المهم إيجاد و تطبيق برنامج لتحسين الجودة و الذي يتطلب احترام بعض القواعد منها:

- العودة دوما إلى تلبية حاجات العميل.
- وضع نظام لقياس الجودة " كلوحات القيادة"، و المعايير المراد الوصول إليها (0 خطأ، 0 عطل، 0 مدة، 0 ورق و 0 عدم فهم).
- مراقبة الجودة، عن طريق البحث عن أسباب انعدام الجودة.

- إن تحسين الجودة، ليست مهمة فرد أو مصلحة معينة بل كل المستويات، كل مصالح الشركة معنية بتطبيق خطة عمل لتحسين الجودة.

فمن الناحية الاجتماعية، تعتبر بيئة النوعية في الخدمة الضمان لبقاء الخدمة على المدى الطويل، فالنوعية هو عنصر أساسي في المنافسة. لكن النوعية في التأمين تتميز بصعوبة ملاحظتها من طرف المتعاملين، فعلى عكس بعض الخدمات التي يمكن أن يكون لها معايير محددة نسبيا وبموضوعية يمكن تعريفها وقياسها، فالنوعية في التأمين صعبة القياس.

إن تقييم جودة الخدمة يركز على عشر مبادئ تختلف أهميتها باختلاف المستهلك¹:

- سهولة المنال دون تأخر و انتظار.
- الإتصال عن طريق إعلام الزبون باللغة التي يفهمها وبعبارات بسيطة.
- الكفاءة: يجب أن يكون للأعوان المعلومات و القدرات اللازمة لإنتاج الخدمة.
- العناية و المحاملة و اهتمام العون بالزبون.
- المصادقية أن تكون الشركة و عمّالها أهلا للثقة.
- النّجاعة أي أن تكون الخدمة موافقة لما ينتظره الزبون.
- التجاوب السّريع و الفعّال مع مشاكل الزبون.
- الأمن وهذا بتقديم الخدمة في شروط الأمن التامة.
- التجسيد: المنتجات المرتبطة بالخدمة يجب أن تظهر بنفس الجودة.
- معرفة الزبون ببذل مجهودات لمعرفته و فهم حاجياته.

محاولة للإجابة على النوعية في التأمين، تستعمل معايير لتقييم المؤمن في أغلبها غير مباشرة ولا يمكنها أن تكون إلا مؤشرات. من بين مؤشرات النوعية الأكثر أهمية نجد:

1- السمعة الطيبة كأداة لقياس نوعية التأمين:

حسب السوق، يمكن ملاحظة هذه النوعية من خلال اختلاف السمعة وهذا على أساس الحجم لكن هناك إشكالية السبب في الحجم، فهل يمكن اعتبار الشركة الكبيرة ذات نوعية كبيرة؟ يمكن كذلك ملاحظة النوعية من خلال تنوع الخدمات و التخصص ولكن هذا لم يتم إثباته.

¹ تناني آسيا و زميلتها، دراسة تموضع مؤسسة خدمية، مذكرة ليسانس، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص 12.

2- المعرفة التقنية للعاملين في الشركة:

يمكن أن تكون المعرفة التقنية للعاملين في الشركة و احترام إجراءات العمل مؤشرات، لكن استعمالها كمعيار لقياس درجة الأداء لا يمكن أن يكون نهائي، وهذا لسبب قابلية الإثبات من جهة، ومن جهة أخرى قابليته للقياس، والتي تعتبر إشكالية في حد ذاتها والتي تستلزم العودة إلى مؤشرات المستوى الثاني.

3- توحيد و سن ضوابط على النشاط التأميني:

إن أثر سن ضوابط على النشاط التأميني جد مهم، لكن في بعض الحالات لا يمكن اللجوء إليها نظرا لخصوصية بعض الإجراءات في بعض الأنشطة ويكون بذلك الرأي الشخصي للمهنيين أكثر فائدة لتقييم النوعية، فهذا الإتجاه في تقييم النوعية ليس إلا طريقة يمكن من خلالها معرفة نوعية الخدمة. عدم تطبيق دليل السير الحسن الموجه لمهنة التأمين¹ و في بعض الأحيان الجهل بوجوده أصلا فهو غير منشور للإطلاع عليه في المحيط الإقتصادي. هذا النوع من التوجّه والذي لا يجب أن يكون بهدف الخط من هذه المهنة يدفع المؤمنين إلى طرح مجموعة من التساؤلات حول سمعتهم وقبولهم في المجتمع. إن تطوير النقد البناء للمؤمنين، ليس إلاّ مؤشّر لوجوب تغيير العادات الموروثة نحو متطلبات المحيط الإقتصادي الجديد. إن الوضعية التنافسية في السوق تخلق عوامل فصل تؤدي إلى التركيز في المهنة، هذه العوامل لها دور و أثر مباشر على تحديد النوعية.

¹ Le guide de la déontologie des assurances, conseil national des assurances, 2002.

المبحث الثالث: مؤشرات و طرق قياس أداء شركات التأمين:

إن شركات التأمين، كغيرها من الشركات، تخضع لنفس مقاييس التقييم المعروفة في التحليل المالي إلا أنها تختلف باختلاف و خصوصية نشاطها، منتجاتها و علاقاتها مع عملائها، فأدائها مرتبط بمتغيرات أخرى. يمكن متابعة أداء النشاط التأميني من خلال عدة أبعاد و خصائص، كنوعية الخدمة، المدّة، الإنتاجية و التكلفة، فالشركات التأمينية هي مطالبة بامتلاك نظام معلوماتي يأخذ بعين الاعتبار (التكلفة: محاسبة تحليلية، النوعية/الجودة، معدل الأخطاء، مؤشرات الإشباع، مدة الحصول على العقود و مدة التعويض...).

المطلب الأول: نظام مؤشرات الأداء في الشركات التأمينية، نموذج أسباب/ نتائج:

من الضروري تلخيص منهج التسيير في مخطط عام، و الذي يبين طريقة عمل الزوج (هدف/وسائل) مرفقة بمراقبة التسيير و الجودة و التي تؤدي إلى إدارة إستراتيجية و من ذلك إلى تحسين لأداء الشركات التأمينية.

يجب أن يكون نظام المؤشرات صورة لنموذج أسباب/ نتائج والمرتكز على خطة العمل:

مؤشرات النتائج	انطلاقاً من الأهداف المسطرة
مؤشرات النتائج الوسيطة	عند تكوين خطة العمل، تساءل دوماً لماذا؟ وما يجب عمله؟
مؤشرات القيادة.	تعريف خطة العمل

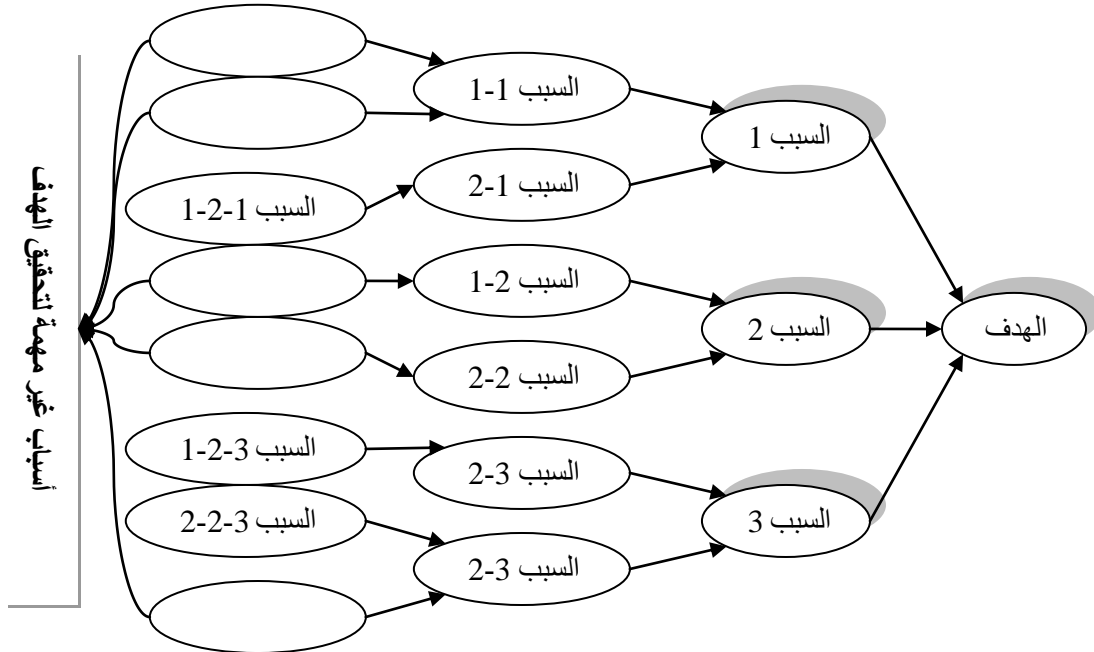
والنموذج التالي يمكن تطبيقه في ميدان الخدمات التأمينية:

مؤشر النتيجة النهائية: حصة السوق.	الهدف: رفع حصة السوق
مؤشر النتيجة: معدل إشباع الزبائن و نوعية الخدمة	لذلك، ما هي نوعية الخدمة
مؤشر النتيجة: الزمن الوسطي للإجابة.	لذلك أيضاً، تخفيض وقت الإجابة لطلبات الزبائن
مؤشر القيادة: معدل التكوين، معدل تجهيز جماعات البيع	تكوين جماعات البيع للتحليل السريع لحاجات الزبائن

إنّ نظام المؤشرات يجب أن يمس المراحل المهمة في نموذج أسباب/ نتائج:

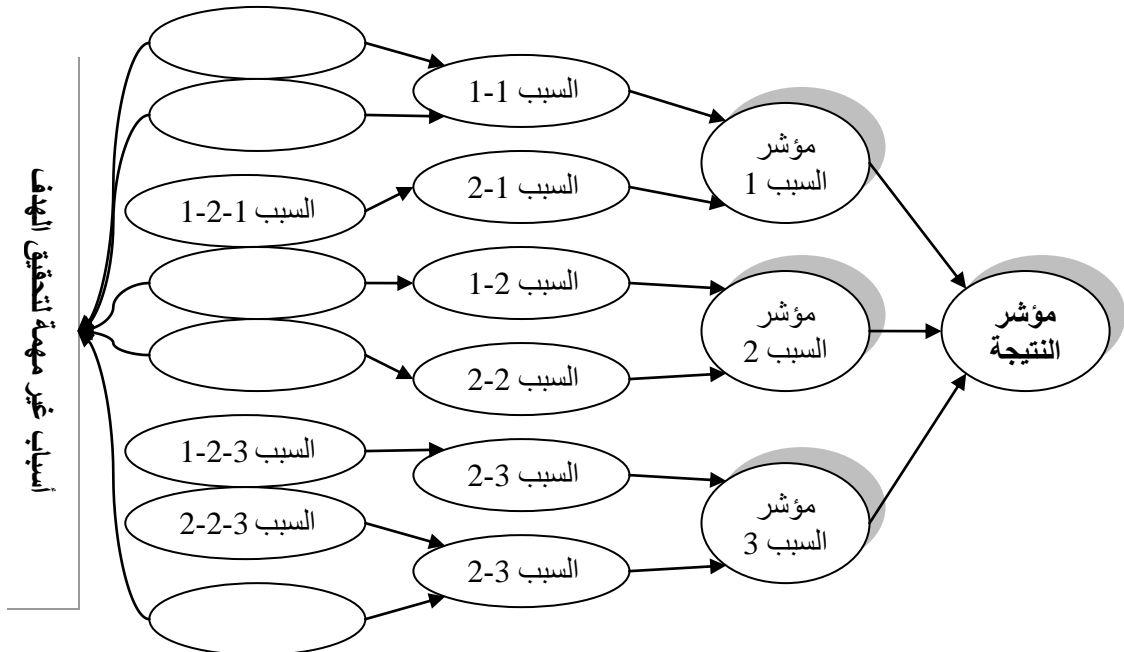
- ما العمل لتحقيق أي هدف؟
 - هل يمكن تحقيق خطة العمل المقررة؟
 - خطة العمل المقررة هل تؤدي إلى النتائج المراد تحقيقها؟
- والشكليين التاليين يوضحان أكثر تكوين هذا النظام.

الشكل رقم 2-3: الشجرة السببية هدف/سبب



Source : adapté de Philippe Lorino, *O.P.Cit*, 2001,p 163.

الشكل رقم 2-4: الشجرة السببية نتيجة/سبب



Source : adapté de Philippe Lorino, *O.P.Cit*, 2001,p 163.

يكون النموذج **أسباب/ نتائج** على شكل شجرة، ويوجد هيكل من المؤشرات هي الأخرى على شكل شجرة. لكن في أغلب الأحيان المشكل الذي يطرحه الهدف هو جد معقد، لارتباطه الكبير بالبيئة والتي تحكمها حالة عدم التأكد، فتكوين شجرة من الأسباب والنتائج تعتبر مستحيلة.

أولاً- التكامل الوظيفي للمؤشرات:

يجب أن يسمح نظام المؤشرات، في حدود الممكن، بتوقع النتائج المستقبلية للأعمال بطريقة تسمح للفاعلين أن يكونوا قادرين على القيام بردود أفعال قبلية لتجنب المشاكل، فهذه القدرة على التوقع يمكن حيازتها بصفة منطقية نتيجة لسيناريو الأحداث المتسلسلة تسلسلا منطقيا. فالمؤشر الجيد هو المؤشر الذي يسمح بإعطاء معلومات مسبقة عن السيناريوهات المتوقعة.

ثانياً- تجانس نظام المؤشرات:

يجب أن تكون المؤشرات متجانسة فيما بينها للسماح بمستوى من الإتصال، التنسيق و التعاون. كذلك، يجب أن ينشأ نظام المعلومات بطريقة يمكن من خلالها ربط الأهداف الإستراتيجية بأسباب تحقيقها. يجب كذلك أن تكون المؤشرات معروفة بطريقة عادية ومفهومة في المنظمة حتى يمكن ترجمتها بنفس لغة أو بلغة مشتركة مفهومة من الجميع، فعندما نتكلم مثلا عن معدل الشكاوي أو مدة الإجابة، يجب أن تعطى تعاريف واضحة عن المقصود بهذه المؤشرات في المنظمة.

يمكن تقييم أداء شركات التأمين من خلال مجموعة مختلفة من المعايير:

- 1 إشباع رغبات العميل.
- 2 تقييم و تحفيز العاملين.
- 3 تحسين الفعالية و المردودية.
- 4 التحكم في الأخطار و تغطية الديون التقنية.

المطلب الثاني: إشباع رغبات العميل:

يعرف الزبون بأنه الشخص الذي يشتري و يفاوض على حاجياته عند مجموعة من العارضين. النوعية و جودة الخدمة، هي إستراتيجيات تهدف إلى ربح ولاء العملاء و ضمان نمو منتظم للمداخيل على المدى الطويل. فقد أثبتت التجارب أنه عندما تكون حصّة السوق كبيرة و نوعية الخدمة المقدمة إلى الزبون قوية، يكون الربح كبير، فربحية شركات التأمين مرتبطة بقدرتها على تلبية حاجيات زبائنها. كما يمكن إثبات أنه

كلما زاد معدل بقاء وولاء العملاء في الشركة و لمدة طويلة كلما كان الربح كبيراً، و كلما كانت هناك سرعة في معالجة الشكاوى و التظلمات كلما كان هناك ولاء.

فالولاء يساهم في مضاعفة الأرباح نتيجة للميكانيزم التالي:

- 1 - كلما كان الولاء طويلاً، زادت المشتريات و تحقق الربح.
 - 2 - المعرفة الجيدة بالعميل تساهم في تخفيض تكلفة العمليات.
 - 3 - إذا رجنا ولاء العميل يمكن الزيادة في ثمن البيع إذا تطلب الأمر دون الخوف من فقدانه.
 - 4 - ولاء العميل يعتبر مصدر تسويق لربح المزيد من العملاء.
- فإشباع العملاء هو مؤشر لقياس فعالية الشركة.

تحقيق إستراتيجية ربح ولاء العملاء يمر بتحسيسه بالقيم الإضافية التالية:

- القيمة الإضافية الإقتصادية المرتبطة بالمنتج.
 - القيمة المضافة الحالية المرتبطة بميزة استعمال المنتج.
 - القيمة المضافة الزمنية المرتبطة بالإجابة السريعة بانشغالاته.
 - القيمة المضافة المرتبطة بعلاقته الإنسانية مع الشركة.
- إن التكفل بالعميل يمر من خلال مرافقته في تحديد احتياجاته، مساعدته في اختيار المنتج و إيجاد الأجوبة الشافية لاهتماماته خلال مدة حياة المنتج.

المطلب الثالث: تحفيز العاملين في شركات التأمين

إن وضع نظام لتقييم المستخدمين ل تعرف على طرق قياس أداء مهم للغاية و يؤثر على الأداء النهائي للشركات التأمينية من جهة و من جهة أخرى يمكن أن يكون في حد ذاته حامل لمؤشرات أداء الشركة خاصة بالنسبة للإطارات المسيرة. كما أن عملية تقييم المستخدمين يمكن أن تستعمل لتوجيههم و الرفع من الأداء العام للشركة.

في المؤسسات الصغيرة هناك إمكانية كبيرة لمراقبة التابعين بالمتابعة المباشرة، باعتبار الأفراد يعرفون بعضهم و مطلوب منهم العمل الجماعي. يجنب هذا النوع من المؤسسات نظام تقييم محدد، ولكن في المؤسسات الكبيرة فالخصائص التنظيمية تعطي أهمية كبيرة لهذا النظام.

أولاً- تحفيز المستخدمين:

ينظر Taylor إلى المستخدمين كـ "يد عاملة"، فهو منفذ (سلي) ¹، أما Mayo فهو يراه "كالقلب" بمعنى أنه كائن يتفاعل مع محيطه الاجتماعي، Crozier يرى العامل كرأس. بمعنى أنه شخص له إستراتيجية لإشباع حاجياته و منفعه الخاصة.

في الحقيقة، لا يسعى المستخدم فقط للحصول على أجر و لكن يريد من خلال عمله أن يحصل على توازنه الشخصي بجانب حاجياته المادية. فهناك إذن حاجة إلى تحقيق الذات و التي يجب دراستها. تطوّرت دراسة المحفّزات من خلال عدة نظريات، يرى Taylor بأن أحسن محفّز هو المال، فالعامل يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من المال لكن تم تبيان أن هناك عوامل أخرى تأثر في الفرد.

حسب نظرية Maslow، للفرد مجموعة من الحاجيات على شكل هرم (الحاجات البيولوجية كالغذاء و السكن، حاجة الأمن، حاجة الانتماء إلى مجموعة عمل، حاجة التقدير و الكرامة، الإبداع و تحقيق الذات. فالحاجيات الأساسية يجب أولاً إشباعها بالقدر الكافي، ثم تتطور هذه الحاجيات لتصبح عنصر تحفيز للفرد. فالتحفيز لا يجب أن يكون فقط مادي، رغم كون أكثر مطالب العمال هو التحفيز المادي (الأجور و العلاوات)، و لكن هذا ليس إلا لأنه قابل للقياس و يمكن التعبير عنه و المفاوضة من أجله، لكن التحفيز كذلك مرتبط أساساً بالعمل النوعي الذي يمكن القيام به و الذي يرتبط بأبعاد أخرى غير مادية.

تتجه الشركة نحو مستخدميها باحترامها لهم، بتكوينهم بتحديد أهداف واضحة قابلة للتحقيق، بإعطائهم الحرية في المساهمة بعملهم، من خلال كل هذا، التحفيز يعني إيجاد محيط عمل يسمح بالقيام بأحسن ما لديه. يجب تبيان أن التحفيز للفرد أو جماعة هو نتيجة للتنظيم بصفة عامة (الذي يخلق جو التحفيز).

ثانياً- الشروط الأساسية للتحفيز

يمكن تلخيص الشروط الأساسية للتحفيز في النقاط التالية:

1 -تنظيم العمل.

2 -طريقة التسيير (الإدارة).

¹ Un exécutant passif

1- تنظيم العمل

الشرط الأوّل هو تنظيم العمل بطريقة تبين للفرد مهامه و التي تسمح و لو جزئيا من تحقيق آماله، بتطبيق مؤهلاته. و هذا يفترض توزيع للمهام بين المناصب. كما أنه تجدر الإشارة إلى انه في عالم التأمين، إيجاد دليل لممارسي المهنة¹ يساهم في خلق ثقافة تنظيمية للمهنة. و التنظيم الأمثل للعمل في شركة تأمينية يعني:

1-1 التقسيم الجيد للعمل: من يقوم بماذا ؟ و يكون عن طريق:

- الوصف الدقيق للوظائف.

- تحديد جدول توزيع الأنشطة بين الأفراد TRA². الجدول التالي يمثل نموذج لجدول توزيع الأنشطة:

الجدول رقم 2-3 : جدول توزيع الأنشطة بين الأفراد TRA

معدل التغطية T_i	P3	P2	P1	شخص
				نشاط
1			×	A1
2	×	×		A2
1			×	A3
1	×			A4
	2/4	1/4	2/4	Taux de polyvalence R_j

Source : adapté de, FADILA SOUIDI, O.P.Cit, 2001, Alger.p102

$i = 1.2.3.4$ / A_i : نشاط الشخص i

$j = 1.2.3$ / P_j : الشخص j

T_i : معدل التغطية : عدد الأشخاص.

R_j : معدل التنوع : عدد الأنشطة.

فالتحليل الجيد للجدول و محاولة الإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة يسمح بتقسيم جيد للعمل.

جدول توزيع للمؤهلات و التحفيزات³ TRCM : فهو يسمح بتعريف سلم للتحفيزات، و سلم لدرجة

المؤهلات لكل نشاط و لكل شخص. و الجدول التالي هو نموذج لذلك:

¹ يعتبر من بين ورشات العمل التي تكفل بها المجلس الوطني للتأمينات و قد أثمرت بإيجاد هذا الدليل سنة 2002، لكنه غير محترم من طرف المؤمنين.

² TRA : tableau de répartition des activités

³ TRCM : tableau de répartition des compétences et des motivations

الجدول رقم 2-4: جدول توزيع للمؤهلات و التحفيزات TRCM

TRCM: أسم للعامل								النشاط
مستوى التحفيز				مستويات التأهيل				
PM	MM	M	TM	PF	MCP	MCO	MC	
		•					•	A1
			•		•			A2
		•				•		A3
								A4

Source : adapté de, FADILA SOUIDI, *O.P.Cit*, 2001, Alger.p103

¹MC: تحكّم جيّد في النشاط.

²MCO: تحكّم يتطلّب مراقبة غير دائمة.

³MCP: تحكّم يتطلّب مراقبة دائمة.

⁴PF: ليس هناك تكوين للقيام بالنشاط.

⁵TM: جد محفّز.

⁶M: محفّز.

⁷MM: تحفيز متوسط

⁸PM: غير محفّز.

2-1 تنظيم المكان:

طريقة تموقع أمكنة العمل جد مهمّة خاصة في ميدان الخدمات. يجب التّركيز في شركات التأمين على نوعية الأمكنة الموجهة لاستقبال العملاء، فالتنظيم الأمثل للمكان يعتبر من بين أهم مفاتيح الأداء الجيد، و الذي يجب أن يأخذ العناصر التالية بعين الإعتبار:

- تدنية التكاليف المباشرة.
- تسهيل و تحسين شروط العمل.
- الحفاظ على الأمن.

¹ Maîtrise complète

² Maîtrise complète nécessite contrôle occasionnel

³ Maîtrise complète nécessite contrôle permanent

⁴ Pas de fonction

⁵ Très motivé

⁶ Motivé

⁷ Motivation moyenne

⁸ Pas de motivation

- قدرة الأمكنة على مواجهة التغير في حجم النشاط بالزيادة أو بالنقصان.

1-3 تنظيم الوقت:

إن تنظيم الوقت يفرض استعمال أدوات تحليل مناسبة و تحديد أهداف لتحقيقها. يعتبر أسلوب تقييم ومراجعة البرامج والمعروف بـ $PERT^1$ واحد من أدوات التخطيط المقترحة، والذي يركز على التسلسل الزمني للأنشطة، بعضها يفرض أن يكون مسبقاً بنشاط و البعض الآخر يستلزم نشاطاً بعدى. هذه الطريقة تسمح بالتنظيم الجيد للأنشطة و تسمح بمعرفة بداية و نهاية المشروع، كما تسمح بأحسن مراقبة لتحقيق برامج العمل².

2- طريقة التسيير:

فالإدارة بالمشاركة التي تترك للمساعدین هامش كبير للعمل تسمح بتحديد التحديات التي تواجه الشركة و ضرورة تجنّد الجميع، و هذا لن يكون إلا من خلال وجود نظام معلومات و اتصال و معرفة دقيقة بأهداف العمل ذات البعد الداخلي و الخارجي.

فالاتصال الخارجي يمكن أن يكون إعلامي موجه نحو المنتج (التعريف به، ...) أو يكون بهدف تحسين صورة الشركة و الإتصال الداخلي يسمح للمساعدین (المستخدمين) بمعرفة الأهداف المسطرة من الإدارة العليا و الوسائل المستعملة لتحقيقها. فالكل يجب أن يكون على علم و بطريقة واضحة بإستراتيجية الشركة. فطريقة الإدارة هي عامل متقدّم للبحث عن عوامل التحفيز من خلال ترسيخ الحوار، حشد الدعم و البحث عن التطوير و التحسين.

المطلب الرابع: تقييم العاملين في شركات التأمين

في شركات التأمين يمكن التفريق بين نوعين من المستخدمين:

- الإطارات المسيرة من الإدارة العليا و المديرية العامة.
- المستخدمين الناشطين في المديریات الجهوية و الوكالات العامة.

¹ PERT : Programm Evaluation And Review Technic

² Dominique Jaccard ; dominique.jaccard@eivd.ch, Ecole d'Ingénieurs du Canton de Vaud, document Internet, 2004

أولاً- تقييم أداء الإطارات المسيرة لشركة التأمين:

كان نظام العمل للإطارات المسيرة للمؤسسات العمومية كنظام العمل للموظفين السامين للدولة، مع إصلاحات 1988 و دخول قانون العمل 11/90 ل 12 أفريل 1990 حيز التنفيذ، تحول نحو النظام التعاقدى والذي يأخذ بعين الاعتبار قواعد عمل تنظيمية و اقتصادية. ارتبط تطبيق هذه القواعد كثيرا بكون أغلب القطاعات مملوكة للدولة.

- تعتبر الدولة طرفا في عقد التوظيف للإطار المسير في الشركات التأمينية كغيرها من الشركات المملوكة لها، فالدولة في هذه الحالة يجب إن تحدّد سياسة لتحقيق أهدافها التي نلخصها في النقاط التالية:
- البحث عن الإطارات المؤهلة الضرورية للقيادة و التي تحقق الفعالية و المردودية للشركة.
 - تحقيق التوازن بين اهتمامات طرفي العقد.
- لكن التسيير الحالي لعلاقة العمل بين الدولة و الإطارات المسيرة على رأس الشركات التأمينية العمومية يظهر عدة عيوب¹ منها:
- مستوى الأجور محدد ثابت و لفترة طويلة رغم كون اقتصاد السوق يسمح بتحرير الأجور و التي ترتبط بمستوى الأداء للفرد، الأمر الذي تسبّب في نزيف حاد للإطارات نحو القطاع الخاص الحديث النشأة.
 - غياب نظام لتقييم الأداء لتحفيز المعني.

إن اقتراح نظام مبسّط و حلول تقنية خاصة بمسيري القطاع التأميني لتقييم الأداء يرتكز على الإدارة بالأهداف يمر حتما بالمراحل التالية:

1 تحديد بنود عقد العمل و بمنتهى الدقة: في هذا العقد يجب معالجة كل الأمور المتعلقة بالتعاقد، مختلف الحالات الممكنة الوقوع التي قد تؤدّي إلى مشاكل معقّدة في حالة إهمالها. لا بد أن يعالج عقد العمل، موضوع العقد ومدّته، سلطات الإطار المسير، حقوقه، واجباته، تقييم الأداء، العقوبات في حالة الإخلال ببنود العقد و متفرّقات أخرى حسب خصوصية العقد.

2 - أجر معدّل دوريا يأخذ بعين الاعتبار سوق العمل: للحفاظ على الإطار من إغراءات سوق العمل لا بد على المستخدم توفير على الأقل ما يمكن أن يحصل عليه هذا الإطار في حال مغادرته منصب عمله. بدلا من أجر محدد ثابت لا بد من التفكير في أجر يخضع لتغيرات سوق العمل.

¹ حسب أحد الدراسات للمجلس الوطني للتأمينات

3 تحديد دقيق للأهداف: إن وضع نظام للتسيير عن طريق تحديد الأهداف و طرق لتقييم تحقيق هذه الأهداف يدفع المسير هو الآخر إلى تحديد مجموعة من الأهداف للتابعين له مباشرة و إيجاد مؤشرات لتقييم تحقيق هذه الأهداف. في هذا النموذج المقترح، يجب أن تكون الأهداف قابلة للتغيير و التّجديد بموافقة طرفي العقد. وفيما يلي نموذج مقترح لتحديد أهداف المسير في شركة تأمينية:

جدول رقم 2-5: نموذج مقترح لتحديد أهداف المسير في شركة تأمينية.

الأهداف المتفق عليها للفترة من جانفي 2007 إلى 2010	النقاط المتفق عليها من 100
1- رقم الأعمال 2- نمو الإنتاج 3- نمو حصة السوق	50
1- نمو المخزون من الملفات الواجبة التسوية 2- 3-	30
1- نمو هامش الملاءة 2- نمو إعادة التأمين 3-	20

المصدر: إعداد الطالب.

لنجاح عملية تحديد الأهداف، يجب احترام الشروط التالية:

- يجب تحديد أهداف واقعية و عقلانية.
- يجب أن تكون الأهداف نتيجة لنقاش بين محدّدها و محققها.
- يجب أن يكون هناك مخطّط لتحقيق هذه الأهداف خلال فترة محدّدة بدقة.
- تحديد الأهداف بالنسبة للمسير يكون حسب الخيارين التاليين:

الخيار الأول: تحديد هدف واحد، فمجلس الإدارة يحدد هدف واحد يكون عادة مالي يلخص كل الأهداف أو يكون نتيجة لها. في هذه الحالة تعطى للمسير كل الحرّية لتحديد طريقة عمله.

الخيار الثاني: تحديد مجموعة من الأهداف و التي تكون في مجملها الأداء الكلي للشركة و كل هدف يكون مرجّح حسب الأولوية الممنوحة له. هذه الحالة تعني أن هناك حاجة لمساعدة المسير في إدارة الشركة. و يمكن التفريق بين أهداف اقتصادية و مالية، أهداف إصلاحية لتعديل وضعية معينة، أهداف تنظيمية هيكلية كالخصخصة أو الشراكة.

4- تحديد مؤشرات دقيقة لتقييم الأداء: استمرارا لتحديد الأهداف، من الضروري وضع إجراءات و طرق

لتقييم تحقيق هذه الأهداف. هذه الإجراءات تفرض وجود هيئة و طريقة للتقييم. وفيما يلي نموذج مقترح لتحديد مؤشرات تقييم تحقيق أهداف المسير في شركة تأمينية:

جدول رقم 2-6: نموذج مقترح لتحديد مؤشرات تقييم تحقيق أهداف المسير في شركة تأمينية:

الملاحظة	التنقيط	المؤشر	
	20 نقطة	نمو الإنتاج	الإنتاج
	10 نقاط	نمو حصة السوق	
	20 نقطة	الحصة في ميدان النشاط الإستراتيجي <i>DAS</i>	
	10 نقاط	انخفاض مخزون الملفات (الملفات المسواة/ الملفات الواجبة التسوية)	التصرفات
أقل من 50 % = 0 من 50 إلى 60 % = 5 60 فأكثر = 10	5 نقاط	الملفات المسواة/الملفات الإجمالية	
	1*	نمو حجم الإيداعات	
	*	مردودية الإيداعات	التسيير المالي
	*	الربح الصافي/ رأس المال الخاص	إنتاجية رأس المال
	*	نمو هامش التأمين	قواعد الحذر
	*	نمو المؤونات المحاسبية	
	*	نمو إعادة التأمين	
	*	مراقبة محفظة الأعمال	
	*	الإنتاج/تكاليف المستخدمين	إنتاجية العمل
	*	الإنتاج / عدد العمال	
	*	تكاليف التسيير/الإنتاج	تكاليف التسيير
	*	الوقاية	تدريب وتطوير
	*	الإبداع و التكوين	
	*	مساهمات الشركة في شركات أخرى	
	*	إدخال الإعلام الآلي في التسيير	

المصدر: إعداد الطالب.

ثانيا- تقييم أداء مستخدمي المديرية الجهوية و الوكالات العامة لشركة التأمين

إن تحفيز المستخدمين في الجزائر يرتكز منذ سنوات الثمانينات على نظام علاوة الأداء الفردي و الجماعي حيث أصبح مع الوقت تطبيق نظام تقييم الأداء يطغى عليه طابع إداري توزيعي، و علاوة الأداء اعتبرت كمكملة للأجر. فالكل تقريبا يعامل و يجازى كبقية المستخدمين مهما تميز. فالعدالة تقتضي إيجاد نظام عادل للتقييم و التحفيز. من أهم الشروط الواجب أخذها بعين الإعتبار، تكوين المسؤولين المباشرين في

¹ التنقيط يكون حسب أهمية الأهداف و أولويتها

ميدان تقييم المستخدمين التابعين و وضع نظام لمنع أي انحراف لأهداف التقييم و استغلاله في نواحي غير التي وجد من أجلها. من بين المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار لإيجاد النظام نذكر:

- دعم و تفضيل الاختلاف و التميّز الفردي.
- ترقية التفاوض الداخلي لتحديد الأهداف الفردية و دعم الجزء المتغيّر للأجر.

كل وحدة يجب أن يكون لها أهداف محددة و دورية (سنوية، سداسية أو شهرية..) و التي يمكن أن نلخصها في الجدول التالي: جدول رقم 2-7: نموذج مقترح لتحديد مؤشرات تقييم الأداء في المديرية الجهوية و الوكالات العامة:

مؤشرات الأداء	الوحدة
<ul style="list-style-type: none"> - قيمة الإنتاج في مجموع الوكالات - نمو حصة السوق - انخفاض مخزون الملفات (الملفات المسواة/ الملفات الواجبة التسوية) - مراقبة محفظة الأعمال - مخزون الملفات 	المديرية الجهوية
<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على أسواق جديدة - نمو الإنتاج - العمولات المحصلة. - مخزون الملفات 	الوكالات العامة

المصدر: إعداد الطالب.

من أجل كل وحدة، يجب أن تكون الأهداف كمية و محدّدة. معظم المنظمات تضع نظام لتنقيط المستخدمين عن طريق ما يعرف ببطاقة التقييم، و كل مستخدم ينقّط من طرف المسؤول المباشر بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر المكوّنة للأداء، هذه العناصر تختلف من مستوى لآخر فنجد المؤهلات التقنية، القدرة على حل المشاكل و القدرة على الإتصال. يمكن إتباع النموذج التالي لتحديد مؤشرات تقييم الأداء لمستخدمي الوكالات العامة للتأمين : جدول رقم 2-8: نموذج مقترح لتحديد مؤشرات تقييم الأداء لمستخدمي الوكالات العامة:

الشركة:			الوكالة:			الاسم و اللقب:			
الأسبوع	الأنشطة		عدد العقود التأمينية			الأقساط التأمينية			
	عدد الزيارات	عدد المقابلات	عدد المقابلات الإيجابية	الهدف	الفعلي	الانحراف	الهدف	الفعلي	الانحراف
01	15	14	8	4	3	1	10	9	1
02									
..									
07									
المجموع									

المصدر: إعداد الطالب.

من خلال هذا التقييم الأسبوعي يمكن الحصول على تقييم شهري أو سنوي. يمكن الكلام كذلك عن المراقبة الذاتية من خلال تحلي الفرد بالأخلاقيات المسيّرة للمهنة، فصورة الفرد في الشركة هو عنصر مهم في قيمته. يمكن تسجيل هذه الصّورة في إطار ما يعرف بالمهنية ، و هو مفهوم يمكن تعريفه بأنه الإلتزام الأخلاقي بالعمل على أحسن ما يرام في ظروف الاحتكار¹ . إن قرار التحلي بأخلاق معينة يعود إلى الفرد بحد ذاته، فهو عنصر مرتبط بالضمير المهني لكل شخص، و هي ثقافة مكتسبة لا يمكن التحكّم فيها أو تقييمها.

- متغيّري المسؤولية و الإلتزام بالعمل: إن الإحساس بالمسؤولية و الإلتزام بالعمل متغيران يمثّان سلوك الفرد اتجاه مستخدمه و عمله و يمكنهما أن يكونا ركيزة لتقييم الأداء، فالإلتزام بالعمل يبيّن قبول العامل بأهداف المنظمة و إرادته المعلنة في تحقيق هذه الأهداف. و يجب كذلك تحديد الغرض من التقييم، فالتقييم ليس له الأثر المتوخى بالنسبة مثلا للذين يريدون المغادرة. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار قيد الميزانية. تجدر الإشارة إلى أن التجربة أثبتت أن المستخدمين ذووا الأداء الجيّد هم العمّال الذين يبرهنون ميزات شخصية أكثر ملاءمة مع ثقافة المنظمة.

ثالثا- حدود نظام التقييم:

إن فعالية أي نظام تقييم يرتكز على قدرته في إظهار مستوى الأداء للأفراد بتعويضات تحفيزية، لذلك يجب:

- أن تملأ بطاقة تقييم الأداء بكل عناية و دقة.
- أن يكون المقيّم على دراية كافية بتعريف الأهداف التي من خلالها هو مطالب بإعطاء تقييم معيّن.
- إن حدود نظام التقييم مرتبط بدرجة كبيرة بانحياز المقيّم، بضغط الميزانية و الذي يعتبر من العوامل المؤثرة، ففي بعض الظروف، احترام قيود الميزانية تؤدّي إلى القيام بعملية التقييم بسرعة، الأمر الذي يؤثّر على الدقة في التقييم.

- هناك فرق شاسع بين التقييم في الواقع و ما يجب أن يكون عليه التقييم نظريا.
- من المفروض أن تكون عملية التقييم مناقشة بين الطرفين لكن عمليا يكون في معظم الأحوال عن طريق وثيقة تملأ من طرف المقيّم.

¹ Olivier HERRBACH, *O.P.Cit*, 2000, p114.

في بعض الأحيان، عندما يكون التقييم سيئاً، و لتجنّب المشاكل مع المقيّم، يضطرّ إلى إعطاء قيمة في غير محلّها.

إن سمعة فرد معين يمكن أن تؤثر في عملية التقييم، فالشخص الذي يتميّز بسمعة طيبة يحصل على تقييم أحسن من فرد لا يتمتّع بسمعة طيبة رغم أدائهما المتساوي، فالحكم المسبق له تأثير على عملية التقييم. إن المقيّم يمكن أن يؤثر على المقيّم بطريقة بحيث يحاول دوماً إظهار أدائه حتى وإن لم يكن كذلك. إن التصادم بين إرادة القيام بعمل على أحسن ما يرام و مختلف القيود التي تواجه الفرد أثناء قيامه بهذا العمل تؤدّي إلى نتيجة طبيعية ألا و هي القلق. هذه الوضعية يمكن أن تكون لها آثاراً سلبية على نوعية العمل و حتى على الحياة الشخصية للفرد. هذا العنصر مهم في معظم الشركات.

المطلب الخامس: تحسين الفعالية و المردودية:

تحدّي النمو المستمر يدعو المسير إلى البحث عن المردودية، معرفة عملائه، المعرفة بالتكاليف، التركيز على الأنشطة الأكثر مردودية و العملاء الأكثر ولاء، التحكم في شروط النوعية و الجودة، مراقبة الجودة و الأداء.

كغيرها من الشركات، مطلوب من شركات التأمين تحقيق المردودية و التي تعتبر شرطاً أساسياً في الحفاظ على استمراريتها. فهذا الهدف هو المعيار الأساسي لقياس الأداء. التحليل المالي يمثّل أحد الأدوات و الطّرق التي تسمح بمعرفة الوضعية المالية و أداء الشركة، و هذا التحليل يقاس من خلال موارد و استخدامات الشركة. إن تحليل موارد و استخدامات الشركات التأمينية يسمح بمعرفة كذلك حجم نشاطها. قياس مردودية الشركة يمرّ أولاً من تحليل نتائج مختلف حسابات الميزانية. يمكن التكلّم عن النتيجة من عدة زوايا (نتيجة المنتج، نتيجة الوكالة و نتيجة التقسيم...).

مطلوب من الشركات التأمينية من خلال تحليل جدول حسابات نتائجها بزيادة الفعالية عن طريق تخفيض التكاليف و زيادة الإنتاجية و إقصاء كل نشاط لا يحقق المردودية اللازمة، وهذا من خلال نظام متكامل لمراقبة التسيير و الذي يبيّن (مؤشّرات التكلفة، الإنتاجية و لوحات القيادة، ...). يمكن قياس الأداء من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فهو يسمح بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي تكلفة العمليات ؟
- كيف يمكن قياسها ؟
- أيمكن التحكم في هذه التكاليف؟ و كيف؟
- ما هي الأنشطة الأكثر مردودية؟

في شركات التأمين، مراقبة التسيير تهدف أولاً إلى معرفة تكاليف العمليات التأمينية، ثم إلى البحث عن مردوديتها و إعطاء حكم عن نوعية التسيير في الشركة.

أولاً- معرفة تكاليف العمليات التأمينية:

تعتبر تكلفة المنتج عنصراً مهماً لتحديد مردوديته تكن خصوصية النشاط التأميني تقلل من مصداقية المعلومات المحاسبية المعروفة، لذلك تقترح أدوات إضافية لتنشيط مختلف مصالح شركات التأمين. يمكن الأخذ بعين الاعتبار تحديد مؤشر يكون مرجع للمقارنة (*benchmarking*¹) سواء داخل الشركة في حد ذاتها إذا كانت لها عدة وحدات كالشركات التأمينية أو خارجية، شرط أن تكون هذه الوحدات متجانسة و قابلة للمقارنة.

طريقة *DEA*² لها عدة فوائد في قياس الأداء وخاصة بالنسبة للمنظمات التي تتكوّن من عدة وحدات قابلة للمقارنة مثل الشبكة التجارية. فهي تعطي إجابة لمشكل القياس من خلال:

- اقتراح قياس متعدد الأبعاد للأداء.

- تعريف كامل للشريك في إطار (البانشماركينغ) *benchmarking*³

ثانياً- مراقبة مردودية النشاط التأميني:

لضمان مردوديتها، يجب على شركات التأمين معرفة الأنشطة الأكثر مردودية و هذا من خلال مردودية المنتجات التأمينية، مردودية الوكالات التأمينية و/أو مردودية العملاء. في هذا المجال يمكن التكلم عن مؤشر:

1- القدرة على الوفاء أو مؤشر هامش الإستغلال التقني:

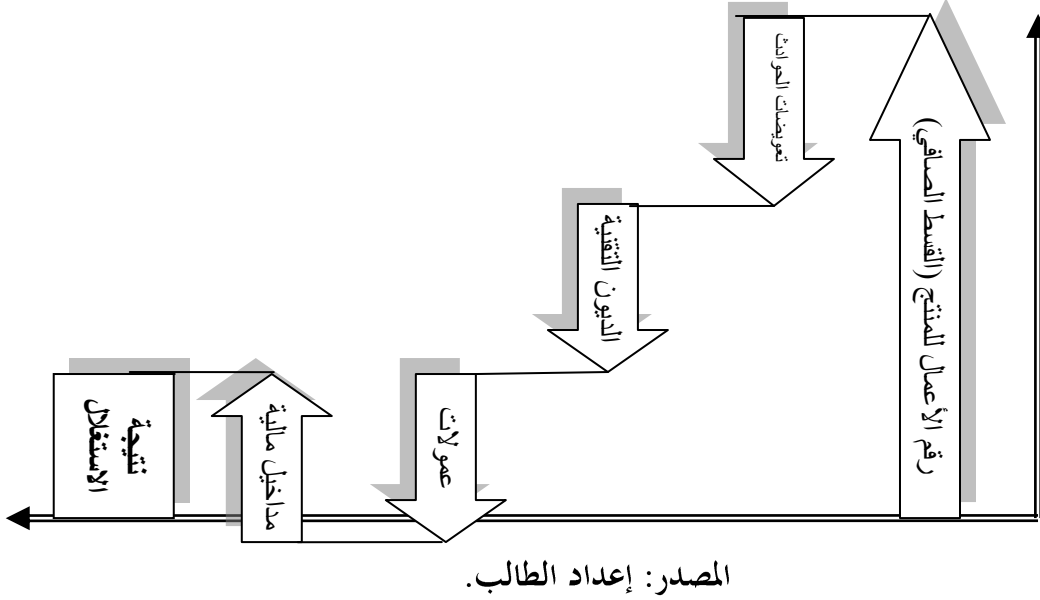
الشكل التالي يوضح بدقّة تكوين أو كيفية الحصول على نتيجة الإستغلال (التقني) لمنتج تأميني معيّن.

¹ هو تلك العملية لتقييم المنتجات، الخدمات، و الإجراءات مقارنة بالنافسين المهمين في السوق أو بالمؤسسة الأولى في القطاع

² DEA : Data Envelopment Analysis , l'analyse par la méthode d'enveloppement des données

³ Olivier de LA VILARMOIS, *O.P.Cit*, France. (sans date)

الشكل رقم 2-5: حساب نتيجة الإستغلال (التقني) لمنتج تأميني معين



للتحليل الجيد لنتيجة الإستغلال بالنسبة لمنتج تأميني معين يجب دراسة نمو النتيجة التقنية في الزمن لذلك يمكن الإعتماد على بعض الجداول المقترحة من الهيئة الوصية أو ما يعرف بـ *état 03* (انظر ملحق رقم 01 مثال عن نمو النتيجة التقنية للمنتج: التأمين على المسؤولية المدنية للشركة الوطنية للتأمين - *Exemple d'un état 03 "l'évolution des résultats techniques, Garantie 13: Responsabilité Civile Générale"*).

كما يمكن استعمال هذه الجداول لتبيان النتيجة التقنية حسب الأقسام، الفروع و/أو الوحدات التوزيعية أو حتى حسب الوكالات ويمكن إسقاط الأمر لمعرفة النتيجة التقنية حسب العملاء (انظر ملحق رقم 02 مثال عن نمو النتيجة التقنية لقسم الأخطار الخواص و المهنيين - *Etat N° 03 : Exemple d'un état "l'évolution des résultats techniques, récap division des risques des particuliers et professionnels"*), لكن عدم توفر نظام معلوماتي فعال قد يعرقل الحصول على مثل هذه المعلومات الدقيقة التي يمكن استخدامها في عملية التقييم و اتخاذ القرار.

2- نسبة التعويضات إلى الأقساط المصدرة: S/P :

المؤشر: هو مؤشر تقني وليس محاسبي.

Sinistre S: مبلغ التعويضات عن الحوادث.

Primes P: هي عبارة عن الأقساط التأمينية المحصلة من خلال تصحيح رقم الأعمال لسنة الضمان، وهذا عن طريق الزيادة والنقصان النسبية للسنة للأقساط المحصلة خلال السنة المحاسبية باستخدام المؤونات عن الأخطار الجارية (*PREC : Provision pour Risques En Cours*).
 فيما يخص **S**: مبلغ التعويضات عن الحوادث، فيجب تعديل هذا العنصر بالآحداث الواقعة ولكن لم تعرف من الشركة، والآحداث المعروفة ولكن لم تدفع أثمانها (*PSAP : Provision pour Sinistre A Payer*).

للتحليل الجيد للنسبة **S/P** بالنسبة لمنتج تأميني معيّن يجب دراسة نموّه في الزّمن لذلك يمكن الإعتماد كذلك على الجداول المقترحة من الهيئة الوصيّة *état 03* (انظر ملحق رقم **01** مثال عن نمو النتيجة التقنية للمنتج: التّأمين على المسؤولية المدنية للشركة الوطنية للتأمين - *Exemple d'un état 03 "l'évolution des résultats techniques, Garantie 13: Responsabilité Civile Générale*).

كما يمكن استعمال هذه الجداول لتبيان النسبة **S/P** حسب الأقسام، الفروع و/أو الوحدات التوزيعية أو حتى حسب الوكالات ويمكن إسقاط الأمر لمعرفة **S/P** حسب العملاء (انظر ملحق رقم **02** مثال عن نمو النتيجة التقنية حسب قسم الأخطار البسيطة - *Etat N° 03 : Exemple d'un état 03 "l'évolution des résultats techniques, récapitulation des risques des particuliers et professionnels*)، لكن نفس الشيء، عدم توفر نظام معلوماتي فعال قد يعرقل الحصول على معلومات دقيقة يمكن استخدامها في عملية التقييم و اتّخاذ القرار.

3- نمو رقم الأعمال:

يمكن التكلّم عن هذا المؤشّر بالنسبة فقط للمنتجات ذات الضّمان السنوي وليس فيما يخص المنتجات الطويلة الأمد كالتأمين على أخطار المسؤولية العشرية *RCD*.

4- تحليل الإستغلال بالنسبة لمنتج معين:

يسمح هذا التحليل بشرح نتيجة الإستغلال بالنسبة لكل نوع من الفروع التأمينية. فالمعطيات المحاسبية المتعلقة بالأقساط التأمينية، تعويضات الحوادث، العمولات و المؤونات التقنية تكون مسجّلة في المحاسبة حسب كل فرع من الفروع التأمينية وحسب سنة الإستغلال التأمينية، وهذا يخص العمليات التأمينية المباشرة وعمليات إعادة التأمين. فيبقى إذن الشيء غير المعمول به لحد الآن هو توزيع المنتجات المالية والتكاليف الأخرى (المستخدمين، الضرائب و الرسوم...) حسب المنتج أو أي مركز للتكلفة ليكون تحليل المردودية أكثر دقة.

5- قيمة الأقسام الجديدة: VND (La Valeur des Nouvelles Divisions)

يُمثل مؤشر قيمة الأقسام الجديدة: *La Valeur des Nouvelles Divisions VND* مفهوماً جديداً، (في الصناعة الكندية). إن هذا المؤشر يقيس القيمة المضافة الصافية للمبيعات الجديدة، و تأخذ بعين الاعتبار كل المداخل و التكاليف المستقبلية، تأخذ كذلك بعين الاعتبار تكاليف رأس المال. فليس كافياً معرفة أن الأقسام تتطور و تنمو و لكن من المهم ضمان مردوديتها. فالـ **VND** هو الأداة المستعملة (الواجبة الإستغلال لضمان هذه المردودية).

6- النتائج بالنسبة لإعادة التأمين:

- إن نتائج عملية إعادة التأمين يمكن أن تستنتج من خلال عدة مؤشرات.
- **معدل التنازل (de taux de cession)** : وهو مختلف حسب الفروع التأسيسية:
 - فهو ضعيف في فرع تأمين السيارات. بصفة عامة هذا الفرع مغطى باتفاقية غير نسبية (*traité non proportionnel*) أي باتفاقية فائق الحوادث (*un éxident de sinistre*) والذي يأخذ بعين الاعتبار كل الحوادث ابتداءً من حد معين والذي ندعوه (*priorité ou franchise*)
 - هذا المعدل يكون مرتفع بالنسبة للحوادث الطبيعية، البناء، النقل، الحريق و الأخطار الصناعية.
- **معدل الإسترجاع لتعويضات الحوادث**: معدل الإسترجاع لتعويضات الحوادث و التكاليف التقنية الأخرى يبين نتيجة الإستغلال لعمليات إعادة التأمين، فهو يقارن الأقساط التأمينية المتنازل عنها بمعيد التأمين مع مختلف المداخل الناتجة عن استرجاع مبالغ الحوادث و مختلف التكاليف التقنية الأخرى.

7- مردودية المنتجات المالية:

نقصد بالمنتجات المالية كل الإيداعات مطروح منها كل التكاليف المالية للإيداعات مضافاً إليها الإيجارات المحسوبة على مباني الشركة والتي حدثت خلال فترة الإستغلال، فهي عبارة عن منتجات خارج النشاط الإستغلالي التقني للشركة. يمكن استنتاج هذا المؤشر لكل منتج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2-9: مردودية المنتجات المالية

(1)/(2)	الأقساط المصدرة (2)	المدخيل المالية (1)	المنتج التأميني
X1/Y1	Y1	X1	المنتج 1
X2/Y2	Y2	X2	المنتج 2
X3/Y3	Y3	X3	المنتج 3
....
Xn/Yn	Yn	Xn	المنتج n
$\sum X_i / \sum Y_i$	$\sum Y_i$	$\sum X_i$	المجموع

Source : Guy Simonet, *ratio scopie de l'assurance ; 200 ratios et concepts clés au service de l'épargnant et de l'assuré*, paris, 1987.P55

يمكن استنتاج ارتباط المنتجات المالية بالمؤونات التقنية وبخصوصية الفروع التأمينية.

هناك مؤشرات أخرى يمكن الإعتماد عليها في قياس الأداء فنجد مثلا:

- النتائج خارج الإستغلال
- مؤشرات المردودية أو الدوران
- مردودية الأموال الخاصة الأرباح. *Bénéfice/ FP*
- نسب المردودية المختلفة حسب اختلاف المنتج التأميني و تخصص الشركة التأمينية من شركة حياة و شركة أضرار أو/و شركة مختلطة.

المطلب السادس: التحكم في الأخطار و تغطية الديون التقنية

في القطاع الصناعي نتكلم عن تمويل الأصول عن طريق الموارد، في قطاع التأمينات، هذه الموارد تأتي أساسا من العملاء والمستفيدين من عقود التأمين، المساهمين ومعيدي التأمين. دراسة رأس المال العامل، يعني التمويل في المؤسسات الصناعية، فنقوم بدراسة تحويل الموارد طويلة الأجل للأموال الثابتة و جزء من قيم الإستغلال. هذا المفهوم لا يظهر فورا عند دراسة ميزانية شركات التأمين، وقد استبدلت بمفاهيم تنظيمية من خلال قانون التأمينات و مختلف القرارات التنظيمية المسيرة للقطاع، إنه مفهوم التغطية¹.

لماذا هذا الفرق؟ فالمؤمن نادرا ما يجد نفسه في وضعية مستقرض (مدين)، وهذا نتيجة لكون دورة الإنتاج في عملية التأمين مقلوبة (تحصيل ثمن الخدمة ثم تسليم هذه الخدمة وفي بعض الأحيان بعد مدة زمنية كبيرة). أمام هذه الخاصية، قامت السلطة الوصية بإدخال مفهوم تغطية المؤونات التقنية، إذن فاحترام هذه الإلتزامات القانونية

¹ Guy Simonet, *O.P.Cit*, paris, 1987, p24.

تدخل في التقييم العام لأداء المؤسسة، و هو ما يساهم في توازن عملية التأمين، كما أن العمل التأميني يتطلب تسيير مجموعة متنوعة من الأخطار، أهمها: الخطر التأميني، خطر عدم السداد و خطر معدلات الفائدة.

أولاً- توازن عملية التأمين

لضمان التسيير والأداء الذي يحفظ لكل الأطراف حقوقهم، يفرض المشرع على هيئات التأمين تكوين احتياطات. وتكون إما عبر وسائل داخلية أو وسائل خارجية.

1- الوسائل الداخلية - الإحتياطات : على شركات التأمين أن تحتفظ بأموال احتياطية لمواجهة الإلتزامات المستقبلية أو المطالب التي لم يتم تسويتها أو تسديدها. من أهم الإحتياطات التي تحتفظ بها عادة هيئات التأمين نذكر:

1-1 احتياطات على الأخطار السارية¹ : إن إصدار شركة تأمين للوثائق يكون على مدار السنة، بحيث تصل هذه الأخيرة إلى نهايتها في حين نجد وثائق التأمين لم تنتهي مدتها بعد، فلا بد أن يحتفظ المؤمن بمبالغ مالية في مواجهة الأخطار السارية و تشمل الوثائق السارية المفعول في نهاية السنة المالية.

2-1 الإحتياطي على التعويضات تحت التسوية: تحتفظ شركات التأمين سنويا بجزء من أرباحها لتغطية الأخطار التي قد تحدث نتيجة كوارث طبيعية أو ظروف قاسية.

3-1 احتياطي التعويضات تحت التسوية² : في بعض الأحيان، المؤمن يبقى مدين إتجاه المؤمن لهم أو المستفيدين من عقود التأمين، فقد يطالب المؤمن له بالتعويض و لكن لأسباب متعددة لا يمكن ذلك منها: - إجراءات التأكد من حدوث الخطر للمؤمن ضده و إثبات العلاقة السببية المباشرة التي أدت إلى وقوع الحدث وقتا طويلا، حيث تنتهي السنة المالية دون أن تحقق ذلك. - حدوث الضرر في تاريخ قريب من نهاية السنة.

فمبلغ التعويض يقيم دون أن يدفع إلى المؤمن له و يقدر مبلغ الإحتياط بالنسبة لكل متضرر، أما في حالة ما لم يتم تقييم الخسارة بعد تأخذ بعين الإعتبار عوامل إحصائية مرتبطة بالحدوث.

¹ Provision pour Risques En Cours (REC)

² Provision pour Sinistres A Payer (SAP)

1-4 الإحتياطي الحسابي¹: و هو عبارة عن المبالغ التي تقابل التزامات شركات التأمين إزاء المؤمن لهم مقيّمة بطريقة رياضية طبقا لجداول الوفيات² (انظر ملحق رقم 03: مثال لجدول وفيات) و معدّلات الفائدة, و يخص في هذا النوع من الإحتياطي التأمين على الحياة, و لهذا الأخير نوعان, التّأمين في حالة البقاء حيا و التّأمين في حالة الوفاة. فالإحتياطي الحسابي هو تلك الزيادة التي يقبضها المؤمن في السنوات الأولى من عقد التّأمين أو الجزء الذي يدخر للمؤمن له, و قد يكون إجماليا أو فرديا, فالإحتياطي الإجمالي يمثل ما يحتفظ به المؤمن لكل نوع تأمين يمارسه, أما الإحتياطي الفردي فهو نصيب كل مؤمن له في الإحتياطي الإجمالي.

2- الوسائل الخارجية:

1-2 إعادة التّأمين: تجد شركات التّأمين نفسها أحيانا أمام طلب التّأمين لمخاطر مركّزة بحيث إمكانياتها المالية لا تسمح لها بقبوله, فتحفظ بجزء في حدود طاقتها و تحوّل الباقي إلى شركات تأمين أخرى أو إلى عدة شركات, و بالتالي توزّع الخطر على عدة مؤّمين, و يطلق على هذه العملية "بإعادة التّأمين" تسمى شركات التّأمين الأولى بالمؤمن المباشر, بينما الشركات التي أعيد التّأمين لديها بشركات إعادة التّأمين. ينظّم العلاقة ما بين المؤمن الأصلي و شركات إعادة التّأمين عقد يسمى "اتفاقية إعادة التّأمين"³ و هو العقد الذي به يتنازل المؤمن إلى شخص آخر هو معيد التّأمين بكل أو بجزء من الأخطار المؤمن عليها, بحيث أن المؤمن يبقى المسؤول الوحيد أمام المؤمن له.

من أهم طرق عمليات إعادة التّأمين نجد:

أ- الطريقة الإختيارية⁴: فيه تعالج كل عملية على حدة فيقدّم المؤمن الأصلي لمعيدي التّأمين جميع تفاصيل الخطر (القسط, مبلغ الإحتفاظ...), معيد التّأمين يناقش ويعين نسبة القبول المرغوب فيها. تأخذ إجراءات تنفيذ هذه الطريقة وقتا طويلا قد تعرّض المؤمن عند وقوع الحادثة إلى ضياع مصالحه.

ب-إعادة التّأمين بالاتفاقية⁵: يقوم المؤمن المباشر بعقد اتفاقية مع معيد أو أكثر للتّأمين حيث يوافق الطرف الأول على التنازل عن عمليات التّأمين الداخلة في حدود الإتفاقية و يوافق الطرف الثاني على قبول هذه العمليات, و هنا تسير الأمور بشكل تلقائي عكس التّأمين الإختياري وهو نوعين:

¹ Les provisions mathématiques

² Les tables de mortalité

³ Traité de réassurance

⁴ Réassurance facultative

⁵ La réassurance facultative

- الإتفاقية النسبية بالحصة¹: يعاد فيها تأمين جزء من الأقساط بنسبة ثابتة محدّدة مسبقا، و تطبّق على جميع الأقساط التي تتحمّلها شركات التأمين.
- إتفاقية زيادة الخسارة²: تتحمل شركات التأمين جزءا معينا من الخسارة و تتحدّد النسبة حسب الإتفاقية مسبقا بينما تتحمّل ما يزيد عن ذلك شركات إعادة التأمين.

2-2 التأمين المشترك³: توزّع الأخطار على عدد معين من المؤمنّين بنسب متساوية أو غير متساوية، و هي عملية يقوم بموجبها عدة مؤمّنين غير متضامنين بتغطية نفس الخطر في إطار إبرام عقد تأمين وحيد، و فيه توزّع الأخطار بنسب يتفق عليها في العقد في حين تخوّل مهمة التسيير و الإدارة من بداية العقد إلى نهايته أو فسخه إلى المؤمّن الرئيسي مقابل عمولة يتقاضاها هذا الأخير و يسمى المؤمّنون الآخرون بالمشاركين في التأمين . و التأمين المشترك صنفان:

- أ- التأمين المشترك بالتراضي: حيث يقوم المؤمّن الرئيسي بمناقشة العقد مع شركائه و يخص الأمر نسبة المشاركة و شروط الضمان... و بعدها يقيّم حصة كل شريك في التعويض لمطالبته بها.
- ب- التأمين المشترك المسيرّ من طرف مجمع: و فيه تحدّد الإجراءات و طريقة التسيير مسبقا في إطار الجامع.

ثانيا- الخطر التأميني:

العنصر الأساسي لتحقيق التوازن التأميني هو التحكم في الأخطار التأمينية. لذلك يجب أولا الأخذ بعين الاعتبار احتمالات حدوث الخطر المؤمن، بمعنى آخر يجب تحديد النسبة بين عدد الحوادث الممكنة الوقوع و العدد الإجمالي لهذه الحوادث بالإضافة إلى ذلك التكلفة الوسطية لكل حادث. إن تحديد سعر التأمين الموافق لخطر معين مهم لتحقيق عملية التوازن.

ثالثا- خطر معدل الفائدة:

القسط التأميني مرتبط بمعدلات الفائدة و هذا نظرا لكونها تكون محل إيداع فوري في البنوك. في وقت مضى، كانت الشركات التأمينية تواجه مصاريفها التسييرية من خلال عائدات الإيداعات المالية.

¹ Quote part

² Access of loss

³ Coassurance

رابعاً- خطر عدم السداد للأقساط التأمينية:

تضطر الشركات التأمينية، في بعض الأحيان لظروف المنافسة أو لظروف أخرى خاصة بالعملاء إلى إصدار عقود تأمينية و بذلك الإلتزام بضمان تغطية أخطار معينة دون تحصيل للأقساط التأمينية. رغم كون العملية ميزة إضافية للعملاء إلا أنها تعتبر خطراً كبيراً إذا عمّت في الشركة وقد يهدد توازن الشركة سواء من الناحية التقنية أو من ناحية النتائج خارج الاستغلال خاصة المالية منها. يجب على الشركة أن تتبع سياسة متوازنة تأخذ بعين الإعتبار طلبات العملاء في مجال تأجيل الدفع و توازنها المالية التي تتأثر من استفحال الظاهرة، و هذا لن يكون إلا من خلال اختيار جيّد لعملاء لهم القابلية على الوفاء بالتزاماتهم.

فشركات التأمين لا يمكنها ضمان أداء مالي إلا عن طريق التحكم الجيد في الأخطار المحتملة، و هي تظهر في أهمية اختيار العملاء و العمليات التأمينية، فبيع تغطيات للخطر و تسييرها تعتبر مهمة يمكن أن تؤثر على أداء الشركة.

المطلب السابع: التحدّيات الجديدة للإنتاجية

إن التحدّي الكبير الذي يجب على المسيرين رفعه هو الرفع من إنتاجية العمال (عمّال المعرفة والخدمات)، إن هذا التحدّي، سيؤدّي في آخر المطاف إلى تنافسية المؤسسة. في الإقتصاديات المتطورة، آفاق الترقية الوظيفية أصبحت محدودة و مخصّصة لمن له دراسات طويلة و لعمّال في صناعات المادة الرمادية.

إن أوّل ما يجب الإلتباه إليه، هو أن رأس المال لا يمكن أن يحل محل العمل، والتكنولوجيات الحديثة لا يمكنها لوحدها أن تعطي إنتاجية متزايدة. في المؤسسات الصناعية، رأس المال والتكنولوجيا هما عاملان للإنتاج ولكن في مجال المعرفة والخدمات هما أدوات للإنتاج. الفرق هو أن عامل الإنتاج يمكن أن يحل محل العمل ولكن الأداة لا يمكنها ذلك بالضرورة. فكون الأداة تزيد أو تنقص الإنتاجية مرتبط بما يقوم به الأفراد من خلال مهاراتهم. فمثلاً منذ حوالي ثلاثين سنة، كان هناك شبه إجماع بأن فعالية الحواسيب تنقص عدد عمّال المكاتب، الإتجاه نحو تحقيق إنتاجية عالية أدى إلى استثمار كبير في الحواسيب، لكن اليوم نجد العكس، نلاحظ ازدياد عدد عمال المكاتب مع دخول هذه الحواسيب والإنتاجية لم تتزايد¹.

حسب تايلور يجب العمل بذكاء وهذا يعني بكل بساطة العمل بطريقة أكثر إنتاجية وليس العمل بقوة أو بزم من كبير، في المهن التي تركز على المعرفة والخدمات، تطرح إشكالية الرفع في الإنتاجية، فهنا يجب القيام بعمل ذكي (تطرح إشكالية العمل الذكي)

¹ Peter Drucker, O.P.Cit, 2000, p164

- ما هي طبيعة المهمة؟
- مالذي يجب القيام به و لماذا؟
- كيف نصل إلى الإنتاجية العالية بطريقة سهلة؟ بمعنى القضاء على الجهود غير المفيدة.
- ويمكن أن نعطي مثالا على ذلك في شركات التأمين، يمكن الرفع من إنتاجية مصلحة التعويضات عن الحوادث وهذا بالوصول إلى من ثلاث إلى خمس دقائق لملاّ استمارة التصريح بالحوادث وهذا بإلغاء المراقبة المفصلة للتصريح، والقبول بأهم العناصر الواجب توفرها على مراقبة أكثر من 30 نقطة. يمكن تعداد 04 عناصر مهمة في التصريح.
- هل عقد التأمين ساري المفعول؟
- هل رأس مال المؤمن يوافق مبلغ الحادث؟
- هل المؤمن هو نفسه الضحية؟
- وهل المستفيد هو نفسه المبين في العقد؟
- من خلال هذا المثال يمكن تحديد طبيعة المهمة والتي هي تعويض الضحايا بأسرع ما يمكن وبأقل التكاليف الممكنة. ومع كل هذا والمراقبة هذه الإجراءات ومدى فعاليتها، يمكن للشركة من تطبيق الطريقة التقليدية في المراقبة وهي مراقبة 2% من عدد التصريحات. بمعنى مراقبة واحد من خمسين تصريح.
- في مهن الخدمات والمعرفة، تعريف المهمة وإلغاء المهام غير المفيدة تعتبر عوامل أساسية لتحقيق نتائج جد مهمة. حاليا، المختصين في التخطيط الإستراتيجي لا يركّزون إلاّ على ثلاث أسئلة لكل نشاط للمؤسسة:
- ما هو الموقع الذي نريده في السوق؟
- ما هو المستوى الأدائي لتحقيق هذا الموقع؟
- ما هو المعدّل الأدنى للمردودية الضّروري لتغطية تكلفة رأس المال؟
- ثم بالتنسيق مع مسؤولي الإستغلال لكل نشاط يتم تحديد المحاور الكبرى المطلوب تحقيقها في ضوء الظروف الإقتصادية المختلفة.

خلاصة الفصل

يعدّ قطاع الخدمات المالية من أهم القطاعات وأكثرها حساسية في الإقتصاد، و شركات التأمين رغم أنّها جزء من هذا القطاع بكونها مؤسسة مالية إلا أنّها تختلف عن غيرها ببعض الخصوصيات فهي: تعرض منتجات تأمينية مختلفة عن غيرها من المنتجات. المؤمن له يدفع ثمن المنتج و لا يتحصّل عليه إلا بعد وقوع المصيبة أو الخطر. المؤمن يدفع ثمن المنتج من جديد و لمرة أخرى حتى و إن لم يتحصّل على مقابل ما دفع في المرّة السابقة. يغلب على النشاط التأميني طابع الحيلة و الحذر فيتوجّب عليها تشكيل مؤونات و ديون تقنية لمواجهة الأخطار المحتملة، بل المشرّع أوجب تشكيلها لحماية و الحفاظ على حقوق المؤمن لهم. لكل هذه الخصائص، أداء شركات التأمين يقاس من خلال معايير متنوّعة و مختلفة عن غيرها من الشركات، فنجد مثلا إشباع العملاء، تحفيز المستخدمين، التطوير المستمر للنشاط التأميني، التحسين في الفعالية و المردودية، التحكم في تغطية الأخطار و احترام النسب التي حددها المشرّع.

موقع الشركة في السوق، الإبداع، الإنتاجية، نوعية المداخل المالية كلها تعتبر محددات لتقييم أداء الشركة، فهي كالإنسان بحاجة إلى عدة معايير لقياس صحته وأدائه. فالأداء يجب أن يكون متكامل في الشركة، يجب أن يكون تقييم المعايير مستمر، ومحسّن حسب ظروف وأهداف المؤسسة. و لإمكانية متابعة النشاط التأميني من حيث الأداء يجب أن يكون للشركة نظام معلومات متكامل للتكاليف و النوعية. إن تقييم الأداء يمرّ حتما بتحديد معناه، أهى محفظة من التقنيات، وأدوات التحليل؟ المدرّسة في معاهد التجارة؟ إن تقييم الأداء يعنى الإنسان، فلا كمية الإنتاج (رقم الأعمال) ولا النتائج الصّافية تسمح حقيقة بقياس أداء هذا الإنسان في المؤسسة. إن تحليل عوامل الأداء ومؤشّراته يجب أن يأخذ بعين الإعتبار تسيير الموارد البشرية، خاصة تقييم الأداء الفردي، ونظام التحفيز في المؤسسة. يجب التذكير الأخير بأن نتيجة المؤسسة ليست داخلية ولكن خارجية، فنتيجة المؤسسة هي زبون راض، نتيجة مستشفى هو مريض معاف، نتيجة مدرسة هو طالب تحصّل على شيء ما يمكن تطبيقه في حياته المهنية بعد عشر سنوات. في داخل المؤسسة لا يوجد إلا مراكز للتكاليف والنتيجة هي في الخارج، فالمسيّر يجب أن يتأقلم مع بيئته أين لا يوجد هناك مراقبة سلّمية.

الفصل الثالث: تأثير العوامل البيئية على أداء شركات التأمين في الجزائر

لقد قطعت الدول المتقدمة شوطا كبيرا في مجال الصناعة التأمينية ووفرت له المناخ الملائم من خلال إرساء شبكة معلومات في الداخل والخارج وتخصيص كفاءات إدارية ذات خبرة عالية ومؤسسات مالية ناجحة. و أبعد من هذا فلقد اتجهت شركات التأمين الكبرى في العالم إلى تعزيز مكانتها في السوق, سواءا كان ذلك بالرفع من رأس مالها أو عن طريق عملية الإدماج, وهذا ما جعلها قادرة على تقديم خدمات تأمينية ذات مستوى راق و رفيع و بأسعار منافسة.

اختارت الجزائر, غداة الإستقلال نموذجا تنمويا شائعا آنذاك و هو احتكار الدولة للمعاملات الاقتصادية بما فيها قطاع التأمين, و الذي لا يختلف دوره كثيرا نظرا لمساهمته الفعلية في النشاط الاقتصادي و تنفيذ الخطط الإنمائية التي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيقها. فأعطت له الدولة أهمية بالغة بإنشاء عدة شركات وطنية تعمل على تأمين مجمل الأخطار الموجودة في الحياة الاقتصادية, و بدخول الجزائر الإصلاحات الاقتصادية كان لا بد من إعادة التنظيم في قطاع التأمين, و الذي شهد هو كذلك ثورة إصلاحية كللت في الأخير بفتح مجال التأمين عن طريق المرسوم 95-07 و بعده القانون 04/06 المتّمم و المعدّل لهذا المرسوم فأضحت هناك آفاقا جديدة للمنافسة التأمينية و تحسين الأداء من طرف هذه المؤسسات.

تنشط الشركات التأمينية وسط بيئة تختلف فيها المؤثرات السياسية، الاجتماعية و الثقافية و التي تتوقف عليها قوّة المؤسسة و قدرتها على التحكم و التأقلم مع هذه الظروف الأمر الذي يظهر ويعكس أداءها. قبل التطرق إلى دراسة قياس أداء شركات التأمين من خلال الشركة الوطنية للتأمين، يجب دراسة محيطها الذي يظهر لنا أهم الفرص المتاحة لها و التهديدات الممكن التعرض لها، خصائص أهم منافسيها الأمر الذي يسمح بتحديد مستوى أدائها مقارنة بمحيط عملها.

يهدف الفصل إلى تسليط الضوء على واقع الأنشطة التأمينية لشركات التأمين وإعادة التأمين في الجزائر في ضوء أدوارها الاقتصادية المتّظر منها، دور المؤسسات المراقبة لعملية التأمين في الجزائر في تطوير وتحسين أداء القطاع، مدى تأثير المحيط الاقتصادي على أداء الشركات التأمينية في الجزائر. ثم تحليل وتقييم أداء نتائج العمليات التأمينية التقنية و المالية لشركات التأمين في الجزائر للسنوات الأخيرة وماهية الإستراتيجية و آليات التطوير في قدرات شركات التأمين الواجبة الإلتباع لتحسين أدائها في الجزائر لمراجعة استحقاقات الإفتتاح على العالم الخارجي وبيان فرص التعامل معها.

المبحث الأول: واقع سوق التأمين في الجزائر

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتحدّث عن نشأة التأمين بالجزائر و تطوّره تاريخياً إلى صدور القانون 04/06 لسنة 2006 المتمم و المعدّل للأمر 07/95 الخاص بالتأمينات, بالإضافة إلى تحديد منتجات سوق التأمين الموجودة في الجزائر وقنوات توزيعها.

المطلب الأول: تاريخ التأمين في الجزائر

إن التطرّق إلى تطوّر النشاط التأميني في الجزائر يمر عبر المراحل التي مرّت بها الجزائر منذ الإحتلال إلى الإستقلال إلى مرحلة التّحرير نحو اقتصاد السوق.

أولاً- الفترة الاستعمارية (قبل 1962):

ظهر التأمين في أوروبا على شكل تعاوني إثر إنشاء الشركة التعاونية للتأمين من الحريق سنة 1916. و تبعها إنشاء التعاونية المركزية الفلاحية من طرف الفلاحين الفرنسيين, لكن في الحقيقة ظهور هذه الشركات كان تجسيدا للتشريعات الفرنسية التي أملاها قانون 13 جويلية 1930, و الذي تواصل تطبيقه إلى 1947 حيث أدت الضرورة إلى سن قانون جديد يتلاءم و الظروف الجديدة لمتطلّبات العصر آنذاك و هو مرسوم 06 مارس 1947 الذي يتضمّن تكوين لائحة إدارية عامة لمراقبة مؤسسات التأمين بالجزائر.¹

لم يتطوّر التأمين إلّا بعد سنة 1940، فالقدرة الشرائية لغير الأوربيين كانت في مستواها الدّنيا، فالجزائر إذن خلال هذه الفترة لم تستطع تكوين قطب لجذب و تطوير الصّناعة التّأمينية. مع بداية سنة 1950، ولتلبية حاجيات الأوربيين، بدأ نوعاً ما انتعاش الصّناعة التّأمينية مع إجبارية التأمين المتعلّقة بحوادث العمل ثم إجبارية التأمين على السيارات سنة 1958.

أقدم شركة تأمين هي تعاونية الفلاحة و التي أنشئت للحفاظ على فوائده المعمرين آنذاك، أما شركات التأمين الأخرى، و التي كان مقر معظمها في فرنسا، مارست نشاطها في الجزائر عن طريق الوكالات المباشرة أو الممثلات الخاصة²، هذه الوكالات و الممثلات كانت تحت المراقبة المباشرة للحكومة العامة في الجزائر و مديرية التأمينات بوزارة المالية في فرنسا.

¹ Boualam Tafiani ; Les assurances en Algérie ; OPU, Alger, 1987, P 24

² Les Délégations spéciales

سنة 1962، غداة الإستقلال، غادرت معظم هذه الممثلات و الوكالات الجزائرية، و قد تميّز السوق بحصّة كبيرة لفرع السيارات و حوادث العمل بحوالي 65% من المجموع، نقاط البيع كانت مركّزة في شمال البلاد و في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية (الجزائر، وهران، قسنطينة).

من أهم ما يمكن ذكره في هذه الفترة عن التأمين أنه اقتصر على المعمّرين حيث لم يستفد الجزائريون إلا بالقليل منه خاصة إذا علمنا أن التأمينات الإجتماعية ظهرت متأخرة بالجزائر مقارنة بفرنسا و الدّول الأخرى، فاقصر الدور الإجتماعي للتأمين في هذه الفترة على تلبية حاجات المعمّرين، أما الدّور الإقتصادي فكان شبه منعدم نظراً لقلّة المؤسسات الصناعيّة المؤمّنة في الجزائر.

ثانياً- فترة احتكار الدّولة (1962-1995):

كان نشاط التأمين إثر خروج المستعمر الفرنسي مسيراً من طرف مؤسسات أجنبية، و نتيجة للسياسة الإستعمارية الراسخة في عمل هذه المؤسسات اغتنمت الفرصة التي تجني منها أرباحاً طائلة من خلال إعادة التأمين بفروعها بفرنسا من أجل تهريب الأموال، وهو ما أدّى بالسلطات الجزائرية للتدخل سنة 1963 فور إدراكها للخطر الذي تشكّله هذه الممارسات على الإقتصاد الوطني¹. تمثّل هذا التدخل في سن قانونين أساسيين في 8 جوان 1963 ينصّان على:

- 1- إنشاء عملية إعادة التأمين و جعلها قانونية و إجبارية لجميع عمليات التأمين المحقّقة بالجزائر، و هذا من خلال تأسيس الصّندوق الجزائري للتأمين و إعادة التأمين "CAAR" كمؤسسة وطنية.
- 2- يوجب القانون الثاني من هذا التدخل على مؤسسات التأمين، تقديم ضمانات مسبقة، و طلب الإعتماد لدى وزارة المالية لتمكينها من مواولة نشاطها بالجزائر.

و يمكن تلخيص أهم الأهداف التي كان يرمي إليها هذا القانون في:

- أ- مراقبة استعمال الأموال الجمّعة من الأقساط المحصّلة.
- ب- تجنّب تحويل الأموال العمومية إلى الخارج عن طريق عمليات إعادة التأمين.

فغداة الإستقلال، تمّ إنشاء الشركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين CAAR في جويلية 1963، من جهة أخرى و بعد علم رئاسة الجمهورية بموقف الشركات الفرنسية و الأجنبية لنشاطها التأميني في الجزائر،

¹ Boualem Tafiani, O.P.Cit, P28.

قررت إنشاء شركة تأمينات مختلطة جزائرية - مصرية (الشركة الوطنية للتأمين *saa*) في ديسمبر 1963. في جانفي 1964 الشركة التونسية للتأمين و إعادة التأمين¹.

شهدت سنة 1964، تموقع الشركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين، الشركة الوطنية للتأمين، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي *CNMA*، تعاونية قطاع التعليم و الثقافة في السوق الجزائري.

بتاريخ 27 ماي 1966، قررت الحكومة الجزائرية تأمين القطاع و وضع حد لنشاط الشركات

الأجنبية، هذا الإحتكار أدى كذلك إلى تأمين 39% من المساهمة المصرية في الشركة الوطنية للتأمين.

و في عام 1972، و بعد استخدام الوسطاء حوالي 8 سنوات، قررت الشركة الوطنية للتأمين و الشركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين وضع حد لعملهم.

و بتاريخ 01 جانفي 1976، قرّر وزير المالية إدخال مبدأ التخصص لعمل شركات التأمين، فورثت

الشركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين الأخطار الصناعية و أخطار النقل، تخصصت الشركة الوطنية للتأمين في تأمين السيارات، أخطار الخواص و بدرجة أقل تأمين الأشخاص ، كما تم إنشاء الشركة المركزية لإعادة التأمين *CCR*.

بالغاء المنافسة بين شركات التأمين، كان للتخصص الأثر الكبير على السوق (المؤسسات، العمال

شركات التأمين و العملاء...)، الأمر الذي أدى فيما بعد إلى صعوبة التأقلم مع انفتاح السوق الذي تبع إصلاحات 1988.

غيّرت الإصلاحات الاقتصادية التي جاءت بها قوانين 1988 سير الأمور في القطاع كثيرا،

فالشركات الثلاثة الشركة الوطنية للتأمين، الشركة الجزائرية لتأمينات النقل² و الشركة الجزائرية للتأمينات و إعادة التأمين، دخلت مرحلة الإستقلالية و واجب عليها التحضير لانفتاح السوق، فالسلطات الوصية قرّرت إذن رفع التخصص. من هنا بدأ تغيير في محفظة المنتجات التأمينية لكل شركة.

أكتوبر 1991، و بقرار من الجمعية العامة للمساهمين، قررت الشركة الوطنية للتأمين ممارسة كل فروع التأمين الحديثة.

انفتاح السوق للمتعاملين الخواص ترسّخت في الأمر 95/07 المؤرخ في 25 جانفي 1995³، هذا الأمر غير

جذريا المحيط الإقتصادي لقطاع التأمينات حيث لم يبق هناك احتكار للدولة على عمليات التأمين و إعادة التأمين، كذلك فتحت السوق أمام المنافسة الأمر الذي أتضح خاصة مع:

- تحرير نشاط التأمينات.

¹ STAR : Société Tunisienne d'Assurance et de Réassurance

² وجدت هذه الشركة من خلال فرع تأمين النقل للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين

³ L'ordonnance n° 95/07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.

- وضع معايير لإنشاء شركات تأمين و رأس المال الأدنى.
- إحداث مهنة لوسطاء التأمين، و تحديد شروط ممارسة مهنة الوكيل و السّمسار.
- إحداث المجلس الوطني للتأمين¹.

هذا الأمر فتح المجال للمؤسسات الخاصة الوطنية و/أو الأجنبية لممارسة النشاط، منها الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين²، الثقة الجزائرية للتأمينات³، العامة للتأمينات المتوسطة⁴ (انظر ملحق رقم 04 : الشركات التأمينية الخاصة المتواجدة في الجزائر).

ثالثا- القانون المعدّل و المتمّم لقواعد العمل في القطاع التأميني⁵:

إن الهدف الأساسي لمراجعة الأمر 95/07 هو دعم تطوير التأمين لتكون أداة للتنمية الإجتماعية و الإقتصادية في البلاد. يجب التذكير في هذا الإطار، بأن التأمين يسمح بتعبئة موارد التمويل اللازمة لتحقيق النمو على المدى الطويل و المساهمة في عملية تحقيق السلم الإجتماعي، الأمن العمومي و تحقيق و ترسيخ ثقافة الحذر و الإحتياط.

بالنظر إلى الوضع الحالي المتسم بالعمولة و التكتلات و الإندماج السريع في السوق العالمية، و نظرا لكوارجت السنوات الأخيرة، و جب تقييم جيد للأخطار لتقوية الوضعية المالية لشركات التأمين، الأمر الذي يدعم ثقة المؤمنين. في هذا الإطار و لتدارك النقائص و الإختلالات التي عرفها القطاع و سعي من السلطات لتثمين و تنظيم موارد الشركات التأمينية خاصة المورد البشري منها، تمّت مراجعة قانون التأمينات من خلال القانون 06/04 و الذي يتمحور حول النقاط التالية لتطوير سوق التأمين⁶:

- 1- تحفيز النشاط: عن طريق تنويع المنتجات التأمينية و الإستجابة لتطلّعات المتعاملين و ضمان حماية أكبر لحقوق المؤمنين و شفافية أكبر في التسيير.
- 2- تدعيم الأمن المالي لشركات التأمين: من خلال و جوب توفّر هذه الأخيرة على صلاية مالية جيدة و مسيرين أكفاء.
- 3- إعادة تنظيم الجهاز الرقابي على التأمينات: من خلال إنشاء لجنة مستقلة للإشراف على التأمينات تحل محلّ الدولة (مديرية التأمينات - وزارة المالية).

¹ CNA : Conseil National d'Assurance

² CIAR : la Compagnie International d'Assurances et de Réassurance

³ La trust algérien

⁴ La GAM : General Assurance Mediterranean

⁵ القانون رقم 06/04 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المعدل و المتمم للأمر 95/07

⁶ Ministère des finances, projet de la loi 06/04 complétant et modifiant l'ordonnance 95/07 relative aux assurances, Alger, décembre 2005.

- 4- دعم الحكم الراشد لشركات التأمين: من خلال عقود الأداء للمسيرين، و وضع آليات قانونية من شأنها ضمان تسيير فعال لمجالس إدارة شركات التأمين.
- 5- تسريع عملية تحرير السوق أمام شركات التأمين الأجنبية.
- 6- تنوع قنوات التوزيع: لضمان التنوع في القنوات التوزيع يمكن أن تباع المنتجات التأمينية من خلال قنوات أخرى غير شركات التأمين خاصة عن طريق الشبكة البنكية.

1- هل إجبارية التأمين ضد الكوارث الطبيعية تعتبر فرصة لشركات التأمين؟

نتيجة لفيضانات 2001 و زلزال بومرداس¹، قررت الدولة الجزائرية التخلي عن التكفل بمثل هذه الأضرار المهمة وقتنت إجبارية التأمين على الكوارث الطبيعية². حسب الخبراء في التأمينات، إجبارية التأمين ضد الكوارث الطبيعية تعتبر فرصة حقيقية لشركات التأمين. لكن عدم إجبارية منتج ضمان الأخطار المتعددة للسكن³ سيؤدي إلى خلق نوع من الخلط بالنسبة للزبائن الأمر الذي يؤدي إلى عدم الحماية الفعالة للممتلكات.

المطلب الثاني: تأطير قطاع التأمينات في الجزائر

أولاً- الهيئات المراقبة لعمليات التأمين في الجزائر

تعد الرقابة على التأمين من الموضوعات الحيوية والحساسة التي تهتم بها كافة الأطراف المعنية بالتأمين وفق ما تجده من أهداف ومعايير تحقق لها الفوائد التي تراها مناسبة في ممارسة الأنشطة التأمينية وتكوين هيئتها وحدود فعاليتها. تعتبر وزارة المالية المساهم الكبير في القطاع، ممثلة إما من طرف وزير المالية في الجمعيات العامة أو من طرف الهيئة الوصية التقنية و الممثلة في مديرية التأمينات. من جهة أخرى، توجد منطمتين يفترض فيهما لعب دور مهم في تطوير القطاع، المجلس الوطني للتأمين⁴ و إتحاد المؤمنين و معيدي التأمين⁵. في أغلب الأحيان تلعب وزارة المالية دورين غير متلائمين باعتبارها في نفس الوقت المالك الوحيد للأربع مؤسسات العمومية المسيطرة على الحصّة الكبرى للقطاع (SAA، CAAR، CAAT و CCR). و هيئة الرقابة و تنظيم السوق من خلال مديرية التأمينات.

¹ 21 ماي 2003

² L'ordonnance n° 03-12 du 26 Août 2003 relative à l'obligation d'assurance des Catastrophes Naturelles et à l'indemnisation des victimes.

³ MH : Multirisques Habitation

⁴ CNA : Conseil National des Assurances

⁵ UAR : l'Union des Assureurs et Réassureurs

1- المجلس الوطني للتأمينات:

تأسس في 25 جانفي 1995 بمقتضى الأمر 95 /07 المتعلق بالتأمينات، يعتبر الهيئة الإستشارية للسلطات العمومية، فيما يخص قطاع التأمين فهي تهتم بالتشريع، التسعير و الفاعلين في السوق... يرأسها وزير المالية. المجلس هو عبارة عن مجموعة مكوّنة من الممثلين الفاعلين في القطاع من شركات التأمين، الوسطاء، (الوكلاء و السماسرة) المؤمنين لهم، السلطات العمومية (مديرية التأمينات) عمال القطاع. للمجلس أمانة دائمة لدعم أعماله من الناحية التقنية و الإدارية.

يتكون المجلس من أربع هيئات:

- هيئة مكلفة بدراسة طلبات الإعتماد لممارسة مهنة المؤمن أو/و سمسار التأمين.
- هيئة التسعير و الدفاع عن المؤمن لهم.
- هيئة تنظيم و تطوير السوق.
- الهيئة القانونية.

و يمكن تلخيص أهداف المجلس فيما يلي:

- الحفاظ على حقوق و التزامات طرفي العقد.
- السهر على مردودية الأموال المجمّعة.
- السير الحسن لمختلف شركات التأمين.
- المساهمة في توجيه و تطوير سوق التأمين في الجزائر.
- المساهمة في إعداد النصوص التنظيمية.
- وضع تسعيرات لمختلف فروع التأمين¹.
- جلب التجربة الدولية من خلال التعاون مع الخارج و البحث عن قنوات جديدة في نشاط إعادة التأمين.
- التنسيق في مجال الأسواق الدولية للمساهمة في تحقيق توازن ميزان المدفوعات و تحفيز التبادل ما بين شركات التأمين.

- إنشاء مركز للبحث يقوم بدراسات إستراتيجية من أجل تطوير نظام التأمين.

2

من جهة أخرى، و لدعم دور مراقبة الفاعلين في القطاع فإنه تقرر إنشاء هيئة متابعة التأمينات بمقتضى القانون 06/04 المؤرخ في 20 فيفري 2006، تتكون من ممثلين عن المجلس الأعلى للقضاء، وزارة المالية و خبراء في التأمينات. مهامها الأساسية هي:

¹ هناك مشروع لإنشاء مكتب متخصص في التسعير Bureau Spécialisé en Tarification

² Commission de Supervision des Assurances

- مراقبة العمليات التأمينية.
- تحقيق كفاءة الفاعلين في القطاع.
- مراقبة مصادر رؤوس الأموال.

2- الإتحاد الجزائري للتأمين و إعادة التأمين¹:

أنشأ في 22 فيفري 1994, وله صفة الجمعية المهنية, و يختلف عن المجلس الوطني للتأمين كونه يهتم بمشاكل المؤمنين, حيث لا تشمل عضويته إلا شركات التأمين, أما المجلس الوطني للتأمين فيهتم بمشاكل السوق بصفة عامة, وهذا ما يفسر إختلاف طبيعة المتدخلين في كل منهما, حيث نجد في الإتحاد الجزائري للتأمين و إعادة التأمين ممثلين عن وزارة المالية و وزارات أخرى, شركات التأمين, المؤمن لهم... إلخ. يعتبر هذا الإتحاد الهيئة الممثلة لشركات التأمين اتجاه السلطات المنظمة و هو على شكل جمعية, لها هيئة دائمة ممثلة في المدير التنفيذي² و جمعية عامة و رئيس³ و مجلس يمثل من كل شركات التأمين العمومية و الخاصة.

و من أهداف الإتحاد ما يلي:

- ترقية نوعية الخدمات المقدمة من شركات التأمين و إعادة التأمين.
- تحسين مستوى الأداء, التأهيل و التكوين.
- ترقية ممارسة المهنة بالتعاون مع الأجهزة و المؤسسات المعنية.
- الحفاظ على أدبيات ممارسة المهنة⁴.

ثانيا- الفاعلين الأساسيين في قطاع التأمينات سنة 2006

على العموم, تواصل الشركات العمومية سيطرتها على السوق بأكثر من الثلثين (2/3) و فيما يلي أهم الفاعلين:

1- الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR :

هي أول شركة للتأمين, أوجدتها الدولة الجزائرية غداة الإستقلال في 1 سبتمبر 1963, و وقد عايشت مختلف المراحل التي مرّ عليها سوق التأمين الجزائري (احتكار الدولة, التخصص, إيجاد الشركة المركزية لإعادة التأمين, إيجاد الشركة الجزائرية للتأمين...). كل هذه التغيرات ساعدت تخصص الشركة في

¹ Union des Assureurs et des Réassureurs (UAR)

² السيد أحمد باشا ابتداء من 30 جويلية 2005.

³ الرئيس الحالي هو السيد لعامرة العتروس الرئيس المدير العام للشركة الوطنية للتأمين ابتداء من سبتمبر 2006.

⁴ La déontologie de la profession des assurances

تسيير الأخطار الصناعية من ذ نهاية احتكار الدولة و التخصّص وهي تعتبر ثاني شركة عمومية للتأمين في سوق التأمين الجزائري من ناحية رقم الأعمال.

سنة 1975 تنازلت عن نشاط إعادة التأمين إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين *CCR*, في 1985 تنازلت عن محافظتها في فرع النقل إلى الشركة الجزائرية للتأمين الشامل *CAAT* و في إطار إعادة هيكلة نشاطها أصبحت تختص بتأمين الأخطار الصناعية.

تحوّلت سنة 1989، كغيرها من الشركات العمومية، إلى شركة ذات أسهم حيث تعتبر وزارة المالية المالك الوحيد لها. وفي 1995 تنازلت عن محافظتها في فرع القرض الموجه للتصدير إلى الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات *CAGEX*.

خلال سنة 2005، استخدمت أكثر من 1600 عامل، 112 وكالة، و أكثر من 120 وكيل عام معتمد. حصتها من السوق تتغير بين 15 إلى 20% برقم أعمال قدر بـ 6.2 مليار دج سنة 2005. تسوّق الشركة حاليا المنتجات التأمينية التالية :

- تأمينات السيارات ، السكن ، الأخطار الصناعية ، أخطار النقل و أخطار المسؤولية المدنية.
- أخطار على الحياة ، الإذخار، خطر الموت و العجز.
- إعادة التأمين و التي تخص الأخطار الكبرى.

من جهة أخرى ، تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين أول مؤسسة عمومية تعمل بنظام معلومات متكامل¹ متخصّص في التأمينات، و الذي يسمح بتسيير غير مركزي للعمليات التقنية للتأمين و بصورة مستمرة.

2- الشركة الوطنية للتأمين SAA: تأسّست الشركة الوطنية للتأمين في 12 سبتمبر 1963 برأسمال مختلط جزائري بنسبة 61% و بنسبة 39% لمصر. في 27 ماي 1966 أمّمت الشركة في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين. و في 21 ماي 1975 ومع ظهور قانون التخصّص، احتكرت الشركة كل من فرع السيارات, الأخطار البسيطة و تأمينات الحياة.

3- الشركة الجزائرية لتأمينات النقل

نشأتها كانت سنة 1985, اهتمت في البداية بالأخطار المرتبطة بفرع النقل و ذلك طبقا لمبدأ التخصّص واحتكار الدولة لقطاع التأمين في تلك الفترة.

¹ Système d'information intégré

في مرحلة أولى كانت الشركة تضمن كل الأخطار المرتبطة بالنقل البحري، الجوي و البري. سنة 1989، وفي إطار الإصلاح الإقتصادي، أخذت الشركة الجزائرية لتأمين النقل شكل مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم حيث وسعت نشاطها إلى أنواع أخرى من التأمينات. تتمركز الشركة الجزائرية لتأمين النقل، حسب السنوات، بين الرتبة الثانية و الثالثة (وصل رقم أعمالها إلى 7.3 مليار دج سنة 2005) بحوالي 18% من حصّة السوق.

4- الشركة المركزية للتأمين::

أوجدتها السّلطات العمومية سنة 1973، بدأت نشاطها في 1975 وهذا قصد تحقيق المهام التالية:

- المساهمة في تطوير السوق الوطنية لإعادة التأمين من خلال رفع قدراتها على الإحتفاظ¹.
- ترقية التعاون الدولي و الإقليمي في مجال إعادة التأمين.

استفادت الشركة منذ بداية عملها من احتكارها لعمليات إعادة التأمين حتى سنة 1995، نتيجة لانفتاح السوق للمتعاملين الخواص. عدد العمال انتقل من 28 عامل في سنة 1975 إلى 115 عامل سنة 1990 ووصل سنة 2005 إلى 112 عامل.

يشمل نشاط الشركة كل أنواع إعادة التأمين فهي تتعامل مع كل شركات التأمين الجزائرية و مختلف الشركات في كل أنحاء العالم. بفضل رقم أعمال بحوالي 50 مليون \$ و أموال خاصة بـ 40 مليون \$، تعتبر الشركة المركزية للتأمين من أهم المتعاملين على المستوى الإفريقي و العربي في الميدان.

5- التعاونيات:

يضم السوق الجزائري للتأمينات عدة تعاوضيات منها صندوق التعاون الفلاحي و التعاوضية الجزائرية لتأمين عمّال التربية و الثقافة، فالتعاونية الأولى متخصصة في الفلاحة و الثانية خاصة بالمعلمين. هاتين التعاونيتين لهما نشاط هامشي في القطاع و في بعض الأحيان لها نتائج سلبية.

1-5 صندوق التعاون الفلاح CNMA : تعرّف التعاونية الفلاحية بأنها شركة مدنية للأشخاص ذات طابع تعاوني برأس مال متغيّر و لا تسعى إلى تحقيق ربح. يضمن الصندوق أخطار البرد، الحريق، التأمين الشامل على الماشية، التأمين الشامل على النخيل و التمور و التأمين على أجسام سفن الصيد و الإستغلال الفلاحي.

¹ القدرة على الإحتفاظ هو مبلغ الرأسمال الذي يمكن لشركة إعادة التأمين الإحتفاظ به دون إعادة التنازل عنه la rétrocession إلى معيد تأمين له قدرة أكبر.

5-2 التعاضدية الجزائرية لتأمين عمال التربية و الثقافة *MAATEC*: إعتمدت سنة 1966 بصدر أمر إنشاء احتكار الدولة لعمليات التأمين. سنة 1992, سمح لهذه التعاضدية بممارسة التأمين على السيارات و التأمين الشامل للسكن.

6- شركات التأمين المتخصصة:

توجد ثلاث شركات عمومية متخصصة في الميادين التالية:

- التأمين على أخطار القروض الموجهة للتصدير: الشركة الجزائرية لضمان الصادرات *CAGEX* و التي أوجدت سنة 1996 ، هي ملك بالتساوي بين البنوك و شركات التأمين العمومية.
- التأمين على الأخطار المرتبطة بقروض العقارات و التي هي من مهام شركة ضمان القروض العقارية *CGCI* ذات رأس المال المملوك بين البنوك و الشركات العمومية للتأمين.
- التأمين على الأخطار المتعلقة بقروض الإستثمار من خلال شركة التأمين على قروض الإستثمار *AGCI* و التي أنشئت سنة 1998 بمساهمة الخزينة ب25% البقية للبنوك العمومية.

7- الشركات الخاصة:

هناك كثيرا من الشركات الخاصة أنشئت بين سنتي 1997 و 2000 بعضها ذات رأس مال أجنبي و الآخر وطني و فيما يلي أهمها:

- الجزائرية للثقة *Trust Algeria* : وهي شركة ذات أسهم برأس مال مختلط بين البحرين و قطر 65% و الجزائر 30%. تحصلت على الإعتماد يوم 18 نوفمبر 1997 برأسمال اجتماعي يقدر ب 1.8 مليار دج.

- الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين : اعتمدت يوم 05 أوت 1998 لتباشر مختلف عمليات التأمين برأسمال اجتماعي يقدر ب 450 مليون دج و تضم شبكة توزيع ب25 وكيلا عاما.

- الجزائرية للتأمينات: تحصلت على الإعتماد يوم 05 أوت 1998 تمارس كل العمليات التأمينية و إعادة التأمين، بدأت نشاطها سنة 1999, و يقدر رأسمالها ب 500 مليون دج.

- البركة و الأمان للتأمين و إعادة التأمين: اعتمدت يوم 06 مارس 2000.

- الريان للتأمين: اعتمدت يوم 30 أكتوبر 2001.

– العامة للتأمينات المتوسطة: اعتمدت يوم 08 جويلية 2001، بدأت عملياتها التأمينية يوم 25 سبتمبر 2001.

– شركة تأمين المحروقات: هي شركة خاصة ذات رأس مال مختلط لشركات عمومية (سوناطراك و الشركة المركزية للتأمين) و تباشر عمليات تأمين المحروقات إلى جانب فروع التأمين الأخرى.

8- وسطاء التأمين:

يعتبر وسطاء التأمين قوة بيع جد مهمة في السوق التأميني يتشكلون من 420 وكيل عام، 20 سمسارا تأمينيا إحصائيات سنة 2005 بحيث ساهموا بـ 22% من الأقساط التأمينية لنفس السنة.

ثالثا- منتجات سوق التأمين الجزائري و قنوات توزيعها:

انفتاح السوق الجزائري للإستثمار الأجنبي ولّد منتجات تأمينية متعدّدة و مختلفة.

1- التأمين على السيارات: في 30 جانفي 1974 صدر أول نص قانوني متعلق بالزامية تأمين السيارات و الذي ينص في المادة (1): "التأمين إجباري لكل السيارات التي لها محركات و تنتقل على الطريق العمومي سواء كان لها عجلتان أو ثلاثة أو أربعة أو أكثر، و كذلك بالنسبة للمقطورات النصفية." التأمين على السيارات يشمل مجموعة من الأخطار التي يؤمن عليها أو المضمونة: – المسؤولية المدنية للمؤمن له¹: يستوجب على كل مالك سيارة أن يكتب تأمين المسؤولية المدنية عن الأضرار المعنوية و المادية التي يمكن أن يسببها للغير و يضمن هذا التأمين في حالة تحركها أو توقّفها. التأمين على هيكل السيارة و ضمان خسارة الإصطدام². ضمان السرقة و الحرق و ضمان انكسار الزجاج³. ضمان التعاقد لصالح الراكبين في السيارة⁴.

2- التأمين على الحريق, الأخطار الزراعية و هلاك الماشية

1-2 التأمين على الحريق⁵: نص المشرّع الجزائري على أن التأمين على الحريق بنص على: "يضمن المؤمن من الحريق جميع الأضرار التي تتسبب فيها النيران غير أنه إذا لم يكن هناك إتّفاق مخالف لا يضمن الأضرار التي

¹ RC : la responsabilité civile

² DC : Dommages Collision

³ Vol , incendie et Bris De Glace

⁴ PT : Personnes transportées

⁵ Assurance incendie

يتسبب فيها تأثير الحرارة أو الاتصال المباشر الفوري للنار أو لإحدى المواد المتأججة إذا لم تكن هناك بداية حريق قابلة للتحوّل إلى حريق حقيقي".¹

للتأمين على الحريق الصفة الإلزامية في بعض القطاعات, حيث يجبر القانون الهيئات العمومية التابعة للقطاعات الإقتصادية المدنية أن تكتب تأميناً ضد خطر الحريق.

2-2 التأمين على الأخطار الزراعية: يضمن المؤمن الأخطار التي يمكن أن تلحق بالمحاصيل الزراعية, كالبرد, العاصفة, الجليد, الفيضانات و الثلج... الخ.و ذلك حسب الإتفاق المنصوص عليه في العقد.

2-3 التأمين على هلاك الماشية: يضمن المؤمن فقدان الحيوانات الناتج عن حالة موت طبيعية أو عن حوادث أو أمراض و يسري الضمان في حالة قتل الحيوانات لغرض الوقاية أو تحديد الأضرار إذا تم ذلك بأمر من السلطات العمومية أو من المؤمن.²

3- تأمين نقل البضائع: تتعرض البضائع مهما كانت طبيعتها و كيفية تغليفها و نوع الوسيلة المستعملة لنقلها إلى أخطار عديدة.

1-3 تأمين البضائع المنقولة بحراً: و هو الأكثر استعمالاً, فأثناء القيام برحلة بحرية يتم ضمان الأخطار من خلال اكتتاب وثيقة التأمين البحري على البضائع.³

2-3 تأمين البضائع المنقولة جواً: تخضع وثيقة تأمين البضائع المنقولة جواً لنفس شروط و مبادئ وثيقة التأمين البحري أما عن تأمين المراكب الجوية فهو يضمن الأضرار المادية التي قد تلحق بالمركبة الجوية حسب الإتفاق في العقد.⁴

3-3 تأمين البضائع المنقولة براً: ينصّ هذا النوع من التأمين على ضمان الأضرار التي تلحق بالبضائع المنقولة عبر الطرق البرية أو السكك الحديدية و بالإمكان أن يمتد الضمان أثناء عمليات الشحن و التفريغ, و ذلك حسب الإتفاق في العقد.

1 المادة 44 من الأمر 07-95 الصادر في 25 جانفي 1995.

2 المادة 49 من الأمر 04-95 الصادر في 25 جانفي 1995.

3 المادة 144/136 من الأمر 07-95 الصادر في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات.

4 المادة 153 من الأمر 07-95 الصادر في 25 جانفي 1995.

4- تأمينات الأضرار الأخرى¹.

4-1 تأمين خسائر الإستغلال و تأمين كسر الآلات:

- أ- تأمين خسائر الإستغلال²: يسعى هذا النوع من التأمين إلى تعويض المؤمن له بجزء من النفقات العامة التي لا يمكن امتصاصها بعد تدني رقم أعمال المؤسسة من جراء وقوع حادثة.
- ب- تأمين كسر الآلات³: هذا النوع من التأمين تضمن الأضرار التي تلحق بالآلات المؤمن عليها بسبب الإستغلال السيئ، خلال عملية البناء، انقطاع التيار... إلخ.

4-2 الأخطار الصناعية و أخطار التركيب:

- أ- الأخطار الصناعية⁴: إضافة إلى خطر الحريق توجد أخطار مكملة مثل الفيضانات، الانفجارات، سقوط الأجسام الطائرة و الظواهر الطبيعية... إلخ.
- ب - أخطار التركيب: و يضمن العتاد المؤمن عليه من الأخطار الكهربائيّة، أخطار الحريق و الضغط المتزايد.

4-3 تأمينات متعددة الأخطار⁵: من أجل ضم عدة أخطار في عقد تأمين واحد، لجأ المؤمن إلى استعمال

- عقود تأمين تسمى بالأخطار المتعددة، وهي تضمن الأخطار الرئيسية التي يتعرّض لها المؤمن له كالحريق، الانفجارات، أضرار المياه، انكسار الزجاج و السرقة... إلخ و منها:
- التأمين المتعدد الأخطار الموجه للتاجر و الحرفي⁶.
 - التأمين المتعدد الأخطار الموجه للسكن⁷.
 - التأمين المتعدد الأخطار الموجه للعمارات⁸.
 - التأمين المتعدد الأخطار الموجه للصناعة⁹.

5- تأمينات الأشخاص: تضمن تأمينات الأشخاص حسب القانون الجزائري¹⁰ الأخطار التالية:

- الأخطار المرتبطة بمدة الحياة للفرد¹¹.

¹ RD : risques divers

² PE : pertes d'exploitation

³ BDM : bris de machines

⁴ RI : risques industrielles

⁵ Les multirisques

⁶ MP : multirisques professionnels

⁷ MH : multirisques habitation

⁸ MI : multirisques immeubles

⁹ ME : multirisques industriels

¹⁰ من المادة 61 إلى المادة 91 من الأمر 95-07 الصادر في 25 جانفي 1995.

¹¹ Assurance vie

- الوفاة بعد وقوع الحادث¹.
- العجز الدائم, الجزئي أو الكلي².
- العجز المؤقت عن العمل³.
- تعويض المصارف الطبية الصيدلانية و الجراحية⁴.
- يمكن أن يأخذ التأمين على الأشخاص الشكل الفردي أو الجماعي⁵.

6- تأمين الصادرات⁶: يضمن تأمين الصادرات نوعا معينا من الأخطار:

الخطر التجاري و ينتج عن إعسار المدين أو عدم الدفع.
الخطر السياسي و ينتج عن قرار تأخذه الدولة يعرقل إتمام الصفقة أو أحداث سياسية أو كوارث طبيعية.

رابعا- قنوات توزيع المنتجات التأمينية في الجزائر:

شبكة التوزيع مكوّنة من حوالي 1231 نقطة بيع، ممثلة في 834 وكالة مباشرة، 420 وكيل عام معتمد و 20 سمسار. أما فيما يخص التعاونيات الفلاحية فهي ممثلة في 62 صندوق جهوي و 147 مكتب محلي. الوكالات المباشرة تمثل الشبكة التوزيعية الأساسية للمنتجات التأمينية بمساهمة تقدر ب 78%، أما الوسطاء فيساهمون ب 22% من مجموع الأقساط بمبلغ 9,1 مليار دج وهي إحصائيات سنة 2005.

¹ Assurance décès

² IPP et IPT : incapacité permanente ou partielle et incapacité permanente ou totale

³ IJ : incapacité journalière de travail

⁴ Les frais pharmaceutique et chirurgical

⁵ Assurance individuelle ou assurance groupe

⁶ Assurance à l'exportation

المبحث الثاني: تأثير المحيط الإقتصادي على أداء الشركات التأمينية في الجزائر

إن دراسة البيئة الإقتصادية تظهر لنا أهم الفرص و التهديدات التي تواجه الشركات التأمينية، الأمر الذي يسمح بتحديد مستوى أدائها مقارنة بمحيط عملها. يهدف المبحث إلى تسليط الضوء على تأثير الطلب على أداء سوق التأمين الجزائري و مدى تأثير المحيط الإقتصادي و انفتاح السوق على أداء الشركات التأمينية في الجزائر.

المطلب الأول: تأثير الطلب على أداء سوق التأمين الجزائري

يمكن قياس جودة المنتج بدرجة حساسيته للطلب (مرونة السعر للطلب). يمكن التطرق في هذه الحالة إلى مفهومين مرونة السعر للطلب و المرونة المتقاطعة للسعر، فالأولى توضح العلاقة بين السعر والطلب، فمثلا في مجتمع معين يمكن أن يكون انخفاض سعر الخبز لا يؤدي إلى ارتفاع الطلب عليه. الثانية توضح العلاقة بين سعر سلعة A مع سعر سلعة B (السلعة خدمة)، فمثلا هل يؤدي ارتفاع سعر منتج تأمين الحريق إلى انخفاض سعر منتج تأمين المسؤولية؟ فدرجة مرونة السعر لمنتج معين مقارنة بالطلب أو بسعر منتج آخر قد تفسر مستوى الأداء الأدنى الواجب توفره في سلعة معينة للحفاظ على الطلب عليها أو إحلاله بخدمة أخرى¹. في سوق التأمين الجزائري، تكاد تكون العلاقة بين جودة المنتج التأميني و درجة حساسيته للطلب منعدمة. وهذا القانون لا ينطبق تماما على الطلب على المنتجات التأمينية من قبل مختلف القطاعات المكونة للسوق فالطلب على المنتجات التأمينية يخضع لقواعد أخرى. من أهم القطاعات التي تمثل الطلب على المنتجات التأمينية نجد القطاع العائلي، القطاع الصناعي، القطاع الفلاحي و قطاع الخدمات.

أولاً- القطاع العائلي

إن العائلات الجزائرية و باعتبار أصل أغلبيتها ريفي، فإن مفهوم الحماية لديهم محدود يتكفل به المجتمع أو العائلة بمعناها الواسع. أما بالنسبة لثقافة المجتمع الجزائري فتعتمد على المعتقدات الدينية كما يرى المجتمع أن التأمين على الحياة هو تحدي للأقدار، زد على ذلك فثقافة المجتمع الجزائري بالتأمين لازالت ضعيفة و القدرة الشرائية للمواطن تعتبر عامل غير محفز تماما على الطلب التأميني فهو يكرس جل دخله للحاجيات الضرورية.

ثانياً- القطاع الصناعي

يشمل التأمين على الأخطار الصناعية تأمين الحريق و الهندسة ب 60%. و يبقى هذا النوع من التأمين ضعيفا، خصوصا مع غياب تعميم و إجبارية إعادة تقييم الممتلكات الصناعية و تصحيح أثر تخفيض

¹ Stratégore, *O.P.Cit*, 2005, p50

العملة على تقييم أصول المؤسسات, ومن جهة أخرى إلى عدم استغلال نشاط التأمين في المستوى المرجو و خاصة في قطاع البناء.

ثالثا- القطاع الفلاحي

تتكون بنية التأمينات الفلاحية من تأمين المحصول بنسبة 80% و تأمين الماشية بنسبة 20%. تبقى التأمينات الفلاحية غير كافية نظرا لقلّة إقبال الفلاحين على التغطية التأمينية فنسبتهم لا تتعدى 10%.

رابعا- قطاع الخدمات

تشمل تأمينات الواردات في غالبيتها البضائع البحرية بنسبة 92%, و يمثل الباقي 8% حصة البضاعة المنقولة جواً. و تترجم نسبة تأمينات الواردات على حجم الواردات المعدّل المتوسط للقسط المدفوع من قبل المستوردين, و هي نسبة ضعيفة نسبيا (0.30%). أما فيما يخص الصادرات, فتشمل التأمين على الأخطار السياسية بنسبة 86% إحصائيات 2005 و التأمين على الأخطار التجارية بنسبة 14% و تغطي الشركة الجزائرية لضمان الصادرات CAGEX بنسبة 12% الصادرات خارج المحروقات, في حين يصل معدل تأمين الصادرات الإجمالي على إجمالي الصادرات 0.07%.

المطلب الثاني: المحيط الإقتصادي الجزائري¹

تلعب الظروف المحيطة دورا كبيرا في قوة و/أو فشل أداء الشركة التأمينية. فالإصلاحات الإقتصادية التي بدأت منذ 1989 من طرف حكومة حمروش² لم يكن لها أثر إلا بعد حين, فقد دخلت الجزائر منذ 1992 في فترة عدم استقرار³. بدأت حالة الإستقرار في العودة منذ 1999 بفضل سياسة الوثام المدني و المصالحة الوطنية.

أولا- اقتصاد مرتبط بالمحروقات :

يبقى قطاع المحروقات القلب النابض للإقتصاد الجزائري حيث يمثل 60% من مداخيل الميزانية, 30% من الناتج الداخلي الخام و أكثر من 95% من الصادرات⁴.

¹ انظر ملحق رقم 18 : بعض المعطيات الاقتصادية الخاصة بالجزائر 2005/2004

² رئيس الحكومة الجزائرية (1988 - 1991).

³ هناك من يرى أنها حرب أهلية منها اعترافات السيد رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة

⁴ إحصائيات 2005

منذ 1999 ، استفادت الجزائر من الارتفاع الكبير في سعر البترول الأمر الذي ساهم في تحقيق معدلات قياسية في النمو (سنة 2004 معدل نمو يفوق 5.2%) الأمر الذي أثار كذلك على نمو و أداء القطاع التأميني من ناحية نمو رقم الأعمال.

ثانيا- مخطط الإنعاش الاقتصادي:

بعد مخطط دعم الإصلاح الاقتصادي¹ المقدّر مبلغه بـ 7 مليار \$ و الموضوع حيز التنفيذ فترة 2001 إلى 2004، قرّرت الحكومة الجزائرية تدعيم هذا النمو بفضل برنامج تكميلي جديد (2005 - 2009) و المسمى البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي² ، بقيمة 55 مليار\$. من جهة أخرى اتّفاق الشراكة مع الإتحاد الأوربي و الإنضمام المرتقب للجزائر في المنظمة العالمية للتجارة OMC، كل هذه العوامل يعوّل عليها نحو الإنفتاح الكامل للجزائر في سوق التجارة العالمي.

ثالثا- تطوّر منتظر في القطاع المالي:

تمثّل السوق المالية كل المؤسسات المالية باختلاف طبيعتها و نوع نشاطها في الإقتصاد من بنوك، خزينة، صناديق و بورصة... فالسوق المالية تأثر في أداء المؤسسات الاقتصادية خاصة المالية منها. و تختلف الأسواق المالية في العالم بين الفعالة النشطة و التي تتميز بالإستقرار و بين السوق المتخلفة إن لم نقل منعدمة³. منذ سنوات، تحاول السلطات الجزائرية إصلاح المنظومة المالية لتنشيط 22 بنك الموجود و التي منها 06 ملك للدولة، حيث هذه الأخيرة تغطي حوالي 95% من السوق. لمواجهة هذا الثقل الكبير للدولة في القطاع البنكي، قرّرت الحكومة الجزائرية خصصة 03 بنوك عمومية من الستّة الموجودة. أوّل عملية خصصة تعني القرض الشعبي الجزائري و التي من المفروض فتح رأس مالها خلال سنة 2006.

من أهم المشاريع لعصرنة القطاع المالي الجزائري نجد مشروع وضع نظام دفع عصري⁴ و الرّفّع من معدل البنكنة للجزائريين⁵. إن عصرنه هذا النظام موجهة أساسا لتسريع إجراءات الدفع التي تأخذ عدة أسابيع حاليا و تخفيض خطر عدم التأكد المرتبط بالدفع عن طريق الشيك. تحقيق هذه الأهداف من المفروض أن يؤدي و يساهم في تطوير السوق المالي.

¹ PSRE : Plan de Soutien à la Réforme Economique

² Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance Economique

³ امحمد حساين وزميله، عناصر المردودية في شركات التأمين، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الليسانس، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر. 1999 ، ص72

⁴ هذا النظام الذي يقوده الوزير المنتدب بالإصلاح المالي السيد كريم جودي يجب أن ينتهي سنة 2006

⁵ هو معدل يبين درجة تغطية الشبكة البنكية للسكان La bancarisation des algériens

إن هذا المخطط يتطلب وجود هياكل قاعدية للإتصالات بطريقة تسمح بضمان استغلال المعطيات لكل القطاع البنكي و بكل أمان.

من جهة أخرى ، لتحقيق هذه العصرية كان لابد أن تكون مرفوقة بطرق تسيير ملائمة و مناسبة، إذن من الضرورة تحسين أداء البنوك و شركات التأمين العمومية، لذلك، وضع المساهم (الدولة) ما يعرف بعقود الأداء و اتفاقيات مع المسيرين الرئيسيين للبنوك و شركات التأمين العمومية وهذا لغرض تنشيط القطاع. و باعتبار شركة التأمين مؤسسة مالية تدخل السوق المالية بمختلف إيداعها فان أدائها من هذه الناحية مرتبط بمدى تطوّر هذه السوق.

المطلب الثالث: انفتاح السوق و رهانات اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوربي ودخول الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة:

بدأ اتفاق الشراكة حيّز التنفيذ مع الإتحاد الأوربي منذ سبتمبر 2005، و تواصلت المفاوضات بشأن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة¹.

حسب أحد إطارات الشركة الوطنية للتأمين، كان ينتظر أنه ابتداء من قرار الإنفتاح على السوق سيكون هناك دخول مؤسسات أجنبية للعمل في الجزائر، لكن أصبح المتحدثون يتطرقون إلى الخوصصة أكثر من الإنفتاح للنشاط التأميني. في ميدان التأمينات، كل شركة يمكن أن تنشط و بكل حرية، بشرط الحصول على الإعتماد، لكن و منذ 1995 لم نجد أي شركة أجنبية فعّالة في السوق، فالسوق الجزائري للتأمين ليس واضحا بعد.

المطلب الرابع: دور السلطات العمومية في تطوير و تحسين أداء قطاع التأمين:

في المجتمع الجزائري و على معظم المستويات ليست هناك أهمية لقطاع التأمين، فالجميع يتناسى مفهوم حماية الممتلكات و الإدخار.

يجب أن يكون هناك تفكير فيما يخص القطاع. على العموم، عرف السوق أضرارا في السنوات الأخيرة مع استعمال الطرق الغير مشروعة للمنافسة، ففي بعض الأحيان تعتبر الشركة الوطنية للتأمين المعيار الذي توضع على أساسها تخفيضات لا تستند إلى أي أساس تقني تصل في بعض الأحيان إلى 50%. يمكن اعتبار القطاع الخاص أنه يعمل خارج القواعد التنظيمية للسوق، زد على ذلك جهل الزبائن بنتائج هذه العمليات.

¹حسب الخبراء، يتوقع دخول الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة نهاية 2006 أو بداية 2007

للجزائر آفاق اقتصادية كبيرة ، و باعتبار التأمين مرتبط بالوضع الاقتصادية للبلاد و لتحقيق النمو و تحسين الأداء في القطاع التأميني، يجب القيام بمجهودات معتبرة سواءا كانت على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي بالمساهمة في وضع الأسس القانونية و التحسيسية. إن التطور في الأداء يجب أن يفهم في إطار الرهانات الإستراتيجية للبلاد ككل.

المبحث الثالث: تقييم أداء شركات التأمين في الجزائر من خلال نتائج العمليات التأمينية التقنية.

يتطلب تقييم أداء شركات التأمين لبلد ما دراسة أهم المؤشرات المعروفة في القطاع. سنتطرق في هذا المبحث إلى تبيان موقع القطاع التأميني للجزائر في العالم لإعطاء نظرة عامة عن مستوى الأداء، إنتاج الشركات المباشرة للتأمين ثم إنتاج إعادة التأمين، نتطرق كذلك إلى التعويضات و التوظيفات.

المطلب الأول: موقع قطاع التأمينات في الجزائر بالنسبة لقطاع التأمينات في العالم سنتي 2004 و 2005¹

سنة 2004 بلغت أقساط التأمين المحصلة على المستوى العالمي 3240 مليار دولار ، 1845 للتأمين على الحياة و 1395 مليار فيما يخص التأمين على غير الحياة فقد حققت نموا متوسطا قدر بـ 2.3%. الدول المتطورة مثلت نموا متوسطا بـ 7.7%.

من بين الأسواق الكبرى نجد الولايات المتحدة الأمريكية التي تمثل أكثر من ثلث مجموع الأقساط نجد كذلك أوروبا (المملكة المتحدة البريطانية، فرنسا و ألمانيا) و اليابان. (انظر جدول رقم 3-1: جدول مقارنة بين سوق التأمين في الجزائر و بعض الأسواق في العالم سنة 2004). واحتلت الجزائر المرتبة 65 عالميا بحجم أقساط 480 مليون دولار أمريكي و بمساهمة عالمية 0.01%. كما وصل معدل اختراق التأمين في الناتج الداخلي الخام² سنة 2004 إلى 0.58%.

جدول رقم 3-1: جدول مقارنة بين سوق التأمين في الجزائر و بعض الأسواق في العالم لسنة 2004:

الدولة	قسط التأمين بمليون \$	الرتبة العالمية	الحصة من السوق العالمية %	الحصة في الناتج الداخلي الخام %	الرتبة العالمية
الولايات المتحدة	1097836	1	33.80	9.36	10
اليابان	492425	2	15.20	10.50	5
المملكة البريطانية	294831	3	9.10	12.60	3
فرنسا	194624	4	6.00	9.50	9
سويسرا	42006	14	1.30	11.70	4
جنوب إفريقيا	30682	16	0.90	14.40	1
المغرب	1372	50	0.04	2.70	53
مصر	612	59	0.02	0.80	84
تونس	554	63	0.02	2.01	64
الجزائر	480	65	0.01	0.58	86

source: Rapport sigma n° 2/2005 l'assurance dans le monde en 2004. www.swissre.com

¹ معلومات مستقاة من: rapport sigma n° 1 et 5 /2006. www.swissre.com

² و هو مساهمة القطاع التأميني في تكوين الناتج الداخلي الخام - Le taux de pénétration de PIB

بالنسبة لسنة 2005، بلغ مجموع الأقساط التأمينية في العالم 3426 مليار دولار أمريكي، بنمو 2,5% مقابل 2,7% محققة سنة 2004. مقارنة بسنة 2004، هيكل السوق العالمي لم تتغير كثيرا سنة 2005، يبقى سوق التأمين الأوروبي بأكبر حصة 38% متبوع بسوق التأمين الأمريكي ب 36%.

الجدول رقم 3-2 : هيكل السوق العالمي للتأمين حسب المناطق الجغوية:

2005		2004		المنطقة
الحصة %	المبلغ (مليون دولار أمريكي)	الحصة %	المبلغ (مليون دولار أمريكي)	
36	1221635	36	1167576	أمريكا الشمالية
38	1287920	37	1198184	أوروبا
22	759779	23	736036	آسيا
2	57756	2	55177	أستراليا
1	58599	1	49323	أمريكا اللاتينية
1	40025	1	37609	إفريقيا
100	3425714	100	3243905	المجموع

Source : Rapport sigma n° 2/2005 l'assurance dans le monde en 2005

تطور السوق الأوروبي هو ناتج بالأساس عن نمو حصة التأمينات على الحياة والتي تسيطر على السوق عكس السوق الأمريكي الذي تسيطر عليه تأمينات غير الحياة. الإنتاج العالمي في التأمين مشكل أساسا من تأمينات الحياة ب 58% (1974 مليار دولار أمريكي) مقابل 42% (1455 مليار دولار أمريكي) لتأمينات غير الحياة. إن النمو الكبير لتأمينات الحياة ناتج في الأساس عن إعادة تنشيط السوق المالي في الإتحاد الأوروبي.

وصل القطاع التأميني في الجزائر سنة 2005، مستوى 571 مليون دولار أمريكي محققا بذلك تحسينا في رتبة الجزائر من المرتبة 65 سنة 2004 إلى المرتبة 64 سنة 2005، هذا التطور هو نتيجة لنمو تأمينات غير الحياة (تأمينات الأضرار).

المطلب الثاني: أداء شركات التأمين من حيث الإنتاج

النشاط التأميني في الجزائر يغطي ثلاث أنواع من الأنشطة التأمينية:

– التأمينات المباشرة: من خلال 13 شركة تأمينية (SAA, CAAR, CAAT, CASH, TRUST)
 ASSURANCE, 2A, AL BARAKA OUAL AMANE, ALRAYEN INSURANCE , GAM,
 .(ALLIANCE ASSURANCE, CNMA, MAATEC

- إعادة التأمين: من خلال الشركة المركزية لإعادة التأمين *CCR*.
- التأمينات المتخصصة: من خلال (*CAGEX, SGCI*)، حيث بلغ مجموع الأقساط المصدرة سنة 2005 42289 مليون دج (41620 مليون دج تمثل التأمينات المباشرة، 651 مليون دج تمثل إعادة التأمين و 18 مليون دج تمثل التأمينات المتخصصة).

أولاً- إنتاج الشركات المباشرة:

قبل التطرق لإنتاج الشركات التأمينية في الجزائر تجدر الإشارة الى أن مؤسرا¹ لتركيز¹ للنشاط يساعد على فهم وتحليل المنافسة في هذا السوق. من بين أهم المؤشرات التي يمكن بها قياس التركيز، نجد نسبة التركيز وهو يعني معرفة تراكم مثلاً حصة السوق لـ n مؤسسة الأولى في السوق. إذا فرضنا أن $n=4$ و H هو نسبة التركيز ف H هو مربع حصص الشركات الأولى من رقم الأعمال و يمكن تبين أن توزيع حصص السوق التأميني يترجم نوع من السلطة لصاحب الحصة الأكبر، حيث أنه مثلاً يجب عليه التخلي عن كل محاولة للإندماج أو التعاون مع المنافسين الآخرين لتجنب فرض منطق معين. هذه الوضعية ستؤثر بطريقة أو بأخرى على أداء السوق بصفة عامة، ويمكن في بعض الحالات أن تؤدي إلى تدخل السلطات لتجنب السيطرة الناتجة عنها².

دراسة السوق تبين السيطرة الواضحة لثلاث شركات عمومية (*SAA, CAAR, CAAT*)، و التي تسيطر على ثلثي إنتاج السوق ففي سنة 2005 مثلاً نجد *SAA, CAAT* حققت تقريباً نصف رقم أعمال السوق، كما يجب الذكر بأن الشركات الخاصة تحافظ على نموها المستمر في الإنتاج التأميني. حقق سوق التأمينات الجزائرية معدل نمو لمجموع الأقساط التأمينية بـ 16% بين 2004 و 2005. كما سجلت الشركة الجزائرية للتأمين *SAA* الحصة الكبرى بـ 30% من مجموع إنتاج السوق، أما الشركة الجزائرية للتأمين الشامل *CAAT* بـ 18%. يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

¹ Indicateur de concentration.

² Stratégore, *O.P.Cit*, 2005, p 51

جدول رقم 3-3: تطوّر الإنتاج التأميني حسب الشركات:

الوحدة: مليون دج

الشركة	2001	2002	2003	2004	2005	الحصة 2005 %	نمو 2005/2004
SAA	6772	7322	8545	11188	12532	30	12
CAAR	4586	6988	5200	3957	6255	15	58
CAAT	4082	5327	6825	8914	7392	18	-17
CNMA	2847	2679	2521	2825	2991	7	6
MATEC	16	19	22	24	27	0	13
CAGEX	16	10	12			-	-
TRUST	939	2176	2371	1958	1499	4	-23
CASH	1222	1948	1675	1775	4300	10	142
CIAR	583	814	1484	1682	2246	5	34
2A	668	1011	1091	1424	1851	4	30
SGCI	22	46	57	-	-	-	-
STAR HANA	0	72	-	-	-	-	-
EL RAYEN	0	169	420	353	361	1	2
GAM	0	212	748	1160	1511	4	30
EL BARAKA	92	216	209	498	653	2	31
Alliance	-	-	-	-	2	0	-
المجموع	21845	29009	31179	35758	41620	100	16

Source : *Rapports d'activité des assurances en Algérie 2001,2002,2003,2004 et 2005, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances. .*

التحليل حسب الفروع يبين سيطرة التأمين على السيارات بحصة 45% سنة 2005 و 42% سنة 2004 . هناك ثلاث أسباب لهذه الوضعية وهي نمو العدد الإجمالي للسيارات بالجزائر، الإكتتاب المتزايد للضمانات الإختيارية للتأمين على السيارات و توجه وسطاء التأمين للإكتتاب في التأمين على السيارات. عرف التأمين على الأشخاص نمو سنة 2005 مقارنة بسنة 2004 ناتج أساسا عن تسويق منتج التأمين *assistance voyage à l'étranger* و الذي أصبح إجباري لكل طالب تأشيرة للسفر إلى بلدان الإتحاد الأوروبي منطقة *Shengan*، ليصبح بذلك التأمين على الأشخاص يمثل 6% من مجموع الأقساط سنة 2005 مقابل 5% سنة 2004 و الجدول رقم 3-4 تطوّر الإنتاج التأميني حسب الفروع يوضّح تطوّر مساهمة كل فرع في النشاط التأميني.

جدول رقم 3-4: تطوّر الإنتاج التأميني حسب الفروع.

الوحدة: بليون دج

2005	2004 ¹	2003	2002	2001	الفرع
		12434	10268	8868	السيارات
		2536	1259	1115	أخطار هندسية
		7185	7719	5257	الحريق
		2728	3057	2178	الأخطار البسيطة
		718	1678	1560	الطيران
		382	987	600	جسم السفن
		21	1275	1267	شحن السفن
		1217	1169	1000	التأمين على الحياة
		1208	1597	-	تأمينات أخرى
41620	35758	31179	29009	21845	المجموع

Source : documents internes, activité des assurances en Algérie, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.

يمكن ملاحظة تميّز سوق التأمينات في الجزائر بضعف حصة التأمين على الأشخاص معدل 5% إلى 6% من أقساط التأمين مقارنة بحصة هذا الفرع في إجمالي الأقساط التأمينية مثلا في الإتحاد الأوروبي، ومن أسباب كبح تطوّر هذا الفرع وجود نظام الحماية الإجتماعية و كذلك لعوامل ترتبط بالدخل، العادات الثقافية و الدين... إلخ. و تمثل التأمينات الإجبارية أكثر من نصف الأقساط التأمينية في السوق.

و لقد عرفت سنة 2006 تغيّرات عميقة وذلك في معظم الإصلاحات الهيكلية التي مرّ بها الإقتصاد الوطني و في هذا الإطار صدر القانون 04/06 المتعلق بالتأمينات والمعدل و المتمم للأمر 07/95 و ينص على تحرير نشاط التأمين و إلغاء احتكار الدولة لقطاع التأمين.

يهدف التشريع الجديد إلى وضع السوق الوطنية في جو تغمره المنافسة، من أجل ترقية مستوى الخدمات المقدّمة و كذلك تطوير الفروع التأمينية و تنويع محافظ الشركات، و يعتبر إدخال الوسطاء في النشاط التأميني أحد العوامل المهمة لإصلاح قطاع التأمين و لتحسين نوعية المنتجات المعروضة. خلال السنوات الثلاثة الأخيرة بقي عدد الوكلاء العاميين يتراوح الـ 400 وكيلا حيث بلغ 418 وكيلا سنة 2003 ووصل إلى 385 سنة 2004 ثم 420 سنة 2005. وقد ساهم نشاط وسطاء التأمين بالمشاركة بحوالي 9,1 مليار دج من الاقساط سنة 2005 مقابل 7,5 مليار دج سنة 2004 بنمو يقدر بحوالي 21 % وهو نمو أكبر من نمو السوق.

¹ عدم توفر المعطيات الإحصائية بالتفصيل بالنسبة لسنتي 2004 و 2005.

ثانيا- إنتاج إعادة التأمين:

بعد الإستقلال و بالتحديد عند احتكار الدولة لقطاع التأمين كلفت الشركة المركزية لإعادة التأمين *CCR* بمباشرة عمليات إعادة التأمين لوحدها, وعند صدور الأمر 75-09 فسح المجال لشركات خاصة أو وطنية بممارسة نشاط إعادة التأمين برأسمال أدنى يقدر ب 450 مليون دج. نتبين من هذا ضرورة إدخال التنازل القانوني الإجباري¹ عند انفتاح القطاع على المؤمن الخواص, بحيث أن توجيه المحافظ (المتنازل عنها) نحو هيئة حكومية تتولى إدارة و مراقبة تحويل الموارد من العملة الصعبة, يجنب الدولة مواجهة خطر تخلي شركات التأمين المباشر عن الشركة المركزية لإعادة التأمين *CCR* و توجيهها نحو السوق الدولية, وبذلك يحدث نزيف حقيقي لرؤوس الأموال بالعملة الصعبة المتجهة إلى الخارج. الإطار التنظيمي لإعادة التأمين أصبح أكثر وضوحا من خلال المقرر رقم 43 لوزير المالية المؤرخ في 2002/08/29 أهم ما جاء فيه:

- التنازلات الإجبارية المحددة من خلال المرسوم 07/95 تكون من خلال الشركة المركزية لإعادة التأمين *CCR*.

- يعطى حق الأولوية للشركة المركزية لإعادة التأمين لكل التنازلات الإختيارية.

- التنازل يجب أن يكون عند معيد تأمين مصنف في رتبة على الأقل *BBB*².

كما تجدر الإشارة أن منح التنازل القانوني لشركة تأمين مباشرة قد ينجم عنه تردد المتنازلين بالتعامل مع شركة منافسة و تزويدها بكل المعلومات و البيانات المتعلقة بالأخطار المغطاة, هذا المشكل لم يطرح مع شركة متخصصة فقط في إعادة التأمين.

من جهة أخرى, تستفيد الشركة المركزية لإعادة التأمين من تغطية الدولة فيما يخص إعادة التأمين على أخطار الكوارث الطبيعية.

و لقد عرف إنتاج إعادة التأمين سنة 2005 مبلغ 13,4 مليار دج بمعدل تنازل³ يقدر ب 32% مسجلا انخفاضا بنقطين مقارنة ب 2004. إعادة التنازل⁴ الموجهة للسوق الدولي تمثل 64% من مجموع التنازلات بمبلغ 8,6 مليار دج.

ثالثا- إنتاج شركات التأمين المتخصصة

شركات التأمين المتخصصة تغطي نوعين من الأخطار ، ضمان قروض التصدير و ضمان قروض العقارات.

¹ Cession réglementaire obligatoire وهي طريقة تلزم الشركات التأمينية بالمرور على هيئة حكومية - الشركة المركزية لإعادة التأمين في حالة الجزائر -

لمراقبة تحويل العملات نحو الخارج.

² وهي طريقة لتقييد شركات إعادة التأمين على المستوى العالمي .

³ هو نسبة الأقساط المحوالة لإعادة التأمين بالنسبة للأقساط الإجمالية.

⁴ شركة إعادة التأمين تقوم بإعادة التنازل عن الأخطار التي لا يمكن تغطيتها من خلال قدراتها الخاصة. - rétrocession -

1- ضمان قروض التصدير: من خلال الشركة الجزائرية لضمان الصادرات، تمثل التأمينات على الصادرات حصة ضعيفة جدا مقارنة مع مستوى الصادرات خارج المحروقات . فيما يخص سنة 2005، يمكن تقديم النشاط التجاري للشركة الجزائرية لضمان الصادرات على النحو التالي:

الجدول رقم 3-5: نمو تأمين قروض التصدير 2005/2004

الوحدة: مليون دج

نمو 2005/2004 %	2005		2004		المبالغ المؤمنة
	الحصة %	المبلغ	الحصة %	المبلغ	
-87	8	194	67	1459	الأخطار السياسية
193	92	2124	33	724	الأخطار التجارية
6	100	2318	100	2183	المجموع
					الأقساط التأمينية
-99	2	0,2	87	30,6	الأخطار السياسية
159	98	11,4	13	4,4	الأخطار التجارية
-67	100	11,6	100	35	المجموع

Source : rapports d'activité des assurances en Algérie, 2004, 2005, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.

موارد الشركة ناتجة بدرجة كبيرة عن نشاطها الغير تقني¹. فالنشاط المالي أدى إلى حصولها على مبلغ 17 مليون دج سنة 2005، هذا المبلغ لا يغطي مصاريف التسيير² التي بلغت 34,8 مليون دج سنة 2005 لكن رغم ذلك فالشركة حققت نتيجة ايجابية ب 5,2 مليون دج سنة 2005.

2- ضمان قروض العقارات: هذا الفرع التأميني مستغل من طرف شركة ضمان القروض العقارية *SGCI* والتي بدأت نشاطها سنة 2004. بمستوى ضعيف من الأقساط بلغ 20,4 مليون دج، و هذا نظرا لغياب ثقافة في الميدان، و تخوف البنوك من الإعتماد على هذا النوع من الخدمات.

المطلب الثالث: أداء شركات التأمين من حيث التعويضات و الديون التقنية.

أولاً- أداء شركات التأمين من حيث التعويضات:

التعويضات تمثل القيمة الإجمالية المدفوعة من قبل شركات التأمين إلى المؤمن لهم بعد حدوث عدد من الأخطار المؤمن ضدها، و تطرح هذه القيمة في آخر السنة من مجموع مبالغ المتضررين المستحقة الدفع *SAP*، فكلما ارتفعت بالمقارنة مع حجم الإنتاج كلما زاد مقدار التزام المؤمنين إزاء المتضررين. عرف حجم

¹ Activité non technique وهو نشاط غير أساسي والذي من اجله وجدت الشركة.

² في الشركات التأمينية يتم تغطية مصاريف التسيير من خلال عائدات المداحيل المالية وهذا نتيجة لخصوصية دورة الإنتاج التأميني

التعويضات إرتفاعا ملحوظا سنة 2005 و هذا نتيجة لتعويض المتضررين من حادث المجمع الكيميائي بسكيكدة *GLIK Skikda*. فحجم الأضرار (32 مليار دج) الكبير ساهم في زيادة معتبرة في حجم التعويضات من 17 مليار دج سنة 2004 إلى 52 مليار دج سنة 2005. تحمّلت الشركة الجزائرية لتأمينات النقل *CAAT* و *CASH* الحصة الكبيرة باعتبارهما مؤمنا سوناطراك.

الجدول رقم 3-6: نمو التعويضات لشركات التأمين 2005/2004

الوحدة: بليون دج

نمو 2005/2004 %	2005		2004		الشركة
	الحصة %	المبلغ	الحصة %	المبلغ	
12	14	7268	37	6475	SAA
-4	4	1998	12	2073	CAAR
1094	70	36799	18	3082	CAAT
-49	1	438	5	866	TRUST
38	2	1147	5	833	CIAR
25	2	806	4	643	2A
17	-	27	-	23	MATEC
6	3	1823	10	1727	CNMA
441	1	785	1	145	CASH
54	1	340	1	221	EL BARAKA
-36	1	292	3	457	EL RAYEN
5	1	638	4	605	GAM
-	-	-	-	-	Alliance
205	100	52361	100	17150	المجموع

Source : Rapport d'activité des assurances en Algérie 2004,2005, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.

عكس السنوات السابقة أين كانت تحتل تعويضات التأمين على السيارات الحصة الكبيرة للتعويضات، كانت الحصة الكبيرة لتعويضات سنة 2005 لفرع التأمينات الصناعية بسبب تعويض متضرري حادث سكيكدة.

ثانيا- أداء شركات التأمين من حيث الديون التقنية:

يجب أن تُخصّص شركة التأمين و بشكل كاف و على الدوام مبالغ للإلتزامات النظامية و التي تتمثل في الإحتياطات بمختلف أنواعها و الديون التقنية, و تقابل هذه الإلتزامات أصول معادلة و هي سندات ودائع, قيم منقولة و أصول عقارية.

بسبب حادث مجّمع سكيكدة تعتبر سنة 2004 سنة خاصة في حجم الأضرار أو ما يعرف بـ *sinistralité* ، لذلك ارتفعت الديون التقنية بشكل ملحوظ من 41 مليار دج إلى 76 مليار سنة 2005 بنمو قدر بـ 86% . وتعويض المتضررين خلال سنة 2005 سمح بعودة الديون التقنية لحالتها الطبيعية مع نهاية هذه السنة لتصل 49 مليار دج مقابل 76 مليار سنة 2004 و الجدول التالي يلخص نمو الديون التقنية.

الجدول رقم 3-7: نمو الديون التقنية لشركات التأمين 2005/2004

الوحدة: بليون دج

نمو 2005/2004 %	2005		2004		الشركة
	الحصة %	المبلغ	الحصة %	المبلغ	
7	33	16534	20	15417	SAA
10	24	11762	14	10681	CAAR
-80	17	8112	53	40768	CAAT
6	4	2086	3	1974	TRUST
18	3	1462	2	1239	CIAR
11	2	1143	1	1033	2A
15	-	38	0	33	MATEC
-13	3	1578	2	1816	CNMA
100	9	4196	3	2102	CASH
12	1	345	0	309	EL BARAKA
51	1	609	1	403	EL RAYEN
49	3	1275	1	855	GAM
-	-	1	-	-	Alliance
-36	100	49141	100	76630	المجموع

Source : Rapport d'activité des assurances en Algérie 2004,2005, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.

المبحث الرابع: تقييم أداء شركات التأمين في الجزائر من خلال نتائج العمليات المالية
إن تقييم أداء شركات التأمين من خلال نتائج عملياتها المالية يمر بتحليل نشاطها المالي، تحليل تكاليف تسييرها العامة و تحليل نتائجها التقنية و المحاسبية.

المطلب الأول: النشاط المالي

أولاً- التوظيفات المالية

الجزء المالي يمثّل حصّة مهمّة في نشاط الشّركات التأمينية و هو لم يتطوّر كما يجب سنة 2005. عكس التأمينات على الأشخاص التي تسمح بتعبئة الإيداع، التأمينات على الأضرار، المسيطرة حالياً في السوق، لا تسمح للمؤمنين بالحصول على فوائض مالية مهمّة. قامت الشركات التأمينية سنة 2005 بإيداع 55,2 مليار دج، بنمو قدر ب 2% مقارنة بسنة 2004. مستوى الإيداعات في قيم الدولة¹ ارتفع من 32,4 مليار دج سنة 2004 إلى 35,4 مليار دج سنة 2005. هذا التّمو المقدر ب 9% هو نتيجة لاحترام التنظيم المعمول به في الميدان و الذي يلزم شركات التأمين بإيداع حد أدنى يقدر ب 50% من التزاماتها في قيم الدولة.

تجدر الإشارة إلى أن مستوى الإيداعات في ميدان العقّارات وصل إلى مستوى 5,1 مليار دج بالنسبة لمجموع الشّركات التأمينية. أما فيما يخص معدّل مردودية الإيداعات المالية فقد حققت معدّل 4% و الذي يعتبر ضعيف نتيجة للتوجّه الذي شهدته معدّلات الفائدة نحو الإنخفاض. و فيما يلي جدول يوضح نمو الإيداعات المالية بالنسبة لكل شركة تأمينية لسنتي 2005/2004:

¹ D'une manière globale, le portefeuille des placements financiers des compagnies d'assurance est composé de trois grandes catégories : les valeurs de trésor 64%, les dépôts à terme 17%, et les prises de participation 18%.

جدول رقم 3-8: الإيداعات المالية بالنسبة لكل شركة تأمينية 2005/2004

الوحدة: بليون دج

نمو 2005/2004 %	2005		2004		الشركة
	الحصة %	المبلغ	الحصة %	المبلغ	
11	32	17926	29	16176	SAA
4	22	12098	21	11606	CAAR
-2	15	8327	16	8466	CAAT
37	4	2092	3	1524	TRUST
2	2	1168	2	1145	CIAR
-48	1	764	3	1478	2A
140	0	218	0	91	MATEC
-12	8	4225	9	4762	CNMA
-8	4	2176	4	2370	CASH
53	1	334	0	219	EL BARAKA
5	1	294	1	279	EL RAYEN
-41	0	245	1	417	GAM
2	90	49687	89	48563	المجموع
-4	10	5576	11	5828	CCR
2	100	55263	100	54391	المجموع العام

Source : Rapport d'activité des assurances en Algérie 2004,2005, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.

حققت الإيداعات المالية نمواً ب 2 % سنة 2005 مقارنة بسنة 2004. تستمر الشركات التأمينية العمومية في الحيازة على أكبر حصة من الإيداعات ب 73 % من مجموع الإيداعات المالية في السوق.

ثانياً- النتائج المالية

حققت شركات التأمين خلال سنة 2005 نمواً ب 3 % من المداخيل المالية، من 2,2 مليار دج سنة 2004 إلى 2,3 مليار دج سنة 2005. تحقّق هذا النمو أساساً من خلال الشركة الوطنية للتأمين SAA و الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR. و يبقى معدّل مردودية الإيداعات المالية ضعيف بمعدّل 4 % نتيجة للإخفاض الذي شهدته معدّلات الفائدة مؤخراً. وفيما يلي جدول مفصّل للنتائج المالية بالنسبة لكل شركة تأمينية لسنتي 2004 و 2005:

جدول رقم 3-9: النتائج المالية بالنسبة لكل شركة تأمينية 2005/2004

نمو 2005/2004 %	2005		2004		الشركة
	الحصة %	المبلغ: بمليون دج	الحصة %	المبلغ: بمليون دج	
7	38	850	35	794	SAA
-14	12	284	15	330	CAAR
-17	15	353	19	427	CAAT
-12	14	321	16	364	CCR
77	2	53	1	30	TRUST
102	10	228	5	113	CIAR
9	1	24	1	22	2A
-29	0	10	1	14	MATEC
97	5	124	3	63	CNMA
-14	3	74	4	86	CASH
-	0	3	0	0	EL BARAKA
-100	0	0	0	7	EL RAYEN
-	0	0	0	0	GAM
3	100	2324	100	2250	المجموع

Source : Rapport d'activité des assurances en Algérie 2004,2005, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.

ثالثا- قابلية الوفاء لشركات التأمين

- 1- الإطار القانوني:** لضمان القدرة على الوفاء لشركات التأمين يجبر التنظيم المعمول به على هذه الشركات :
 - تكوين هامش للملاءة المالية الممثل 15 % على الأقل من مبلغ الديون التقنية أو/و 20 % من مبلغ رقم الأعمال صافي من إعادة التأمين. في حالة عدم إمكانية تحقيق هذه النسب، يجب على الشركات التأمينية و خلال 6 أشهر تحقيق النسب.
 - يجب أن تمثل الإلتزامات القانونية للشركة (الإحتياطيات، المؤونات و الديون تقنية) بأصول مالية أو عقارية مساوية لها. الإيداع في قيم الدولة يجب أن يمثل أكثر من 50% من هذه الإلتزامات.
 - زيادة على ذلك و لتدعيم القدرة على الوفاء، يجب على الشركة التأمينية تكوين مؤونة تقنية إضافية تقدر ب 1% من مجموع الأقساط التأمينية.

- 2- القدرة على الوفاء:** شهد هذا المؤشر نموا ب 2% سنة 2005 مقارنة ب 2004 بفائض يقدر ب 673 مليون دج (انظر الجدول التالي: نمو و هيكله هامش القدرة على الوفاء للقطاع سنتي 2005/2004

الجدول رقم 3-10: نمو و هيكلية هامش القدرة على الوفاء 2005/2004

الوحدة: مليون دج

نمو 2005/2004 %	2005	2004	
4	19510	18683	رأسمال
15	8099	7060	الإحتياطيات
-23	4104	5298	المؤونات التقنية
2	31714	31041	المجموع

Source : Rapport d'activité des assurances en Algérie 2004,2005, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.

أهم العوامل التي أدت إلى هذا التغيير نذكر:

- رفع و تحرير جزء من رأسمال بعض الشركات الجديدة.
- تخصيص جزء من النتائج الإيجابية المحققة سنة 2004، خاصة من طرف بعض الشركات العمومية.
- تحرير جزء كبير للديون التقنية للشركة الجزائرية لتأمينات النقل CAAT نتيجة لدفع تعويضات ضحايا كارثة سكيكدة. والجدول التالي يمثل نمو هامش القدرة على الوفاء لكل شركة 2005/2004

الجدول رقم 3-11: نمو هامش القدرة على الوفاء لكل شركة 2005/2004

نمو 2005/2004 %	2005		2004		الشركة
	الحصة %	المبلغ: بليون دج	الحصة %	المبلغ: بليون دج	
8	17	5337	16	4952	SAA
3	20	6389	19	6197	CAAR
-24	15	4705	19	9159	CAAT
13	6	1947	6	1726	TRUST
7	3	903	3	845	CIAR
4	2	728	2	698	2A
12	1	269	1	240	MATEC
3	10	3327	10	3242	CNMA
2	7	2081	7	2032	CASH
102	2	481	1	238	EL BARAKA
44	1	384	1	267	EL RAYEN
93	1	341	1	177	GAM
-	-	125	-		Alliance
1	85	27017	86	26773	المجموع
10	15	4697	14	4268	CCR
2	100	31714	100	31041	المجموع العام

Source : Rapport d'activité des assurances en Algérie 2004,2005, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.

إذا حسبنا المؤشرات التنظيمية المطلوبة، نجد على العموم أن الشركات التأمينية المباشرة منها خاصة، تحوز على هامش القدرة على الوفاء يمثل 4 مرات الحد الأدنى المطلوب فيما يخص الديون التقنية و 5 مرات الحد الأدنى المطلوب فيما يخص الأقساط التأمينية الصافية من إعادة التأمين. و الجدول التالي يبين ذلك حسب كل شركة:

الجدول رقم 3-12: مستوى هامش قابلية الوفاء لكل شركة سنة 2005

الوحدة: بليون دج

الشركة	مبلغ هامش قابلية الوفاء	مقارنة بالديون التقنية ¹ %	عدد المرات من الحد الأدنى المطلوب	مقارنة بالأقساط التأمينية ² %	عدد المرات من الحد الأدنى المطلوب
SAA	5337	32	2	50	3
CAAR	6389	54	4	156	8
CAAT	4705	58	4	95	5
TRUST	1947	93	6	355	18
CIAR	903	62	4	64	3
2A	728	64	4	68	3
MATEC	269	708	47	996	50
CNMA	3327	211	14	120	6
CASH	2081	50	3	429	21
EL BARAKA	481	139	9	84	4
EL RAYEN	384	63	4	137	7
GAM	341	27	2	25	1
Alliance	125	-	-	-	-
المجموع	27017	55	4	96	5
CCR	4697	49	3	195	10
المجموع العام	31714	54	4	104	5

Source : Rapport d'activité des assurances en Algérie 2004,2005, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.

المطلب الثاني: تكاليف التسيير العامة: مقياس للأداء

كل نشاط يتبع بعملية تقييم للأداء من ناحية الجودة، المدّة الإنتاجية و التكلفة. فالشركة إذن يجب أن تملك نظام معلومات دائم للأداء يأخذ بعين الاعتبار تكلفة النشاط و الذي يسمح بإعطاء قاعدة للتشخيص، لقياس الأداء و تحديد الإطار الذي يسمح بمتابعة الأشكال الأخرى للأداء (الجودة، المدّة،...).

إن التسيير العام للقطاع سنة 2005 سجل تحسّن في مؤشّر التسيير (مصاريف عامة/ الإنتاج) من 23% سنة 2004 إلى 22%. إن هذا التطور هو نتيجة للتحكّم في التكاليف خاصة تكاليف المستخدمين

¹ الحد الأدنى مقارنة بالديون التقنية هو 15%

² الحد الأدنى مقارنة بالأقساط التأمينية هو 20%

التي تمثل 51% من مجموع التكاليف. وهذا رغم ارتفاع العدد الإجمالي لعمّال القطاع من 9985 عامل سنة 2004 إلى 10307 عامل سنة 2005. مقارنة بالإنتاج التأميني، مثلت مصاريف المستخدمين 13% سنة 2004 و 12% سنة 2005، أما إذا أدخلنا علاوات الوسطاء في الحساب فإن هذا المؤشر يصل إلى 14%. و الجدول التالي يبين نمو المصاريف العامة لكل شركة لسنتي 2005/2004:

الجدول رقم 3-13: نمو المصاريف العامة لكل شركة 2005/2004

الوحدة: بليون دج

المؤشر (مصاريف المستخدمين / الإنتاج) %	المؤشر (المصاريف العامة / الإنتاج) %	2005		2004		الشركة
		الحصة %	المبلغ	الحصة %	المبلغ	
15	23	31	2884	29	2516	SAA
15	33	21	2033	21	1789	CAAR
13	23	18	1685	19	1617	CAAT
7	17	3	248	3	228	TRUST
7	26	6	579	6	495	CIAR
12	23	4	422	5	398	2A
15	26	0	7	0	7	MATEC
6	10	3	291	4	341	CNMA
1	5	2	219	2	131	CASH
13	27	2	175	2	157	EL BARAKA
23	43	2	154	2	154	EL RAYEN
9	21	3	317	2	246	GAM
-	-	0	25	-	-	Alliance
11	22	95	9039	95	8079	المجموع
2	10	5	500	5	388	CCR
-	-	100	9539	100	8467	المجموع العام

Source : Rapport d'activité des assurances en Algérie 2004,2005, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.

المطلب الثالث: النتائج التقنية و المحاسبية لشركات التأمين في الجزائر

إن النمو الكبير في مبالغ التعويضات لسنة 2005 أدى إلى انخفاض في هامش التأمين للسوق ب 7%، من 10,1 مليار دج سنة 2004 إلى 9,4 مليار دج سنة 2005. رغم هذا الانخفاض إلا أن هذا الهامش التقني سمح سنة 2005 بتغطية مصاريف التسيير. إن هذا الهامش مضافا إليه النتائج المالية سمحت بتحقيق نتائج محاسبية ايجابية في السوق، من 1,1 مليار دج سنة 2004 إلى 1,7 مليار دج سنة 2005 بنمو 23%. إن هذا التحسن في النتائج سمح بتحسين معدلات المددات المدروية للأموال الخاصة من 4% سنة 2004 إلى 5% سنة 2005. لكن هذا التحسن في مردودية السوق ليس نفسه بالنسبة لكل الشركات. و الجدول التالي يبين النتائج التقنية لكل شركة سنة 2005:

¹ Pour l'année 2005

الجدول رقم 3-14: النتائج التقنية و المحاسبية لكل شركة سنة 2005

الوحدة: بليون دج

الشركة	هامش التأمين	تكاليف الإستغلال	هامش التأمين- تكاليف الإستغلال	النتيجة المحاسبية	مردودية الأموال ¹ الخاصة %
SAA	2672	2884	-212	612	11
CAAR	1374	2033	-659	175	3
CAAT	2792	1685	1107	187	4
TRUST	-193	248	-441	36-	-2
CIAR	775	579	196	97	11
2A	452	422	30	63	6
MATEC	0	7	-7	2	1
CNMA	511	291	220	47	1
CASH	405	219	186	3	0
EL BARAKA	248	175	73	44	10
EL RAYEN	-	154	-	-	-
GAM	434	317	117	1	0
Alliance	-	25	-	-5	-1
CCR	-	-	-	515	11
المجموع ²	9470	9039	431	1705	5

Source : Rapport d'activité des assurances en Algérie 2004,2005, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.

¹ Résultats comptables/fonds propres

² المجموع بدون حساب شركة الريان لغياب المعطيات

خلاصة الفصل:

شهد الإقتصاد الجزائري تحولات عميقة إثر الوضعية المعقدة التي عرفها بما فيها المشاكل الداخلية كارتفاع معدّل البطالة و ارتفاع معدّل التضخّم، و أخرى خارجية كارتفاع حجم المديونية، ومن ثم اعتمدت الجزائر برنامج الإستقرار و التصحيح الهيكلي حيث اتفقت مع المؤسسات المالية الدولية على تنفيذه و تتمثل أساسا في إلغاء احتكار الدولة لهذا القطاع و السماح بممارسة نشاط التأمين و إعادة التأمين من طرف شركات وطنية، أجنبية و خاصة أو عامة، ناهيك عن الإصلاحات الإقتصادية الأخرى في مجال الصناعة و الزراعة و الإستثمار... إلخ، و التي انعكست بدورها على نشاط التأمين، حيث حققت الجزائر نتيجة لهذه الإصلاحات استقرارا على مستوى الإقتصاد الكلي من خلال تنشيط السوق النقدي و إنشاء السوق المالي.

من خلال دراسة و تحليل الأداء و واقع القطاع التأميني في الجزائر، أهم ما يمكن أن نخلص إليه هو:

- يحتل التأمين مكانة بارزة في تنمية الإدخار ضمن وسائل التمويل الأخرى، وله دور اقتصادي كبير إذ يعتبر أحد مقوماته، فهو وسيلة لتشجيع الصادرات و تسهيل الإئتمان و الحد من التضخم.

- الثقافة التأمينية عنصر ضروري لتطوير تحسين أداء هذا القطاع وذلك لما له من علاقة مع المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية.

- فتح سوق التأمين في الجزائر أعطى دفعا قويا للرفع من مستوى أدائه.

- طبيعة النشاط التأميني و الذي يتركز على جانبيين، الجانب التقني و فيه يحاول المؤمن أن يوفق بين الأقساط و مبالغ المتضررين ساعيا بذلك إلى تحقيق هامش ربح، الجانب المالي تقوم شركة التأمين باستثمار أموالها في أوجه مختلفة من أجل تحقيق منتجات مالية.

- يبقى مشكل غياب الثقافة التأمينية في الجزائر من أهم العراقيل التي تواجه نشاط التأمين في الجزائر و خاصة بالنسبة لتأمينات الأشخاص و التي تمثل نسبة من 4% إلى 5% فقط من بنية السوق في حين نجدها في الدول المتقدمة تمثل أكثر من 60% من إجمالي الأقساط المصدرة.

- عرفت سنة 2005 نموا لرقم الأعمال ب 16% ، لكن هذا النمو يبقى في الأساس خاص بفرع التأمين على السيارات و الذي يمثل حصّة 45% من مجموع الأقساط التأمينية. هذا النمو في الحقيقة يعود إلى عوامل خارجية عن القطاع التأميني (إجبارية التأمين و القيود التعاقدية...) و ليس مرتبطا بتطوير و تحسين المنتجات و الأداء في الشركات التأمينية كما يمكن اعتبار القانون الجديد 06/04 ل 20 فيفري 2006 محاولة لإيجاد أدوات جديدة تساهم في تحسين أداء القطاع.

- رغم تنوّع محفظة المنتج التأميني المتوفرة في السوق الوطني و نمو الإنتاج التأميني الذي أدّى إلى نمو نصيب الفرد من التأمين ليصل إلى 1266 دج¹ للفرد إلا أنّ هذا المستوى يبقى بعيداً عمّا تحقّق في البلدان المتقدّمة و حتى البلدان المجاورة وهو راجع لعدّة عوامل أهمّها غياب الثقافة التأمينية في المجتمع الجزائري.

لتحسين أداء القطاع التأميني في الجزائر لابد من إستراتيجية تأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية:

- التحكم في التكاليف.
- تطوير حصص جديدة في السوق.
- التسيير الحسن للموارد المالية.
- تحسين نوعية الخدمات بإدخال تقنيات تسيير جديدة و تعميم المعلوماتية في كل مستويات النشاط.
- تحرير سياسة إعادة التأمين و التي من شأنها أن ترفع من اكتتاب العقود و بالتالي ارتفاع رقم الأعمال.
- زيادة تدعيم رأسمال المؤسسات التأمينية من أجل مواكبة كل التطورات الإقتصادية.
- المساهمة في الشركات الدولية من أجل كسب الخبرات التأمينية العالمية.
- العمل على تسهيل إجراءات تسوية المتضررين من أجل كسب ثقة و ولاء العملاء.

¹ 1266 دج = 17,2 دولار امريكي

الفصل الرابع: دراسة أداء الشركة الوطنية للتأمين

إن التحكّم في المؤشّرات الإقتصادية الكلية، في السنوات الأخيرة أدّى إلى إيجاد محيط ملائم لزيادة الطلب على المنتجات التأمينية. المطلوب من الشركة الوطنية للتأمين متابعة سياسة لاختيار وتغطية المخاطر المناسبة و هذا للتخفيض التدريجي للاحتلال التقني الناتج عن فرع التأمين على السيارات، الغير مناسب مع المعايير المحدّدة في المهنة و هذا نظرا لكون المؤسسة تتحمّل تغطية أكثر من نصف عدد السيارات الموجودة في الجزائر.

إن بعض الممارسات الغير مهنية في مجال التأمينات تبقى معرضة لبعض التصرفات الغير مسؤولة و المنحرفة عن القواعد الأساسية التي تحكم النشاط و من هنا تكمن صعوبة الحصول على حصص جديدة في السوق.

سنحاول في هذا الفصل تقديم تشخيص كامل للشركة انطلاقا من الحوار الذي أجريناه خلال الدراسة مع مختلف إطاراتها خاصة المركزية منها. ففي المبحث الأوّل نحاول إعطاء فكرة عامة عن الشركة الوطنية للتأمين بتقديم نبذة تاريخية عنها و دراسة التغيرات التي شهدتها الشركة. في المبحث الثاني و الثالث سنحاول تقييم أداء الشركة الوطنية للتأمين من خلال المدخل التقليدي لتقييم الأداء و هذا تحليل وتقييم نتائج العمليات التقنية التأمينية و تحليل النتائج المالية للشركة.

المدخل التقليدي لتقييم أداء الشركة في ظل مجموعة من المؤشّرات المالية، يكتنفه بعض أوجه القصور التي بدأت تظهر في ظل غياب البعد الإستراتيجي للتحليل من جهة، وما تواجهه الشركة من تغيرات كثيرة وسريعة في بيئة الأعمال من جهة أخرى، مما يتطلّب البحث عن مدخل يتناول التعامل مع هذه المتغيرات. نحاول في المبحث الرابع، دراسة مدى فعالية سياسة التحديث و التطوير لنظام التسيير المتكتم به لتحسين أداء الشركة، حيث سندرس نجاعة التنظيم الجديد للشركة، مؤشّرات ومعايير تقييم أداء المستخدمين على مستوى المقر المركزي و المديریات الجهوية ثم دراسة ميكانيزم حساب علاوة الأداء الفردية و علاوة الأداء الجماعية .

في المبحث الخامس سنحاول اقتراح برنامج لتطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء في الشركة الوطنية للتأمين، من خلاله يتم التّركيز على أهمية الترابط الموجود بين أداء الأفراد والوحدات في المؤسسة ككل، وأداء المؤسسة داخل الإقتصاد، فهنا يجب مراعاة هذا التداخل في تحديد المقاييس المستخدمة لقياس الأداء.

سنحاول إذا عرض مراحل تطبيق النظام، مع توصيف كامل لعمليا ت إعداد المؤشّرات والمقاييس و ترجمة الإستراتيجية للمراحل المختلفة للتنفيذ مع تحديد المقاييس والمؤشّرات التي تستخدم في قياس الأداء، وتلك التي تستخدم لقياس نتائج الأداء النهائي في مراحل المستقبلية. كما يتضمّن هذا المبحث وصفا لعملية ترجمة الإستراتيجية و أهدافها إلى مراحل عمل ومقاييس أداء ترتبط بكل مرحلة وهذا من خلال إعداد خريطة إستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن للأداء مقترحة لحالة الشركة الوطنية للتأمين.

المبحث الأول: مقدمة عن الشركة الوطنية للتأمين:

ظهرت الشركة الوطنية للتأمين في 12 ديسمبر 1963 بقرار من الحكومة الجزائرية بهدف الإستثمار في قطاع التأمينات، فكانت في البداية عبارة عن شركة مختلطة جزائرية مصرية بأغلبية جزائرية 61%. بدأ نشاط الشركة سنة 1964، حيث كان السوق آنذاك عبارة عن مجموعة من المؤسسات و التي كان أغلبها فرنسية.

تعتبر الشركة حاليا من أكبر الشركات التأمينية في الجزائر، برأسمال إجمالي يقدر ب 4.5 مليار دج سنة 2006. مقرها الرئيسي 05 شارع ارنستو شي غيفارا، الجزائر العاصمة. ويشمل نشاطها الفروع التأمينية التالية: تأمين السيارات، تأمين الأخطار المتعددة، تأمين النقل، تأمين الأخطار الفلاحية و تأمين الأشخاص.

المطلب الأول: التغيرات التي شهدتها الشركة الوطنية للتأمين

أولا- الإحتكار و التخصّص:

سنة 1966، و لاعتبارات إيديولوجية و إستراتيجية، قررت الحكومة الجزائرية التأمين الفعلي لقطاع التأمينات بإعطائه الإحتكار للشركة الوطنية للتأمين و الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين. قبل 1988، اعتبرت الشركة الوطنية للتأمين بأنها مؤسسة دولة، و التي لم يكن هدفها الرئيسي تحقيق الأرباح، كان المطلوب منها الإنتشار في جميع أنحاء الوطن بهدف التقرب من المؤمن لهم و المساهمة في ترقية الشغل. اقترن اسم الشركة بالتأمين على السيارات، حيث تخصّصت في توزيع هذا المنتج خلال فترة التخصّص 1976/1989 في السوق الجزائري.

ثانيا- الإنتقال إلى المؤسسة الاقتصادية سنة 1989:

ابتداء من تعيّر الشركة سنة 1989¹ إلى شركة عمومية، أعطت دفعا جديدا نحو البحث عن تحقيق الفعالية.

ورثت الشركة، خلال فترة التخصّص، تسيير خطر صعب متمثل في فرع أخطار الخواص، فكان لا بد عليها أن تكون منتشرة في كامل التراب الوطني، وكالات على الحدود و في الصّحاري و التي يمكن أن تبعد في بعض الأحيان بـ 400 كم عن أقرب مدينة، الأمر الذي يفسّر التكاليف الضخمة و كذلك عدد كبير من المستخدمين مقارنة بالشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين، ثم بعدها الشركة الجزائرية لتأمين النقل و التي

¹ 27 فيفري 1989.

كانت هي الأخرى متخصصة في أخطار تقنية صناعية و التي لا تتطلب كثيرا من المستخدمين (ولكن كثيرا من المعرفة).

منذ 1990 و خاصة منذ إنشاء أول مؤسسة خاصة سنة 1995، بدأ طرح إشكالية المردودية والأداء، فوجب أخذ الإحتياطات الكافية للدخول في اقتصاد السوق، بالتسيير الحسن، الشفافية و سياسة اجتماعية متأقلمة خاصة فيما يخص أجور المستخدمين، لكن المشكل الكبير في الشركة توفرها على عدد كبير من المستخدمين و البعض منهم إن لم نقل معظمهم تنقصهم الكفاءة اللازمة.

ثالثا- مخطط الإصلاح و التقويم الداخلي 1997 – 1998:

التشخيص المتواصل يعني تحديد مختلف الأنشطة الأكثر فعالية لتحقيق النمو المطلوب وهذا لن يكون إلا بالتشخيص المتواصل لنقاط القوة والضعف، فتحقيق إستراتيجية معينة يستلزم اختيار أدوات التقييم المناسبة فنقول أن مؤشر الإنتاجية مناسب إذا كانت فكرة الإنتاجية مهمة في المؤسسة.

بداية من سنة 1997، تم وضع مخطط التقويم الداخلي لمواجهة شراسة المنافسة و النتائج السلبية لنشاط الشركة. فوجب أخذ قرارات مهمة فيما يخص تسيير المستخدمين، كيفية تحديد أجور العمال المهرة و كيفية تحسين الأداء و ضمان مردودية أعلى للنشاط.

يجب أولا معرفة ما هو النشاط الإستراتيجي للمؤسسة، فالشركة كان مطلوبا منها ضمان الكل دون الأخذ بعين الإعتبار عامل المردودية، فليس من السهل التنصّل من العوامل التاريخية (التأمين على السيارات) الفرع الذي يشهد نتائج تقنية سلبية¹. فالتأمين على السيارات لا يخضع إلى نفس القواعد التي تخضع لها الفروع الأخرى، حيث لا يعكس تسعير القيمة الحقيقية للخطر خاصة تسعير ضمان المسؤولية المدنية، الذي يعتبر إجباري يجب احترامه، الأمر الذي يتناقض مع قواعد السوق المفتوح.

لكن من جهة أخرى يمكن اعتبار بأن منتج التأمين على السيارات هو منتج جيد لاستغلاله في عملية تسويق منتجات أخرى حيث الزبون هو الذي يأتي إلى الوكالة، عكس حالة المنتجات الأخرى حيث يجب البحث عن الزبائن و إقناعهم للقيام بعملية الشراء.

رغم الصعوبات التي لاقتها الشركة مع المرور إلى استقلالية المؤسسات بداية من سنة 1990 و التي اشتدت بانفتاح القطاع على الخواص، حيث شهدت المؤسسة خسارة سنة 1997، إلا أن الشركة الوطنية للتأمين

¹ Résultat technique déficitaire

حافظت على موقعها الأول في السوق. ففي سنة 2004 حققت 11 مليار دج كرقم أعمال بعيدة كثيرا عن المنافس اللاحق الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين (7 مليار دج) رغم محيط تنافسي غير ملائم بالنسبة للشركة، كما حققت الشركة كذلك نموا إجماليا بـ 31% مقارنة بسنة 2003.

فرع التأمين على السيارات يمثل حوالي 2/3 من نشاط الشركة فيما تمثل التأمينات على الحياة حوالي 9% من مداخيل الشركة.

في أحد مداخلات السيد الرئيس المدير العام للشركة¹ يشرح الأسباب التي كانت وراء حفاظ الشركة على مرتبتها المتقدمة في القطاع، حيث يقول أنه نتيجة للإرث الناتج عن الإحتكار و التخصص كان مطلوب من الشركة الإستثمار في ضمان أخطار الخواص و خاصة إيجاد شبكة توزيع مهمّة ليست في متناول المنافسة، و مع إلغاء التخصص سنة 1995 وجدت الشركة نفسها بمحفظة كبيرة من الزبائن الخواص، و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذين وضعوا ثقتهم فيها.

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين واحدة من أكبر شركات التأمين في الجزائر برقم أعمال يقدر بـ 11 مليار دج سنة 2004²، كانت رقم واحد بدون منازع في سوق التأمين الجزائري.

نتيجة للتحوّلات المستمرة في سوق التأمين الجزائري كان لزاما على الشركة تغيير إستراتيجيتها ومحفظتها، فركّزت مع ووداتها في هذه المرحلة نحو تطوير نظام معلوماها، التنظيم³، تطوير المنتجات التأمينية و الذي توجّ بالسماح للشركة من تسويق منتجات تأمينية أخرى (انظر ملحق رقم : نشاط الشركة الوطنية للتأمين). و هي الآن في طور تحضير نفسها للتأقلم مع مستجدات السوق و خاصة مع دخول اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي حيّز التطبيق و انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة⁴. فلنفتاح السوق يؤدي إلى دخول فاعلين و منافسين أجانب و حتى مرشّحين يمكنهم الحيّزة على الشركة، فقيمة المؤسسة و قدرتها على الأداء الحسن تتطلب بعدا و نظرة إستراتيجية كلية، و حتى مساعدة من الهيئات الرسمية الفاعلة و المسيرة للقطاع.

المطلب الثاني: موازنة محفظة نشاط الشركة:

خلال سنة 2005، يبقى فرع التأمين على السيارات مسيطرا على محفظة نشاط الشركة، رغم كونه في انخفاض، فهذا الفرع له ثقل كبير على النتائج الإجمالية للشركة حيث يؤثر على مردوديتها والتي تعتبر ضعيفة (سالبة في معظم الأحيان)، (سنة 2004 - 639 مليون دج).

¹ Séminaire sur la stratégie de la saa, Alger, février 2006.

² في جانفي 2006، 1 دولار أمريكي يساوي حوالي 74 دج.

³ توجت بإعدادات تنظيم الشبكة التوزيعية ابتداءا من جوان 2004، انظر ملحق رقم 16: الشبكة التوزيعية للشركة الوطنية للتأمين

⁴ OMC : Organisation Mondiale de Commerce

لكن من جهة أخرى يمكن اعتبار منتج التأمين على السيارات بأنه منتج جذب للزبائن¹ يمكن من خلاله عرض منتجات تأمينية أخرى، و هو أيضا منتج يمتص كثيرا من الأموال، حيث يستفاد من المجال الزمني بين وقت إمضاء العقد و وقت الحادث، فالأموال هي عبارة عن موارد يمكن إيداعها للحصول على مداخيل مالية مهمّة. لكن في السنوات الأخيرة، شهدت أسعار الفائدة انخفاضا مستمرا، ضف إلى ذلك غياب بورصة نشطة، فالإيداع يكون غالبا في السوق النقدي بالنسبة للشركة. حسب تصريح لمديرها العام² المكلف بالإدارة، في وقت مضى وصلت الشركة إلى تغطية تكاليفها عن طريق مداخيل المنتجات المالية فقط.

من جهة أخرى كان يجب الإستثمار في منتجات تأمينية خارج تأمين السيارات، كالتأمين على أخطار النقل و التأمين على الأخطار البسيطة. إن النتائج السلبية المتواصلة للتأمين على السيارات كانت لعدة أسباب أهمها:

- ارتفاع أسعار السيارات و بذلك تكاليف إصلاحها.
- مشاكل الإحتيال و الغش للمؤمن لهم.
- عدم توفر مراكز لإصلاح السيارات و إن وجدت فتمن الإصلاح كبير نتيجة لغلاء قطع الغيار و كذا ارتفاع الضريبة على القيمة المضافة.

المطلب الثالث: تشخيص وتحليل إستراتيجية الشركة الوطنية للتأمين.

لتنفيذ الإستراتيجية، يجب وضع مجموعة من الأدوات (مؤشرات ولوحة قيادة) لتحقيق خطة العمل. سنحاول تحليل هذه الأدوات الأساسية لقيادة الأداء.

من بين أهم مهام الشركة الوطنية للتأمين، عرض و تقديم ضمانات مختلفة و متعددة للزبون على الأخطار الممكن أن تلحق به في حياته الإجتماعية، المهنية و ممتلكاته كما أنّها مكلفة بتصنيف الملفات التي تربط الجزائر بشركائها الأجانب خاصة في مجال تسيير تعويضات الحوادث الجسمانية.

أهداف الشركة الوطنية للتأمين تتلخص في المحافظة على موقعها في السوق، الرّفع من قيمة رقم أعمالها وذلك من خلال البحث عن الفرص المتاحة و خاصة تلك المتعلقة بالأخطار المتنوّعة البسيطة، تأمين الأشخاص و الضمانات الإختيارية لتأمين السيارات، البحث عن إرضاء أكبر لعملائها بالتحسين المستمر في جودة الخدمة.

¹ Produit d'appel

² Laabidi Rabah : Directeur Général Adjoint chargé de l'Administration, , Séminaire sur la stratégie de la saa, Alger, février 2006

تتبع الشركة إستراتيجية تركز حول:

- قناعتها بقدرتها على خلق القيمة للمساهم (الدولة) على المدى الطويل.
- تطوير المنتجات التأمينية ذات المردودية العالية.
- الإستغلال الجيد لقدرتها الإبداعية و التوزيعية على المستوى الوطني.
- احترام المعايير التأمينية المحددة من طرف الهيئة الوصية.

حسب أحد الإطارات العاملة، إعادة هيكلة الشركة يجب أن تكون عميقة و ليس فقط مراجعة

لإستراتيجيتها، فحسبه الإدارة العليا تعتبر جد تقليدية، و لم يحدث هناك تغيير منذ حوالي عشرية من الزمن.

بداية من منتصف سنة 2004، تم إحداث أقسام جديدة و تعيين رؤساء لهذه الأقسام (انظر ملحق

رقم 05 : المسيرين الرئيسيون للشركة الوطنية للتأمين) و تم كذلك إحداث مديريات جديدة. فبداية من

سنة 2005، يمكن القول أن الشركة تطوّرت و تغيرت ثقافتها كثيرا.

إن عملية التخطيط لعبت دورا كبيرا في تكامل الأنشطة للشركة، و قد بدأت هذه العملية مع إيجاد

الأقسام¹ في جوان 2004 (انظر ملحق رقم 05 : المسيرين الرئيسيون للشركة الوطنية للتأمين) . رئيس

كل قسم مجر بداية كل سنة بتحضير مخطط عمل² (انظر ملحق رقم 06-07-08 : أمثلة عن خطط عمل

الأقسام) يبين فيه أهدافه الأساسية و كيفية تحقيقها، هذه المخططات تكون محل مناقشة مع المديرية العامة.

الأخيرة، تحضّر مخطط عمل كلي يركز من جهة على أولوياتها، و من جهة أخرى على أولويات الأقسام التابعة

لها ثم تقدّم بعد ذلك إلى مجلس الإدارة للقبول أو الرفض أو التعديل. قياس أداء كل قسم يتم وفقا لعقد أداء³ و

الذي يأخذ مخططات العمل المقدّمة بعين الإعتبار.

¹ Les divisions

² Plan d'action

³ Contrat de performance

المبحث الثاني: تحليل وتقييم نتائج العمليات التقنية التأمينية:

إن متابعة الأقسام العملياتية لمستوى تحقيق الأهداف المسطرة أدت إلى تطوّر ملحوظ في رقم الأعمال مقارنة بالتقديرات المسطرة. فقد تمّ تسجيل نمو سنة 2005 بـ 11% مقارنة بسنة 2004 بـ 12.53 مليار دج مقابل 11.12 مليار دج سنة 2004. إن هذه النتائج تبين مدى تحقيق الأهداف المسطرة و المحددة في المخطط الإستراتيجي 2004/2008.

إن تسيير ملفات الحوادث سجل مبلغ 7.26 مليار دج من التعويضات سنة 2005 مقابل 6.61 مليار دج في 2004 ، بنمو قدر بـ 10%. نتيجة الإستغلال قدرت بـ 728 مليون دج سنة 2005 مقابل 424 مليون دج سنة 2004 بنمو قدر بـ 45%. الربح الصافي قدر بـ 611 مليون دج سنة 2005 بنمو قدر بـ 51% ممثلا 11.33% من الأموال الخاصة مقابل 8% سنة 2004.

إن هذه المؤشرات يمكن أن تترجم القوّة التفاوضية التي تملكها الشركة لتحديد بنود اتفاقيات إعادة التأمين. من بين أهم أبعاد التغيير وتحسين الأداء نجد من جهة، المعرفة المتراكمة لعمّال المؤسسة التي يمكن اعتبارها الأداة و المصدر الأساسي لتطوير المؤسسة والتي بفضلها يمكن ضمان التسيير الجيّد، ومن جهة أخرى، بداية استغلال نظام التسيير المتكامل و الذي يهدف إلى تدعيم وضع المؤسسة نحو التحديث و الريادة في الأداء.

المطلب الأول: الإنتاج: الأقساط التأمينية المصدرة

لمواجهة المحيط التنافسي، تبحث الشركة الوطنية للتأمين دوما، زيادة على المنتجات المتوفرة، عن منتجات تأمينية جديدة لتغطية الحاجيات الخاصة لعملائها.

حققت الشركة خلال السنة 2005 رقم أعمال قدر بـ 12 532,53 مليون دج مع توقع تحقيق 12 200,00 مليون دج ، بزيادة قدرها 332,53 مليون دج أي 2,72%.

جدول رقم 4-1: رقم الأعمال المحقق مقارنة بالتوقعات لسنة 2005

الوحدة: مليون دج

رقم الأعمال المحقق/الأهداف	رقم الأعمال المحقق	التوقعات	الفرع		
				المبلغ	%
			تأمين السيارات		
59,03	1 927,03	1 868	– الأخطار الإجبارية <i>RO</i>	3,16	
420,32	5 776,32	5 356	– الأخطار غير الإجبارية <i>RNO</i>	7,84	
-184,93	2 359,07	2 544	الأخطار البسيطة <i>RD</i>	- 7,27	
-5,01	1 162,99	1 168	أخطار النقل <i>TR</i>	- 0,43	
102,27	186,27	84	أخطار الفلاحة <i>Agr</i>	121,75	
-59,15	1 120,85	1180	تأمين الأشخاص <i>AP</i>	-5,02	
+332,53	12 532,53	12 200	المجموع	102,72	

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005

يظهر من الجدول أن الأهداف المتوقعة في فرع تأمين السيارات قد تم تجاوزها بـ 479.35 مليون دج، أما في فرع التأمين الفلاحي فقد تم تحقيق زيادة بـ 102.27 مليون دج، فيما يخص الأخطار البسيطة، النقل و تأمين الأشخاص لم يتم تحقيق الأهداف المسطرة نتيجة لضياع بعض العقود التأمينية المهمة نتيجة للمنافسة التي تتركز على تخفيض الأسعار.

الجدول التالي يبين نمو بـ 1344.65 مليون دج سنة 2005 لرقم الأعمال مقارنة بـ 2004 بمعدل نمو يقدر بـ 12.02% و هو يعود إلى نمو التأمين على السيارات بـ 884.69 مليون دج و الأخطار البسيطة بـ 150 مليون دج، التأمين على أخطار النقل بـ 98 مليون دج، الأخطار الفلاحية بـ 123 مليون دج، و تأمين الأشخاص بـ 90.53 مليون دج.

جدول رقم 4-2 : نمو مقارن (2005/2004) لرقم الأعمال

الوحدة: مليون دج

النمو بـ		رقم الأعمال		الفرع
القيمة	%	2004	2005	
97.87	5.35	1829.16	1927.03	– الأخطار الإجبارية <i>RO</i>
786.82	15.76	4989.50	5776.32	– الأخطار غير الإجبارية <i>RNO</i> تأمين
884.69	12.97	6818.66	7703.35	السيارات
149.06	6.74	2210.01	2359.07	أخطار بسيطة
97.62	9.16	1065.37	1162.99	أخطار النقل <i>TR</i>
90.53	8.78	1030.32	1120.85	تأمين الأشخاص <i>AP</i>
122.75	193.25	63.52	186.27	أخطار الفلاحة <i>Agr</i>
1344.65	+12.02	11187.88	12532.53	المجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2004-2005.

أما فيما يخص هيكل محفظة الشركة في السنوات 2005/2004، فلم يحدث هناك تغيير كبير على الهيكل بحيث يبقى التأمين على السيارات يحتل المرتبة الأولى بحصة تقدر بحوالي 60% من إجمالي الأقساط.

جدول رقم 4-3: نمو هيكل محفظة الشركة بين 2004 و 2005

الفرع	نتائج %		التوقعات المسطرة % 2005
	2004	2005	
الأخطار الإجبارية RO	16.35	15.37	15.30
- الأخطار غير الإجبارية RNO	44.60	46.09	43.90
مجموع التأمين على السيارات	60.95	61.46	59.20
الأخطار المتنوعة	19.75	18.82	20.86
الأخطار الفلاحية	0.57	1.50	0.69
النقل	9.52	9.28	9.58
تأمين الأشخاص	9.21	8.94	9.67
المجموع	100%	100%	100%

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005-2004.

أولاً- فرع التأمين على السيارات:

إن رقم الأعمال المحقق في هذا الفرع بلغ 7703.35 مليون دج سنة 2005 بمعدل تحقيق للأهداف المسطرة بـ 106.63% و نمو يقدر بـ 12.97% مقارنة بسنة 2004. إن اصلاح فرع التأمين على السيارات يعتبر من بين الأولويات في المرحلة الحالية.

ثانياً- فرع الأخطار المتنوعة:

إن هذا الفرع سجل رقم أعمال بـ 2359.07 مليون دج. الأهداف المسطرة في فرع الأخطار المتنوعة تحققت بنسبة 105% بنمو قدر بـ 25% مقارنة بالسنة الماضية 2004. إن هذا التطور راجع بدرجة كبيرة لإجبارية التأمين ضد الكوارث الطبيعية CAT NAT¹ ابتداء من نهاية سبتمبر 2004.

1- الأخطار البسيطة:

رقم الأعمال المحقق في 2005 وصل إلى 1076.15 مليون دج و الجدول التالي يبين تحليل مفصل و مقارن بين 2005/2004 .

¹ Catastrophes Naturelles

جدول رقم 4-4: تحليل مقارن 2005/2004:

الوحدة: مليون دج

الضمان	إنتاج 2004		إنتاج 2005		معدل تحقيق الأهداف 2005	
	العدد	القسط	العدد	القسط	العدد %	القسط %
أخطار السكن MH	22812	49	28090	57	23	16
الأخطار المهنية MP	14319	187	18484	195	29	5
الحريق INC	1824	41	10305	142	465	245
الأخطار الصناعية والتجارية MIC	914	95	997	86	9	-10
أخطار البناء MIM	147	26	180	30	22	15
أخطار الكوارث الطبيعية CAT NAT	21608	51	100071	202	363	293
المسؤولية المدنية RC	20956	251	15724	213	-25	-15
السرقية VOL	2833	86	2116	75	-25	-13
أخطار المياه DDE	1249	27	1060	25	-15	-9
كسر الزجاج BDG	924	36	857	33	-7	-7
أخطار الحاسوب TRO	740	7	1116	12	51	60
المجموع	88326	862	179000	1076	103	25

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2004-2005.

إن معطيات الجدول تبين أنّ ه في سنة 2005 تحقّق نموّ بـ 25% فيما يخص الأقساط التأمينية و 103% فيما يخص عدد العقود، بزيادة قدرها 214.1 مليون دج مقارنة بسنة 2004. هذه الزيادة هي نتيجة للنمو الكبير في فرع تأمين الحريق بـ 245% نمو بالنسبة للأقساط و 465% بالنسبة لعدد العقود، هذا من جهة و من جهة أخرى لإجبارية التأمين ضد الكوارث الطبيعية ابتداء من سبتمبر 2004، أما المنتجات الأخرى فقد عرفت تذبذبا حسب كل فرع بالزيادة أو النقصان. ويمكن ملاحظة المساهمة الكبيرة للمنتج تأمين الأخطار المهنية ¹MP، منتج التأمين ضد الكوارث الطبيعية للخواص و منتج المسؤولية المدنية ²RC في رقم الأعمال الإجمالي لهذا الفرع (الأخطار البسيطة).

2- الأخطار الصناعية:

إن رقم الأعمال المحقّق في هذا الفرع سنة 2005 وصل إلى 1282.93 مليون دج بمعدّل تحقيق 89.03% مقارنة بالأهداف المسطرة لنفس السنة. الجدول التالي يبيّن محافظة فرع الأخطار الصناعية حسب المنتجات التابعة لهذا الفرع:

¹ Multirisques professionnels² Responsabilité Civile

جدول رقم 4-5: محفظة الأخطار الصناعية للشركة

الوحدة: مليون دج

إنتاج 2005		الضمان
العدد	القسط	
1430	396	الحريق INC
33	16	خسائر الاستغلال Perte d'Exploitation
762	174	الأخطار الصناعية و التجارية MIC
939	193	أخطار الورشات TRC
18	7	أخطار التركيب TRM
912	75	أخطار تجهيزات الورشات TREC
503	42	المسؤولية المدنية المتعددة RC Divers
1922	79	المسؤولية المدنية العشرية RC Décennale
98	19	المسؤولية المدنية للمنتجات المسلمة RC produits livrés
225	42	كسر الآلات BDM
619	11	أخطار الحاسوب TRO
47	2	خسائر المنتجات في الثلاجة P.produits en frigo
262	7	كسر الزجاج BDG
232	6	أخطار المياه DDE
555	29	السرقية VOL
7640	88	تأمين القروض Ass Crédit
46713	89	الكوارث الطبيعية Cat Nat
53308	1282	المجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

هذا الفرع شهد كذلك تطوراً لأقساط بعض المنتجات التأمينية ك منتج التأمين ضد الكوارث الطبيعية للصناعيين منتج فساد المنتجات في الثلاجة.

ثالثاً- فرع النقل:

رقم الأعمال المحقق من خلال هذا الفرع وصل سنة 2005 إلى 1162.98 مليون دج بنمو قدره 9.16% مقارنة بسنة 2004، وهذا بفائض قدره 67.61 مليون دج. رقم الأعمال المسطر للفرع لسنة 2005 تم تحقيقه بنسبة 99.57% رغم فقدان متعامل مهم والمتمثل في شركة النقل البحري CNAN.

رابعاً- فرع التأمين الفلاحي:

رقم أعمال الفرع المحقق سنة 2005 يعادل 186.27 مليون دج بمعدل تحقيق للأهداف المسطرة يقدر بـ 222%.

خامساً- فرع التأمين على الأشخاص:

رقم الأعمال المحقق في هذا الفرع وصل إلى 1120.85 مليون دج بمعدل نمو 8.79% مقارنة بسنة 2004. رقم الأعمال المسطر سنة 2005 تحقّق بمعدل 94.98%.
عدم تجديد عقود التأمين الجماعي¹ و التي كان تجديدها مشروطاً بمراجعة أقساط التأمين المدفوعة نتيجة لكون معظم هذه العقود شهدت خسارة في نتيجة استغلالها التقنية²

المطلب الثاني: التعويضات:

أولاً- فرع السيارات:

لقد حقق فرع السيارات انخفاضاً في معدل الحوادث³ بـ 11% مقارنة بسنة 2004، وقد تمّ تسجيل 284712 تصريح بحادث سنة 2005 مقابل 319089 سنة 2004 بانخفاض 28067 حادث مادي و 6310 حادث جسماني. إنّ هذا الإنخفاض هو ناتج بدرجة أولى للقوانين المرورية الرّادعة. لكن رغم ذلك و نتيجة لعدم إعادة النظر في تسعيرة المسؤولية المدنية⁴ للسيارات يبقى هذا الفرع يعاني من خسارة تقنية، و هذا رغم مختلف التدخّلات لدى الهيئة الوصيّة لتعديل هذه التسعيرة.
حجم التعويضات ارتفع إلى 6025.90 مليون دج سنة 2005 مقابل 5434.03 مليون دج سنة 2004 بمعدل ارتفاع يقدر بـ 10.89%. و الجدول التالي يبين بالتفصيل تطوّر الحوادث و التعويضات الخاصة بفرع السيارات.

¹ Assurance Groupe

² Déficit technique

³ Sinistralité

⁴ Responsabilité civile

جدول رقم 4-6: تطوّر الحوادث و مبالغ التعويضات سنة 2005

التسويات ¹			عدد الملفات		الفرع	
المبلغ (مليون دج)	معدل التسوية ³ %	مخزون إلى 31/12/05	مستوى مسوّى 2005	مصرّح ² في 2005	مخزون إلى 01/01/05	
3 193	103.43	149682	273518	264448	158752	حادث مادي
2 833	128.23	70491	25984	20264	7621	حادث جسماني
6 026	105.19	220173	299502	284963	234963	المجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

مبلغ التعويضات لسنة 2005 بلغ 6 026 مليون دج مقابل 5434 مليون دج سنة 2004 بنمو قدر بحوالي 600 مليون دج أي 10.89%. يمكن ملاحظة أيضا أن مستوى المخزون من ملفات الحوادث المادية و الجسمانية في انخفاض مستمر.

ثانيا- فرع الأخطار المتنوعة:

سجّل هذا الفرع خلال عام 2005، 8954 ملف حادث مقابل 9352 ملف سنة 2004 بانخفاض قدر بـ 9.40%.

1- الأخطار البسيطة:

الجدول التالي يبين نمو الحوادث⁴ لفرع الأخطار البسيطة:
الجدول رقم 4-7: نمو الحوادث لفرع الأخطار البسيطة

المبلغ مليون دج	معدل التسوية %	مخزون 31/12/05	تسويات 2005	الحوادث المصرح بها 2005	مخزون 01/01/05
140726	121%	2694	8281	6854	4121

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

¹ Règlements

² Déclaré

³ Cadence de règlement = nombre des dossiers déclarés / nombre des dossiers réglés

⁴ Sinistralité

2 - الأخطار الصناعية:

الجدول التالي يبين تطوّر الحوادث للأخطار الصناعية سنة 2005
الجدول رقم 4-8: تطوّر الحوادث للأخطار الصناعية سنة 2005

المبلغ مليون دج	% التسوية	مخزون 31/12/05	تسويات 2005	الحوادث المصرح بها 2005	مخزون 01/01/05
180.15	92%	1595	1923	2100	4118

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

فخلال سنة 2005 سجّل هذا الفرع 2100 تصريح بحادث مقابل 1952 سنة 2004 بزيادة تقدّر بـ 8% تشمل 148 ملفا. إن أهمية مبالغ التعويضات خلال سنة 2005 تفسّر من خلال تسوية ملفات بعض الحوادث المهمة كمصنع الإسمنت للشرق و الغرب.

ثالثا- فرع النقل:

سجّل فرع النقل، خلال سنة 2005، 461 تصريح بحادث مقابل 559 سنة 2004 بانخفاض قدر بـ 17.53% و الذي يمثل 98 ملفا، و الملخص في الجدول التالي:

الجدول رقم 4-9 : تطوّر الحوادث لفرع النقل 2005/2004

الفرق	معدل النمو	الحوادث المصرح بها 2004	الحوادث المصرح بها 2005	/
-98	-17.53%	559	461	فرع النقل

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

رابعا- فرع الأخطار الفلاحية:

شهد الفرع ارتفاعا كبيرا في الحوادث سنة 2005 بـ 349 تصريح مقابل 176 سنة 2004. عدد التسويات وصل إلى 168 ملفا بمبلغ 24.7 مليون دج مقابل 138 ملفا بمبلغ 32.5 مليون دج سنة 2004 و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 4-10: تطوّر الحوادث لفرع الأخطار الفلاحية سنة 2005

مبلغ التعويض 2005 (مليون دج)	مخزون 31/12/05	مسوى 2005	مصرح 2005	مخزون 01/01/05	/
24.7	184	168	312	97	Agr الأخطار الفلاحية

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

5- فرع تأمين الأشخاص:

انخفض معدل الحوادث في هذا الفرع بـ 6% سنة 2005 مقارنة بسنة 2004 بمقدار 17524 حادث. هذا الإنخفاض سجل خاصة في التأمين الجماعي¹ وهذا نتيجة لسياسة الإختيار² للعقود ذات المردودية العالية. وقد سجل هناك تحسن في نسبة التسوية حيث انتقل من 97.92% سنة 2004 إلى 99.97% سنة 2005. و الجدول التالي يوضح تطوّر هذه الحوادث سنة 2005.

الجدول رقم 4-11: تطوّر الحوادث لفرع تأمين الأشخاص سنة 2005

المبلغ بمليون دج	معدل التسوية	مخزون 31/12/05	مسواة 2005	مصرح 2005	مخزون 01/01/05	/
333150	99.97%	34527	274668	274751	34444	المجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

المطلب الثالث: الديون التقنية:

تتكوّن الديون التقنية، و التي تتحملها المؤسسة، من التزامات الشركة اتجاه المؤمن لهم أو المستفيدين من عقود التأمين. الديون التقنية تتمثل في خصوم الميزانية و أهمها :

– مؤونة الأخطار الجارية: REC³

– المؤونة الرياضية PM⁴.

– مؤونة خسائر الحوادث الواجبة الدفع PSAP⁵.

أولاً- مؤونة الأخطار الجارية : هي موجهة لتغطية الأخطار و التكاليف المتعلقة بكل عقد تأمين و التي تقع إمكانية حدوثها بعد يوم الإغلاق 12/31 لكل سنة. أحسن و أدق الطرق المستعملة هي: طريقة *Prorata temporis*⁶ : عقد بعقد على أساس القسط التجاري. و قد تبنتها الشركة في عملية الحساب لمؤونة الأخطار الجارية لسنة 2005، قدرّت سنة 2005 بـ 3533 مليون دج، كان هذا المبلغ 3044 مليون دج سنة 2004 بزيادة قدرّت بـ 16.06% أي 489 مليون دج و هذا نتيجة لنمو رقم الأعمال خلال سنة 2005.

¹ Assurance Groupe

² Politique de souscription sélective

³ Provisions pour Risques En Cour

⁴ Provisions Mathématiques

⁵ Provisions pour Sinistres À Payer

⁶ Méthode Prorata temporis : REC=la prime émise x [(date d'échéance – la date 31/12)/365]

ثانياً- المؤونة الرياضية: و هي تمثل الفرق بين التزامات المؤسسة و المؤمن لهم في فرع التأمين على الحياة (الأشخاص) بالقيمة الحالية و هي محسوبة حسب طرق الأكتيواريا¹. و الجدول التالي يبين نمو المؤونة الرياضية لفرع تأمين الأشخاص خلال 2005/2004.

الجدول رقم 4-12: نمو المؤونة الرياضية لفرع تأمين الأشخاص 2005/2004.

الوحدة: بليون دج

نمو 2004/2005		2004	2005	/
المبلغ	%			
11	%1.06	1 050	1 061	تأمين الأشخاص

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

إن نمو المؤونة الرياضية بـ 1.06% سنة 2005 مقارنة بـ 2004 ناتج أساسا إلى تسجيل عقود تأمين تعويض القروض للجماعات² و المسجلة لصالح بعض البنوك العمومية كشركة ضمان القروض العقارية *SGCI* و *CNEP Banque*.

ثالثاً- مؤونة خسائر الحوادث الواجبة الدفع: تكون هذه المؤونة بعد إغلاق سنة النشاط و هي محدّدة من خلال الأمر 07/95 المتعلق بالتأمينات و المنظمة بالأمر التنفيذي رقم 07/342 لـ 30/10/1995. و هي تمثل الإلتزام المالي للمؤسسة اتجاه ضحايا الحوادث، تمثل مبلغ التعويضات الحادثة و المصرّح بها خلال السنة و لكن لم تسوى بعد عند الإغلاق.

و الجدول التالي يبين مبالغ مؤونة خسائر الحوادث الواجبة الدفع من أجل كل فرع من فروع التأمين و تطوره بين سنتي 2005/2004. الجدول رقم 4-13: تطوّر مؤونة خسائر الحوادث الواجبة الدفع من أجل كل نوع من أنواع التأمين بين سنتي 2005/2004

الوحدة: بليون دج

الحصة %		مؤونة خسائر الحوادث الواجبة الدفع			الفرع
2004	2005	النمو	2004	2005	
85.21	86.47	676.21	9648.97	10325.18	تأمين السيارات <i>Auto</i>
7.09	6.60	-12.88	801.54	788.60	الأخطار المتعددة <i>RD</i>
5.43	4.33	-99.56	615.27	515.71	أخطار النقل <i>Trnsp</i>
0.29	0.62	+40.46	32.53	72.99	الأخطار الفلاحية <i>Agr</i>
1.98	1.98	+12.32	224.76	237.08	تأمين الأشخاص <i>AP</i>
%100	%100	616.55	11323.07	11939.62	المجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

¹ Les méthodes actuarielles sont des méthodes de mesure des risques, des primes, provisions, et tout calcule qui concernent l'assurance.

² ARC Groupe : Assurance Remboursement Crédit Groupe

فمؤونة خسائر الحوادث الواجبة الدفع في فرع التأمين على السيارات بلغت 10325.18 مليون دج و الذي يمثل حوالي 86% من المبلغ الإجمالي لل مؤونة. أما في فرع الأخطار المختلفة فوصل إلى 788.6 مليون دج، فرع النقل بلغت 515.7 مليون دج بانخفاض قَدَّر بـ 59.57 مليون دج مقارنة بـ 2004، فرع الأخطار الفلاحية وصلت الم مؤونة إلى 72.98 مليون دج و قد ارتفع بمبلغ 40 مليون دج مقارنة بسنة 2004 بسبب ارتفاع مخزون الحوادث، أما فرع تأمين الأشخاص فارتفع بـ 8.58 مليون دج بنسبة نمو 5.81% مقارنة بسنة 2004 و هذا ناتج لارتفاع مؤونة منتج تأمين تعويض القروض للجماعات.

المطلب الرابع: تسيير إعادة التأمين:

خلال سنة 2005، المبلغ الإجمالي للأقساط التأمينية المتنازل عنها لمعيدي التأمين¹ بلغ 1911.6 مليون دج مقابل 1535.9 مليون دج سنة 2004 بارتفاع 375.6 مليون دج. من أهم معيدي التأمين المشاركين في برنامج إعادة التأمين نجد الشركة المركزية لإعادة التأمين²، *Best Re*، *Affrica Re*، *MEDRE (inc)*، *SCOR (Engenring)* و يمكن التفريق بين نوعين من التنازلات:

- التنازل المتفق عليه³.
- التنازل الاختياري⁴.

و الجدولين التاليين يبينان بالتفصيل نتيجة التسيير لهذين النوعين حسب كل فرع:

¹ Cession des primes en réassurance

² CCR

³ Cessions conventionnelles

⁴ Cessions facultatives

جدول رقم 4-14: التنازلات المتفق عليها لمعيدي التأمين

الوحدة: بليون دج

الرصيد	مؤونة خسائر الحوادث الواجبة الدفع SAP	تسوية الحوادث	العمولة	القسط التأميني المتنازل عليه	الفرع
-67	175	39	56	202	الحريق inc
2	0	1	1	4	خسائر الاستغلال PE
7	0	0	2	10	أخطار الإرهاب و التخريب ATS
187	0	0	19	206	الحوادث الطبيعية CAT NAT
20	1	0	6	27	المسؤولية المدنية RC
3	54	9	36	96	النقل TRNSP QP
4	1	3	3	12	النقل TRANSP FACOB
11	84	25	36	135	الأخطار الهندسية ENGENERG
0	0	0	0	0	المسؤولية المدنية العشرية RCD
9	6	10	3	2	تأمين الأشخاص AP
19	25	10	23	78	تأمينات الفلاحة AGR
167	346	99	189	803	المجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

جدول رقم 4-15: التنازل الإختياري لمعيدي التأمين

الوحدة: بليون دج

الرصيد	مؤونة خسائر الحوادث الواجبة الدفع SAP	تسوية الحوادث	العمولة	القسط التأميني المتنازل عليه	الفرع
63	102	10	3	52	الحريق inc
0	0	0	0	0	خسائر الاستغلال PE
0	0	0	0	0	أخطار الإرهاب و التخريب ATS
0	0	0	0	0	النقل TRANSP FACULT
132	69	128	9	74	النقل TRNSP CORP
20	30	15	8	73	الأخطار الهندسية ENGENERG
0	0	0	0	0	المسؤولية المدنية العشرية RCD
93	0	0	0	93	تأمين الأشخاص AP
491	252	33	39	815	الطيران AVIATION
0	0	0	0	0	تأمينات الفلاحة AGR
409	453	186	60	1108	المجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

على أساس معطيات هذين الجدولين نلاحظ أن القضايا المتنازل عنها الإتفاقية¹ تمثل رصيد إيجابي بـ 166.9 مليون دج، و هذا نتيجة لإدخال فرع تأمين الكوارث الطبيعية برصيد 187.4 مليون دج بقسط متنازل عنه يبلغ 206.7 مليون دج. أما في القضايا الإختيارية² فوصل الرصيد إلى 409.2 مليون دج. لتقييم جيد لعمليات إعادة التأمين المتفق عليها، الجدول التالي يوضح مقارنة بين عمليات التنازل حسب الفروع لسنة 2005/2004.

الجدول رقم 4-16: مقارنة بين عمليات التنازل حسب الفروع لسنة 2005/2004.

الوحدة: بليون دج

التنازل		القسط المصدر		الفروع
2005	2004	2005	2004	
217	190	816	509	الحريق INC
135	85	452	453	الأخطار الهندسية ENGNERG
108	89	1162	1065	النقل TRANSP
207	7	292	65	الكوارث الطبيعية CAT NAT
78	15	186	63	تأمينات الفلاحة AGR
27	21	245	251	المسؤولية المدنية RC
29	1	804	772	تأمين الأشخاص AP
803	410	3961	3182	المجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

قراءة بسيطة للجدول تبين تزايد لكل الفروع التأمينية، حيث يمثل فرع تأمين الكوارث الطبيعية لوحده 25% من التنازلات بنمو من 6.9 مليون دج سنة 2004 إلى 206.7 مليون دج سنة 2005 و لكن فرعي الحريق و الإخطار الهندسية Engeneiring، تبقى مسيطرة على مبلغ التنازلات. هيكل التنازلات شهد تغييرا ملحوظا و هذا نتيجة لزيادة التنازل في فروع الحريق و الإخطار الهندسية Engeneiring، فرع تأمين الكوارث الطبيعية و خطر النقل. مبلغ فرع الحريق ارتفع بالقيمة مقارنة بسنة 2004 و لكن حصتها انخفضت نتيجة للزيادة المعتبرة في فرع تأمين الكوارث الطبيعية.

المطلب الخامس: تقييم أداء الشركة من خلال مساهماتها في الشركات و الفروع الأخرى:

وصل المبلغ الإجمالي لالتزامات الشركة في مساهماتها و فروعها آخر سنة 2005 إلى 1880.62 مليون دج (انظر الملحق رقم 09: هيكل مساهمات الشركة 2005). إن هيكل مساهمات الشركة يمكن تقديمها على النحو التالي:

¹ Affaires conventionnelles

² Affaires facultatives

جدول رقم 4-17: هيكل مساهمات الشركة سنة 2005

المساهمات	% المساهمة مقارنة بالمجموع
مساهمة الشركة في المؤسسات الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين وهيئات المالية الأخرى بمبلغ 366.2 مليون دج	19.47
مساهمة الشركة في المؤسسات الجزائرية الصناعية و التجارية بمبلغ 1424.02 مليون دج	75.72
مساهمة الشركة في المؤسسات الأجنبية للتأمين و إعادة التأمين بمبلغ 90.39 مليون دج	4.81

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات عام 2005.

إن هذا التوزيع يظهر الحصة الكبيرة للشركة في المؤسسات الجزائرية الصناعية و التجارية بما يقارب 75.72% (SAE، SIH، ENOR، Imprimerie des assurances)، و تتمثل هذه المساهمة 19.47 في المؤسسات الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين وهيئات المالية الأخرى (SGCI، SRH، SICAV، CAGEX، IANEF)، أما في الخارج، فتملك الشركة 10738 سهم بقيمة اسمية \$100 في شركة AfricaRé.

إن التحليل حسب نوع المساهمة للشركة لنشاط 2005 (انظر الملحق رقم 10 نتائج الفروع والمساهمات للشركة سنة 2005/2001) يسمح باستنتاج ما يلي:

- شركة الإستثمار الفندقية ¹SIH: بتحسّن الأوضاع الأمنية واستعادة البلاد لعافيتها أصبح النشاط السياحي ذو مردودية مهمّة، وحرصا منها على تحقيق الأرباح و ضمان حقوق المؤمنین بلغت مساهمات الشركة سنة 2005 مبلغ 165 مليون دج للوصول إلى مجموع المساهمات 813 مليون دج. خلال نشاطها سنة 2005 حققت SIH نتيجة إيجابية ب 532 مليون دج. هذه النتيجة أكدت النتائج الجيدة المحقّقة في سنوات 2003 ب 349 مليون دج و 2004 ب 299 مليون دج.

- الشركة الجزائرية للخبرة ²SAE: هي فرع مملوك للشركة الوطنية للتأمينات بـ 100%، وصل رأسمالها إلى 450 مليون دج، و هو نتيجة زيادة بـ 150 مليون دج كانت ثمرة النتائج الإيجابية المحقّقة. سنة 2005 حققت SAE نتيجة إيجابية بـ 46 مليون دج مقابل 44.6 مليون دج سنة 2004 بزيادة قدرها 3.14%. مقارنة برأس مالها الخاص 503 مليون دج، بلغ معدّل المردودية 9.15%.

¹ Société d'Investissement Hôtelière

² Société Algérienne d'Expertise

- مؤسسة الإستغلال المنجمي للذهب ¹ *ENOR* : للإستغلال الجيد لاحتياطات الذهب الموجودة في المقار، تحتاج *ENOR* إلى استثمارات ضخمة و مردودية هذه الإستثمارات لا يمكن تحقيقها إلا على المدى الطويل. لقد تنازلت الشركة الوطنية للتأمين عن حصتها إلى الشركة الوطنية للمحروقات *SONATRACH* و التي تقدّر بـ 156 مليون دج سنة 2005 تم تنفيذها بداية سنة 2006.

- مطبعة التأمينات²: وهو يعد كفرع نتيجة لإعادة هيكلة الشركة الوطنية للتأمين و قد دخلت الشركة المركزية لإعادة التأمين كشريك بالتساوي مع الشركة الوطنية للتأمين. حققت المطبعة رقم أعمال يقدر بـ 59 مليون دج بنمو قدره 6.08% مقارنة بسنة 2004، كما أنّها حققت نتيجة إيجابية (ربح) بـ 5.041 مليون دج مقابل 3.496 مليون دج سنة 2004.

- شركة إعادة الرهن العقاري³ *SRH*: حققت الشركة سنة 2005 نتيجة إيجابية بـ 33.229 مليون دج الناتجة أساسا من مداخيل الإيداعات، و كانت هذه النتيجة 7.282 مليون دج سنة 2004.

- شركة ضمان القرض العقاري⁴ *SGCI* :: بالنظر إلى ضعف السوق العقاري في الجزائر، تم إيجاد شركة ضمان القرض العقاري لهدف تنشيط و دعم سوق القرض العقاري و لكنها لم تحقق التطور المطلوب. فقد حققت خسارة مهمة تقارب رأس مالها و هي نتيجة الإيداع الغير مدروس الذي قامت به ، فكانت إذن محل تخفيض لرأس مالها الإجتماعي بـ 70% تطبيقا للقانون التجاري مادة 715، الأمر الذي أدى إلى تخفيض حصّة الشركة الوطنية للتأمين من 100 إلى 30 مليون دج. النتيجة الإيجابية المقدّرة بـ 84 مليون دج كانت أساسا نتيجة لتنازل عن أصل من أصولها العقارية.

- الشركة الجزائرية لتأمين و ضمان الصادرات⁵ *CAGEX* : حققت الشركة رقم أعمال يقدر بـ 11.577 مليون دج منها 11.418 مليون ناتجة عن تغطية الأخطار التجارية و 0.153 مليون ناتجة عن تغطية الأخطار السياسية. رقم أعمالها ارتفع بـ 33% مقارنة برقم أعمال سنة 2004. كذلك نتيجتها الصافية ارتفعت بـ 42% مقارنة بسنة 2004 (5.208 مليون سنة 2004 إلى 7.415 مليون سنة 2005).

¹ Entreprise d'exploitation des mines d'or

² L'imprimerie des assurances

³ Société de Refinancement Hypothécaire

⁴ Société de Garantie de Crédit Immobiliers

⁵ Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des exportations

- شركة الإستثمار المالي سليم *CICAV SELIM* : بمساهمة كل من *SAA* ، *BNA* و *BDL* تم إيجاد شركة الإستثمار في رأس المال المتغير، بهدف تكوين و تسيير محفظة من الأسهم المحصّل عليها من خلال رأس مالها الخاص. رأس مال الشركة الإجتماعي موزّع بالتساوي بين المساهمين الثلاثة. خلال سنة 2005 ، *CICAV* جمعت رأس مال يقدر بـ 160 مليون دج بزيادة قدرها 34% من رأس المال الابتدائي ، و قد حققت نتيجة صافية سنة 2005 بـ 1.526 مليون دج مقابل 4.628 مليون دج سنة 2004 ، و يبقى نشاط هذه الشركة ضعيفا نظرا لارتباطه بدرجة تطور هذا السوق.

- المعهد الجزائري للدراسات العليا في المالية ¹*IAHEF* : هو عبارة عن شركة بالأسهم ذات رأس مال يقدر بـ 30 مليون دج بمساهمة البنوك العمومية (*CNEP* ، *CPA* ، *BEA* ، *BADR* ، *BDL* ، *BNA*) العمومية (*CCR* ، *CAAT* ، *CAAR* ، *SAA*) و مؤسسة *SONATRACH* و *SRH* و مكتب الاستشارة المالية (*STRATEGICA*). و هو يهدف إلى التكوين في الميدان المالي. يبلغ قيمة اشتراك *SAA* 1.2 مليون دج و الذي يمثل 0.06% من محفظة المساهمات للشركة و 4% من مجموع المساهمات في هذه الشركة. بدأ عمل المعهد في جانفي 2005، و خلال أول نشاط له بلغت المدانجيل 10.461 مليون دج والتي لم تستطع تغطية مجموع التكاليف 16.129 مليون دج و الذي أدى إلى خسارة محاسبية تقدر بـ 5.667 مليون دج.

- الشركة الإفريقية لإعادة التأمين *Affrica Ré* : تعدّ هذه الشركة من الشركات الإفريقية لإعادة التأمين و التي تجمع الكثير من الدول الإفريقية العضوة في منظمة الوحدة الإفريقية و تضم 41 دولة، أنشأت في 1978 بهدف تنمية و تطوير خدمات إعادة التأمين. سجّلت الشركة خلال سنة 2005 مبلغ إجمالي من قسط التأمين يقدر بـ 330 مليون دولار مقابل 299 مليون دولار سنة 2004 بزيادة قدرها 10%، و قد حققت نتيجة صافية بـ 20 مليون دولار بزيادة 100% مقارنة بسنة 2004 حيث سجلت 9.65 مليون دولار.

¹ Institut Algérienne des Hautes Etudes Financières

المبحث الثالث: تقييم الشركة من خلال تحليل النتائج المالية:

إنّ دراسة الشركة تهدف إلى تبيان الوضعية المالية و درجة تحقيق الأهداف. ومن أهم المعايير التي يعتمد عليها في عملية التقييم تحليل حسابات الميزانية للشركة و تحليل نسب التسيير الأساسية.

المطلب الأول: تحليل حسابات الميزانية للشركة

نشاط الشركة يقاس من خلال الميزانية، فالشركة تقدّم خدمات تأمينية و خدمية لا يمكن معرفة حجمها إلا من خلال الميزانية السنوية (مجموع الموارد و الإستخدامات)، فالهيكلية المالية للشركة تعتبر من أهم المؤشّرات التي يعتمد عليها في قياس أدائها خاصة المحور المالي منه.

شهدت ميزانية 2005 إجمالي صافي للميزانية ¹ 25498 مليون دج بنتيجة صافية موجبة 612 مليون دج. و فيما يلي الميزانية المختصرة للشركة لسنة 2005 و عناصرها الأساسية (لمزيد من التفصيل انظر ملحق رقم 11: ميزانية الشركة الوطنية للتأمين 2005).

جدول رقم 4-18: الميزانية المختصرة للشركة لسنة 2005

الوحدة: مليون دج

الأصول	المبلغ	%	الخصوم	المبلغ	%
الإستثمارات	2715	10.64	الأموال الخاصة	5.395	21.16
المخزون	68	0.27	الديون	19.491	76.44
الحقوق	22715	89.09	النتائج	612	2.40
المجموع	25498	100%	المجموع	25498	100%

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005

أولاً- الأصول:

لتحليل أصول الميزانية يجب إعادة قراءة معطيات السنوات الخمس الماضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4-19: تطوّر الأصول 2005/2001 :

الوحدة: مليون دج

2005		2004		2003		2002		2001		
%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
10.52	2715	9.93	2459	10.79	2449	11.47	2422	11.08	2150	الإستثمارات
0.01	68	0.27	67	0.03	70	0.35	74	0.41	80	المخزون
89.47	22715	89.80	22206	89.18	20605	88.18	18625	88.51	17169	الحقوق
100	25498	100	24732	100	23124	100	21125	100	19399	المجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005

¹ Total Net du Bilan

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن هيكل الميزانية لم تتغير بطريقة كبيرة، تبقى الحقوق العنصر الأكثر أهمية في خلال الخمس سنوات الأخيرة بنسبة 89% من مجموع الميزانية. النمو الذي شهدته سنة 2005 هو نتيجة لزيادة مستوى الحقوق ب 2.3% والإستثمارات ب 10.41%.

1- الإستثمارات:

حقّق هذا العنصر زيادة بـ 10.64% مقارنة بسنة 2004 و الجدول التالي يبين مختلف مكونات هذا العنصر. الجدول رقم 4-20: تطوّر الإستثمارات 2005/2003

الوحدة: مليون دج

04/2005 النمو %	2005	2004	2003	
0	0	0	5	مصاريف إعدادية
28.24	168	131	51	قيم معنوية
146	96	39	39	عقارات
7.18	3655	3410	3415	وسائل الإنتاج
1.39	73	72	69	وسائل اجتماعية
68	148	88	63	استثمارات جارية
10.64	4140	3742	3644	المجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005

- القيم المعنوية : تخص شراء حق الإستغلال ل *ORACLE*¹ بمبلغ 28 مليون دج و دفع ثمن عملية التخصيص² لجزء التأمين على الأشخاص، إعادة التأمين و تأمين السيارات.

- العقارات (الأراضي) : و تتمثل خاصّة في الحصول على قطعة أرض بحسين داي بالعاصمة بمبلغ 56.5 مليون دج لمشروع بناء المقر المركزي للشركة الوطنية للتأمين.

- وسائل الإنتاج: و تخص المعدات من المكاتب، وسائل الإعلام الآلي *ORASS* وشبكة التوصيل³، وسائل النقل.

- الإستثمارات الجارية: و تتمثل خاصّة في إعادة تهيئة المقر المركزي (الإجتماعي) للشركة و قسم تأمين الأشخاص .

2- المخزون: و هو يمثل أدوات و معدّات مكتب، شهد نسبة نمو بـ 3.04% رغم النمو الكبير في الإنتاج التأميني.

¹ Système d'information intégré en assurance

² Personnalisation

³ Câblage

- 3- الحقوق:** يتكوّن هذا العنصر بدرجة كبيرة من الإيداعات و هو يبقى العنصر المهم في الأصول — 89.4% يشمل خاصة:
- **الحقوق التقنية:** حصة التزام معيد التأمين من التعويضات الواجبة الدفع بمبلغ 822.61 مليون دج.
 - **حقوق الإستثمار:** و هي تمثل حوالي 83% من إجمالي الحقوق و هي تتكون من:
 - سندات المساهمة (SICAV, SAE CAGEX, SGCI, AFFRICA RE, SIH, SRH,)
 - سندات الخزينة.
 - سندات الإيداع.
 - **حقوق الإستغلال:** مكوّنة من تسبيقات للضرائب بمبلغ 567 مليون دج.
 - **حقوق على المؤمن لهم:** و هي نتيجة للتسهيلات المقدمة للمؤمن لهم خاصة العموميين منهم، حيث بلغت قيمتها سنة 2005، 1029 مليون دج مقابل 1062 مليون دج سنة 2004.
 - إن تحليل الأقساط الغير مدفوعة في 31/12/2005 تبين معدل التحصيل لرقم الأعمال بـ 94%.
 - **الحقوق الجارية:** والتي تمثل مبلغ 583 مليون دج نتيجة للتحويلات التي حدثت في شهر ديسمبر من الوكالات إلى المديريات الجهوية، و لم تستقبل بعد في حسابات المديريات، فالمديريات لا تملك أي فائض في الخزينة لم يتم إيداعها.

ثانيا- الخصوم:

الجدول التالي يبين تطوّر خصوم ميزانية الشركة:

جدول رقم 4-21: تطوّر خصوم الشركة 01/04

الوحدة: بمليون دج

الخصوم	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005
الأموال الخاصة	4559	23.50	4874	23.07	4955	21.43	4973	20.11	5395
الديون	14610	75.31	16150	76.45	17911	77.46	19356	78.26	19491
النتائج	230	1.19	101	0.48	258	1.11	404	1.63	612
المجموع	19399	100	21125	100	23124	100	24732	100	25498

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005

نلاحظ، من خلال الجدول، عدم تعيّر هيكل الميزانية بدرجة كبيرة، فالديون تمثل الجزء الأكبر منذ خمس سنوات و هي تمثل 76.44% خلال سنة 2005. إن النمو الذي شهده إجمالي الخصوم مقارنة بالسنة الماضية هو ناتج عن:

- زيادة في رأس المال الخاص .

- زيادة الديون.
- الزيادة في النتيجة.

1- الأموال الخاصة: يمكن تبيان تطورها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4-22: نمو رأس المال الخاص 2003/2005

الوحدة: بليون دج

2004/2005 نمو	2005	2004	2003	الأموال الخاصة FP
0	3800	3800	3800	رأس المال الإجتماعي FS
%101.67	722	358	132	الإحتياطات Réserves
0	0	0	146	فرق إعادة التقييم Ecart de réévaluation
%2.5	814	794	751	المؤونة التقنية Provision techniques
0	10	10	152	نتائج في انتظار التوزيع
%336	48	11	14	مؤونة للخسائر و التكاليف
%8.5	5394	4973	4955	المجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين, إحصائيات 2003، 2004، 2005.

- في آخر سنة 2005 وصلت قيمة الأصول الخاصة 5394 مليون دج حيث تمثل 21.16% من إجمالي الميزانية، و قد كان يمثل 20.11% سنة 2004 و هو نتيجة لـ :
- زيادة الإحتياطات القانونية و الإختيارية بـ 364 مليون دج عن طريق توزيع نتيجة 2004.
 - زيادة المؤونات التقنية بـ 20 مليون دج.
 - زيادة لمؤونات التكاليف و الخسائر المحتملة بـ 37 مليون دج.

2- الديون:

إن النشاط التأميني يتميز بخاصية الحذر¹ الأمر الذي يستلزم تكوين مؤونات كبيرة لمواجهة حالة عدم التأكد من ناحية حدوث الأخطار أم لا، فالديون تمثل 76% من مجموع الميزانية و هو العنصر المسيطر في خصوم الشركة. و الجدول التالي يظهر أهم عناصر الديون و تطورها منذ 2003 إلى 2005.

¹ La prudence

جدول رقم 4-23: تطوّر الديون 2005/2003

بمليون دج

الديون	2003	2004	2005	2005/2004 نمو %
Comptes créditeurs de l'actif	0	0	45	0
dettes techniques الديون التقنية	13911	15417	16534	+7.25
ديون الإستثمار	956	605	712	+17.69
ديون المخزون	3	1	1	0
Détention pour compte	1947	2714	1064	-60.80
Dettes envers les associés	0	77	0	0
ديون الإستغلال	451	375	582	55.20
Cédantes et rétrocedantes ديون على المؤمن لهم	254	164	551	+236
ديون مالية	388	0	0	0
المجموع	17910	19355	19490	+0.7

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2003، 2004، 2005.

- حساب **Comptes créditeurs de l'actif**: يخص مبلغ 45 مليون دج دفع لأصول المديرية الجهوية (DR ALGERI) و هي عمليات تجري داخل الشركة في طريق التسوية.

- الديون التقنية **dettes techniques**: الجدول التالي يبين أهم مكوناتها و تطورها منذ 2003 الى 2005
الجدول رقم 4-24: مكونات و تطوّر الديون التقنية منذ 2003

الوحدة: مليون دج

DT	2003	2004	2005	نمو 2004/2005 %
SAP	10576	11323	11939	5.44
REC	2384	3044	3533	16.06
R/MATHE	950	1050	1061	01.04
المجموع	13911	15417	16534	10.83

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين

إن نمو الديون التقنية هي أساسا نتيجة لـ:

- عدم دفع الأقساط التأمينية فيما يخص التأمين على السيارات الأمر الذي أدى بطريقة آلية إلى ارتفاع

قيمة الحوادث تحت التسوية **SAP**.

- ارتفاع مؤونة الأخطار الجارية **REC** هو نتيجة لارتفاع رقم الأعمال.

- استقرار المؤونات الرياضية **R/MATHE**.

– ديون الإستثمار: شهدت هذه الديون نسبة نمو بـ 77% و هي نتيجة لزيادة في رصيد الحسابات الجارية لمعيدي التأمين لتغطية *SAP* و *REC*.

+حيازة للغير *Détention pour compte*: انخفاض هذا الحساب نتيجة لتحرير حسابات الصندوق الخاص للتعويضات ¹ *FSI*.

–ديون الإستغلال: ارتفاع هذا الحساب نتيجة لـ الضريبة على أرباح الشركات *IBS* الواجبة الدفع سنة 2005.

ديون المؤمن لهم *assurées*، و المتنازل لهم *cédants et rétrocedants*: نمو هذا الحساب بـ 236% نتيجة لزيادة حساب معيدي التأمين و التسيقات الخاصة بعقود منتج *Assistance voyage à l'étranger* و أقساط منتج *ARC Groupe* لم يتم تحديد المستفيدين حسب المؤمن لهم.

المطلب الثاني: تحليل جدول حسابات النتائج:

يظهر لنا جدول حسابات النتائج الهوامش الناتجة عن نشاط الإستغلال العادي و النشاط خارج الإستغلال، فيظهر كيفية الحصول على النتيجة النهائية بتقسيم النشاط الإجمالي إلى أنشطة فرعية و نسبة مساهمة كل نشاط في هذه النتيجة (انظر ملحق رقم 12 : جدول حسابات النتائج للشركة الوطنية للتأمين: 2005/2003)

أولاً- المداخليل *les produits* :

1- الأقساط المحصّلة²:

وصلت الأقساط المحصّلة سنة 2005 إلى 10196 مليون دج ، بنمو قدّر بـ 13.66% مقارنة بسنة 2004 . هذا النمو هو نتيجة لارتفاع رقم الأعمال والذي وصل إلى 12532 مليون دج سنة 2005 بنمو قدره 12% مقارنة بسنة 2004 و الذي عدّل بمبلغ تنازلات إعادة التأمين بـ 1922 مليون دج و الذي يمثل نسبة نمو بـ 24% و بحصّة 15% من رقم الأعمال الإجمالي. تم تحصيل رقم الأعمال من خلال شبكة التوزيع الممثلة في الجدول التالي:

¹ Fond Spécial des Indemnisations

² Les primes acquises

الجدول رقم 4-25 : رقم الأعمال حسب نوع شبكة التوزيع

الوحدة: مليون دج

الاجموع	وسطاء آخرين	وكالات	وكالات مباشرة	رقم الأعمال
12533	2881	6973	2679	
100	22.98	55.64	21.38	%

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005

2 المداخيل المالية¹:

و هي مداخيل ناتجة عن الإيداعات، وصلت سنة 2005 إلى 849 مليون دج بنمو قدره 6.93% مقارنة بسنة 2004، هذا النمو هو نتيجة لنمو الإيداعات و استقرار معدلات الفائدة. و الجدول التالي يبين المداخيل الناتجة من كل نوع من الإيداعات:

الجدول رقم 4-26 : المداخيل المالية حسب مصدرها

الوحدة : ألف دج

%	المداخيل	الإيداعات
26.50	225000	سندات التجهيز <i>bons d'équipements</i>
16.68	167221	سندات الخزينة <i>bons de trésor</i>
32.69	277745	الخزينة <i>trésor</i>
1.15	9812	سندات <i>Obligation de SRH SRH</i>
0.35	3008	سندات <i>SONATRACH</i>
3.94	33341	سندات <i>SONALGAZ</i>
2.23	18978	سندات <i>AIR ALGERIE</i>
16.46	114397	إيداعات لأجل <i>BEA</i>
/	32	إيداعات لأجل بنوك أخرى
100	849534	الاجموع

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005

3- مداخيل أخرى: و هي مكونة أساسا من:

- توزيع أرباح الشركة الجزائرية للخبرة *SAE* المقدرة بـ 14 مليون دج.
- توزيع أرباح *SRH* المقدرة بـ 4 مليون دج.
- مداخيل الإيجارات بـ 21 مليون دج.

¹ Les produits financiers

4- مداخيل خارج الإستغلال: وهي مكوّنة أساسا من:

- المؤونات المكوّنة لمواجهة الإلتزامات الجبائية بـ 349 مليون دج للسنوات الماضية تمّ استرجاعها كلية هذه سنة 2005.

- استرجاع على الإهلاك بحوالي 49 مليون دج.

- المداخيل الإستثنائية كانت نتيجة لزيادة رأس مال الشركة الجزائرية للخبرة عن طريق ضمّ الإحتياطات.

ثانيا- التكاليف:

كل نشاط يتبع بعملية تقييم للأداء من ناحية التكلفة، فالشركة إذن يجب أن تملك نظام معلومات دائم للأداء يأخذ بعين الإعتبار تكلفق النشاط و الذي يسمح بإعطاء قاعدة للتشخيص لقياس الأداء و تحديد الإطار الذي يسمح بمتابعة الأشكال الأخرى للأداء (الجودة و المدة،...).

1 - تكاليف الحوادث¹: شهدت تكاليف الحوادث مقارنة بسنة 2004 نمو بـ 9%، و هي نتيجة من جهة، لحجم التعويضات و الذي قفز من 6610 مليون دج سنة 2004 إلى 7269 مليون دج سنة 2005، و من جهة أخرى إلى الزيادة في الديون التقنية من 11323 مليون دج سنة 2004 إلى 11939 مليون دج سنة 2005. حصة معيدي التأمين² في تكلفة الأضرار الكلية كانت حوالي 554 مليون دج بمعدّل 7.16%. و الجدول التالي يبين ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم 4-27: توزيع تكاليف الأضرار حسب الفروع

الوحدة: مليون دج

الفرع	تكلفة الأضرار	أضرار يتحملها معيد التأمين	%
<i>Auto</i>	6702	0	0
<i>RD</i>	307	183	59.61
<i>Transp</i>	397	322	80.90
<i>AP</i>	347	17	5
<i>R/Agr</i>	65	32	49.23
المجموع	7818	554	7.10

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005

2- مصاريف التسيير³: بلغت 3033 مليون دج بزيادة قدرها 14.5% مقارنة بـ 2004 و تمثّل 24.20% من رقم الأعمال مقابل 23.68% سنة 2004. بلغ عدد المستخدمين إلى غاية 2005/12/31، 3397 مستخدم و هو في نقصان مقارنة بـ 2004 بـ 177 مستخدم.

¹ Les charges sinistres² Les réassureurs³ Les frais de gestion

بفضل الزيادة المعتبرة في رقم الأعمال و تخفيض المستخدمين، قفزت إنتاجية العامل من 3,130 مليون دج سنة 2004 إلى 3,690 مليون دج في سنة 2005 بنمو قدره 18%. و الجدول التالي يبين نمو تكاليف التسيير:

جدول رقم 4-28: نمو تكاليف التسيير 2005/2003

الوحدة: بألف دج

نمو % 2005/2004	نمو 2004/2003	2005	2004	2003	
14.52	+11.73	3034040	2649345	2371236	مجموع تكاليف التسيير
12.02	31.05	12532534	11187887	8537132	رقم الأعمال
+2.24	-14.73	24.21	+23.68	+27.77	نسبة التكلفة إلى رقم الاعمال %

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2003، 2004، 2005

و الجدول التالي يبين توزيع تكاليف التسيير حسب المراكز:
الجدول رقم 4-29: توزيع تكاليف التسيير حسب المراكز

الوحدة: مليون دج

المركز	المقر المركزي	المديرية الجهوية	الوكالة RF^1	الوكالة RP^2	وسطاء	المجموع
تكاليف التسيير	273	1121	218	1110	312	3034
%	9	36.95	7.19	36.59	10.28	100
عدد المستخدمين	271	1252	279	1595	-	3397
%	7.98	36.85	8.22	46.95	-	100

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005

3- الإهلاك و مؤونات الإستغلال³: وصلت إلى 281 مليون دج، منها 189 مليون دج كإصلاحات على الإستثمارات و 91 مليون كمؤونات استغلال وهي تفسر كتكملة للديون التقنية، تمثل نصيب المؤمن لهم في الأرباح.

4- تكاليف خارج الإستغلال: تشمل أساسا:

- المؤونات لتغطية التكاليف المحتملة.
- مصاريف غير عادية و التي تخص عقوبات التأخير الجبائية و الإجتماعية.

¹ Agence à revenu fixe

² Agence à revenu proportionnel

³ Les dotations aux amortissement et provisions d'exploitations

ثالثا- النتيجة:

كل مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحقيق الربح، و الذي يعبر بوضوح عن مؤشر الإنتاجية. وتحليل جدول حسابات النتائج من 2003 إلى 2005 يبين التطور المستمر لهذه النتيجة (انظر الملحق رقم 11: جدول حسابات النتائج للشركة الوطنية للتأمين: 2005/2003).

حققت العمليات التقنية التأمينية لسنة 2005 نتيجة إيجابية بـ 2671 مليون دج و هي تمثل زيادة بـ 32% مقارنة بسنة 2004. نتيجة الإستغلال لسنة 2005 بلغت 728 مليون دج، هذه النتيجة كانت 424 مليون دج سنة 2004. بمعدل نمو 71.65%. تمثل هذه النتيجة نسبة 4.88% من رقم الأعمال المحقق بنمو قدره 51.24% مقارنة بسنة 2004 و نسبة 11.33% من رأس المال الخاص مقابل 8.12% سنة 2004.

المطلب الثالث: تحليل نسب التسيير الأساسية:

إن المردودية هي النتيجة النهائية للسياسة المتبناة من طرف الشركة، فهي تسمح بمعرفة فعالية التسيير. إن المردودية تسمح بدفع مكافآت و تعويضات للمساهمين، تسمح كذلك بدفع علاوة على النتائج المحققة بالنسبة لعمال الشركة. دراسة النسب هي وسيلة ضرورية لدراسة الهيكل المالي و تسيير الشركة عن طريق المعطيات المحاسبية المعبرة. فهو وسيلة دراسة مقارنة من حيث أنها تمكن من المقارنة بين عدة سنوات، و بين عدة شركات، فهي تهدف إلى إخضاع الشركة التأمينية إلى قواعد تسييرية مشتركة. هناك عدة تعاريف للمردودية حسب الوجهة المحددة لها. على مستوى الشركة الوطنية للتأمين و نظرا لخصوصية النشاط التأميني فهي تعتمد على النسب التالية في عملية تقييم النشاط:

أولاً- نسب الملاءة¹:

إن الشركة التأمينية، و بناء على إلزام المشرع الجزائري من خلال القانون 338/95 المؤرخ في 95/10/30، مجبرة على تغطية الأخطار عن طريق الإيداعات المختلفة كما يلي: 15% من الديون التقنية و 20% من رقم الأعمال. وقد نص القانون أنه يجب على الشركة التأمينية إظهار هذه النسبة كل 06 أشهر وإعلانها في التقارير الدورية للشركة، وفي حالة عدم تشكيلها أو عدم كفاية تمويلها فيجب على الشركة تشكيل هذا الهامش في مدة أقصاها 06 أشهر من افتتاح الدورة المالية الجديدة. وفي حالات استثنائية عند

¹ Ratios de solvabilité

إثبات عجز الشركة على الوصول إلى هذا الهامش فأن السلطات تتدخل ويصل الأمر إلى إمكانية نزع الإعتماد من ممارسة المهنة كلية، وهذا لحماية المؤمن لهم من احتمالات ضياع حقوقهم. والجدول التالي يبين تحليل نسب الملاءة:

الجدول رقم 4-30: تحليل نسب الملاءة

الوحدة: مليون دج

2005	2004	2003	
5337	4952	4683	رأس المال الخاص <i>FP</i>
10624	9650	7654	رقم الأعمال الصافي من إعادة التأمين ¹
%5924	%5131	%61.18	<i>FP/CA</i>
16534	15417	13911	الديون التقنية <i>DT</i>
%32.28	%32.12	%33.66	<i>FP/DT</i>

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2003-2004-2005

إن حساب نسب الملاءة تبين أن هامس الملاءة هو أكبر من الحد الأدنى المطلوب و هو 15% من الديون التقنية و 20% من رقم الأعمال. هذه النسب تبين مدى قدرة الشركة على الإيفاء بالتزاماتها و تحقيق الأرباح.

ثانيا- تغطية الإلتزامات التقنية²:

و الجدول التالي يبين تحليل تغطية الإلتزامات التقنية:

الجدول رقم 4-31: تغطية الإلتزامات التقنية

الوحدة: مليون دج

2005	2004	2003	
20193	18844	17869	الإيداعات <i>P placements</i>
17348	16288	14662	<i>Engagements techniques ET</i> الإلتزامات التقنية
%116.40	%116	%121.87	<i>P/ET</i>

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2003-2004-2005

معدّل تغطية الإلتزامات التقنية يفوق الحد الأدنى المطلوب 100%، هذه التغطية هي ممثلة خلال سنة 2005 ب 11193 مليون دج على شكل أسهم مصدرة من الدولة أي 64.52% من الإلتزامات التقنية الكلية، (الحد الأدنى المطلوب هو 50%).

¹ CA net de réassurance

² La couverture des engagements techniques

ثالثا- معدّل المردودية التقنية¹: و الجدول التالي يبين تحليل لمعدل المردودتي التقنية:

الجدول رقم 4-32: تحليل لمعدّل المردودتي التقنية

2005	2004	2003	الوحدة: مليون دج
10197	8971	7037	<i>la prime acquise P</i> الأقساط احصل عليها
7332	6721	5344	<i>charges des sinistres S</i> تكاليف الأضرار
%72	%75	%76	<i>S/P</i>

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005-2004-2003

نتائج الجدول تبين بأن المعدّل الإجمالي للمردودية التقنية هو في تناقص، الأمر الذي يؤكد التحسّن الملحوظ في هامش الربح التقني.
رابعا- نسب الإستغلال²: الجدول التالي يبين تكاليف التسيير مقارنة برقم الأعمال لكل مركز إنتاج أو تسيير.

الجدول رقم 4-33: تحليل نسب الإستغلال

المجموع	وسطاء	الوكالة RP	الوكالة RF	المديرية الجهوية	المقر المركزي	الوحدة: مليون دج
3034	312	1110	218	1121	273	<i>FG</i> تكاليف التسيير
12533	2881	6973	2679	-	-	<i>CA</i> رقم الأعمال
%24.21	%10.83	%16	%8.14	-	-	<i>FG/CA</i>

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005-2004-2003

نلاحظ من الجدول أن الوكالات ذات الدخل النسبي لها نسبة من مصاريف التسيير مقارنة برقم الأعمال الأمر الذي يمكن تفسيره بالديناميكية التي تميز هذه القناة التوزيعية.
خامسا- معدل المردودية³:

1- مردودية رأس المال الخاص: والجدول التالي يبين نمو مردودية رأس المال الخاص:

الجدول رقم 4-34: تحليل مردودية رأس المال الخاص:

2005	2004	2003	الوحدة: مليون دج
612	404	258	<i>RN</i> النتيجة الصافية
5395	4973	4955	<i>FP</i> راي المال الخاص
%11.34	%8.12	%5.21	<i>RN/FP</i>

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005-2004-2003

من خلال الجدول نلاحظ تحسّن في مردودية رأس المال الخاص من 5.21% سنة 2003 الى 11.34% سنة 2005 و هو أكبر من المعدل المضمون في السوق البنكي.

¹ Ratios de rentabilité technique

² Ratios d'exploitation

³ Ratios de rentabilité

2- مردودية رقم الأعمال: والجدول التالي يبين نمو مردودية رقم الأعمال:
الجدول رقم 4-35: تحليل مردودية رقم الأعمال نسبة للنتيجة الصافية

2005	2004	2003	الوحدة: مليون دج
612	404	258	النتيجة الصافية RN
12532	11187	8537	رقم الأعمال CA
4.88%	3.61%	3.02%	RN/CA

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005-2004-2003

يمكن قياس المؤشر كذلك عن طريق مردودية رقم الأعمال نسبة لنتيجة الإستغلال.

الجدول رقم 4-36: تحليل مردودية رقم الأعمال نسبة لنتيجة الإستغلال، النتيجة المالية، النتيجة التقنية

2005	2004	2003	
+5.81%	3.80%	+2.90%	نتيجة الإستغلال/ رقم الأعمال
+7.10%	7.8%	10.82%	نتيجة المالية/ رقم الأعمال
-1.52%	-4.10%	-7.9%	نتيجة التقنية/ رقم الأعمال

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005-2004-2003

إن الإنخفاض الملاحظ في النسبة النتيجة المالية/ رقم الأعمال ناتج عن تدني معدلات الفوائد المرجعية المعمول بها في قيم الدولة الإلزامية. إن الإيداع في غير قيم الدولة الإلزامية هو في الحقيقة مجال واسع يتعد إلى الإستثمار في المؤسسات المالية فنجد مثلا الدخول كشريك في بعض المؤسسات على اختلاف طبيعتها (انظر الملحق رقم 09: هيكل مساهمات الشركة سنة 2005) و الدخول في سوق القيم المالية.

3- مردودية المستخدمين¹: والجدول التالي يبين مردودية المستخدمين بالنسبة للنتيجة الصافية و بالنسبة لرقم

الأعمال: الجدول رقم 4-37: مردودية المستخدمين

2005	2004	2003	
180066	113038	70762	النتيجة الصافية/المستخدمين
3.6 مليون دج	3 مليون دج	2.3 مليون دج	رقم الأعمال/ المستخدمين

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين، إحصائيات 2005-2004-2003

نلاحظ من خلال الجدول نمو مردودية المستخدمين سواءا مقارنة بالنتيجة أو مقارنة برقم الأعمال وهذا نتيجة من جهة الى الزيادة في رقم الأعمال و تخفيض في عدد المستخدمين الا أن هذا المؤشر يمكن النظر اليه من زوايا اخرى متعلقة بتسيير الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين و التحفيز..

يتميز نشاط الشركة التأمينية بخصوصيات يجعلها محل اهتمام من طرف مختلف السلطات، الأمر الذي يجعل مردوديتها التقنية أو المالية مرتبطة بدرجة تطبيقها للقوانين السارية كالقانون رقم 338/95 الصادر في 95/10/30 الذي يفرض إيداع نسبة معينة من الأقساط المصدرة في أشكال محددة.

¹ Rentabilité de l'effectif

المبحث الرابع: تحديث نظام التسيير لتحسين أداء الشركة:

في إطار تحديث نشاطها و وظائفها ، قامت الشركة بإطلاق عدّة مشاريع إصلاحية سنة 2005. و كلها تدرج في المخطط الإستراتيجي 2008/2004 أهمها :

- 1- وضع تنظيم جديد للشركة.
- 2- تحديث تسيير الموارد البشرية.
- 3- تحديث نظام المعلومات: مفتاح لتحسين الأداء.

المطلب الأول: وضع تنظيم جديد للشركة:

لإمكانية مواجهة التحديات مع الإنفتاح و ضرورة الرّفع من مستويات أدائها، حدّدت الشركة الوطنية للتأمين من خلال خطتها الإستراتيجية المحاور التالية كأهداف لتحقيقها:

- تحسين النتائج التقنية و المالية.
- الرفع من مردودية رأس المال الخاص.
- التحكم في المصاريف العامة.
- الحفاظ على الرتبة الأولى في السوق.

- تحقيق العلاقة رابح / رابح مع العملاء *relation gagnant / gagnant*.

لا تستطيع الشركة غالبا التوجّه إلى كل المستهلكين المتواجدين في السّوق و هذا لسبب اختلافهم و عدم تجانسهم من حيث أذواقهم، حاجياتهم و عاداتهم. ولتدعيم موقعها في السوق الشركة الوطنية للتأمين مضطّرة لتقسيمه إلى مجموعات متجانسة أو قطاعات متماثلة ثم تختار القطاعات المستهدفة و التي تخدمها بكل فعالية في حدود قدراتها و مواردها.

هذا المشروع بدأ يقترب من نهايته بوضع تنظيم هيكلي جديد متعدّد الأبعاد، و الذي وضع بحيث

يمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية من تحسين للتنافسية و المردودية للمؤسسة (انظر ملحق رقم 12: الهيكل التنظيمي المتعدد الأبعاد للشركة الوطنية للتأمين).

إن دراسة مدى نجاعة هذا التقسيم مرتبط بمدى احترام معايير تقسيم السوق و شروط كفاءة التقسيم.

فالتقسيم الجيد للسوق لا يكون عشوائيا بل يتطلب معايير و شروطا. من أهم معايير تقسيم السوق نجد التقسيم على أساس عوامل جغرافية، الخصائص السيكولوجية، التقسيم على أساس الأجيال أو التقسيم المتعدد المعايير.

من أهم شروط كفاءة التقسيم:

فإن تكون العوامل المختارة للتقسيم قادرة بالفعل على الفصل بين المفردات المكوّنة للسوق.

إمكانية استخدام وقياس هذا العامل و من ثم مدى توفر البيانات اللازمة حول تلك الخاصية لتقسيم السوق.

أن يؤدي استخدام الخاصية في التقسيم إلى قطاعات لها وزنها من حيث الحجم و الأهمية النسبية. أن تكون القطاعات المستهدفة من التقسيم محدّدة و ممكن الوصول إليها إذا ما اختيرت كأسواق مستهدفة.

في حدود معلوماتنا، لم ينته بعد من تنفيذ التنظيم الجديد للشركة الوطنية للتأمين و خاصة على المستوى العملي الأمر الذي يعقد أمر الحكم على كفاءة و نجاعة هذا التنظيم و مدى استيفائه لشروط التقسيم.

المطلب الثاني: تحديث تسيير الموارد البشرية

تطوّر القطاع التأميني في الجزائر منذ تحرير القطاع أمام الخواص سنة 1995. من الناحية التجارية و المالية توجد الشركات في محيط يشهد إعادة تنظيم مستمرة في مختلف نواحيه، من ناحية الكفاءة الاقتصادية و الإجتماعية، يظهر أن القطاع يشهد تدهورا نتيجة لجملة من المؤشرات:

- عدم لعب القطاع دوره في الإقتصاد والذي يقاس من خلال جملة من المؤشرات : كحصّة القطاع في الناتج الداخلي الخام، معدّل نفقات الفرد في التأمين و مساهمة التأمين في تعبئة الإدخار.
- تأثير النشاط التأميني الضعيف في المجتمع فيما يخص تدنية الخطر، الوقاية، و الإحتياط.

لماذا هذه الوضعية ؟ و لماذا التطور و المساهمة الكبيرة للقطاع التأميني في الدول المتطورة ليست عندنا؟ مهما تكن الإجابة، الشيء الأكيد هو أن كفاية المهنة لا يمكن فصلها عن كفاءة الأفراد المكوّنين لها.

شهدت الشركة انخفاضا ملحوظا في عدد عمّالها حيث كان 5173 مستخدم سنة 1997، 3828 سنة 1999 إلى أن وصل إلى 3397 سنة 2005. من أهم الأسباب التي ساهمت في هذا الانخفاض نذكر منها: إحالة عدد من العمال على التقاعد و توجه عدد آخر من الإطارات إلى شركات تأمين أخرى خاصة تمنح لهم ميزات عديدة توافق خبرتهم و كفاءتهم قي الميدان. إن هذا التريف يظهر خاصة في الإدارة المركزية التي تعاني من نقص فاضح في الموارد البشرية المتخصصة، نفس الشيء يمكن قوله بالنسبة لمختلف الوكالات. فمقارنة بسيطة بين التنظيم النظري و ما هو في الواقع تبين وجود عدة مناصب شاغرة و تصل في بعض الهيآت إلى مديريات بأكملها.

ويمكن استنتاج كذلك انعدام " دليل يبين بوضوح مهام كل وظيفة من الوظائف داخل الشركة " و هو حاليا محل دراسة من خلال لجنة تتكون من ممثلي مختلف الأقسام و خبراء أوروبيين في إطار برنامج *ميلا* لتأهيل المؤسسات الوطنية.

أولاً- مؤشرات أداء المستخدمين على المستوى المقر المركزي و المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين. فيما يخص التحفيز، يمكن ملاحظة أن نظام التقييم يعتمد على مؤشرات للتقييم الجماعي و مؤشرات التقييم للأداء الفردي الخاصة بكل فئة مهنية. هناك نوعان من العلاوات: علاوة الأداء الفردية *PPI*¹ و علاوة الأداء الجماعية *PPC*².

1- مؤشرات التقييم للأداء الفردي :

أ - تحديد المعايير: إن هذا التقييم خاص بكل عون يقوم به المسؤول المباشر له على أساس المعايير التالية:

- إطار سامي: مجموع النقاط 15 نقطة موزعة كالأتي:

روح القيادة بنقطة قصوى 3 نقاط.

روح المسؤولية بنقطة قصوى 3 نقاط.

المروددية بنقطة قصوى 3 نقاط.

روح التنظيم بنقطة قصوى 3 نقاط.

- إطار: مجموع النقاط 15 نقطة موزعة كالأتي:

روح المسؤولية بنقطة قصوى 3 نقاط.

المروددية بنقطة قصوى 3 نقاط.

روح التنظيم بنقطة قصوى 3 نقاط.

الإنضباط بنقطة قصوى 3 نقاط.

- مؤهل: مجموع النقاط 15 نقطة موزعة كالأتي:

المروددية: بنقطة قصوى 3 نقاط.

التحكّم في العمل: بنقطة قصوى 3 نقاط.

الإنضباط: بنقطة قصوى 3 نقاط.

تقديم العمل: بنقطة قصوى 3 نقاط.

روح المبادرة: بنقطة قصوى 3 نقاط.

¹ La prime de performance individuelle

² La prime de performance collective

- العون التنفيذي: مجموع النقاط 15 نقطة موزعة كالآتي:

نوعية العمل: بنقطة قصوى 5 نقاط.

نوعية العمل: بنقطة قصوى 5 نقاط.

المواظبة: بنقطة قصوى 5 نقاط.

ب- ترجيح المعايير: ترجيح وزن المعايير يأخذ بعين الإعتبار النقاط المحصل عليها لكل فئة مهنية.

2 مؤشرات التقييم للأداء الجماعي:

إن تقييم الأداء الجماعي يكون سنوي على أساس مؤشرات تسييرية اعتمدت في هذا النظام التقييمي. النسب التي تقيس هذه المؤشرات تحسب في نهاية كل سنة على أساس ما تم تحقيقه من أهداف سنوية بالإعتماد على المخطط السنوي للنشاط. متابعة تحقيق الأهداف وقياس الأداء يكون كل 3 أشهر من خلال التقارير التي تكون كل ثلاثة 3 أشهر.

المؤشرات المعتمدة لتحديد علاوة الأداء الجماعية هي كالتالي:

R1: تحقيق أهداف الإنتاج.

R2: نوعية الخدمة.

R3: تحصيل الحقوق.

2 1 تحقيق أهداف الإنتاج : تقاس بمؤشر **R1** والذي يعبر عن معدّل تحقيق أهداف الإنتاج بالقيمة.

$$R1 = \frac{\text{الإنتاج المحقق}}{\text{الإنتاج المتوقع}}$$

قيمة الإنتاج المتوقع هي تلك القيمة المحددة في المخطط السنوي أما قيمة الإنتاج السنوية المحققة هي تلك القيمة الظاهرة في الميزانية السنوية الختامية. عدد النقاط الخاصة بهذا المؤشر يبلغ 45 نقطة.

2 2 نوعية الخدمة: نوعية الخدمة يعبر عنها بـ **R2** والذي يحسب بنسبة عدد ملفات الحوادث المسوّاة

على عدد الملفات المتوقعة. **R2 = عدد ملفات الحوادث المسوّاة / عدد الملفات المتوقعة الحدوث.**

تسويات الحوادث المتوقعة بالعدد هي تلك المحددة في المخطط السنوي أما عدد ملفات الحوادث المسوّاة فهي تلك المحددة في الميزانية الختامية. نعي بعدد الحوادث المسوّاة تلك الحوادث المسوّاة نهائيا والحوادث المدرجة دون متابعة وهي الحوادث التي تنقص من مخزون الملفات. عدد النقاط الخاصة بهذا المؤشر هو 35 نقطة.

3-2 تحصيل الحقوق: يقاس من خلال مؤشري $R3a$ و $R3b$ **$R3a$** : خاص بتحصيل الفترة مقارنة بالإنتاج. **$R3b$** : خاص بتحصيل الحقوق للفترات السابقة. **$R3a$** =مبلغ الأقساط المحصلة للفترة /مبلغ الأقساط المصدرة للفترة. **$R3b$** = تحصيل الحقوق السابقة/ مجموع الحقوق السابقة.

مبالغ التحصيل للحقوق معبر عنها بإدخال كل الرسوم TTC ، تحصيل الفترة هو ذلك التحصيل الذي يظهر في الميزانية الختامية أما تحصيل الحقوق السابقة فهو مجموع الحقوق التي تظهر في الميزانية الختامية لسنة (n-1).

 $R3a$ له 30 نقطة و **$R3b$** له 10 نقاط بمجموع 40 نقطة للمؤشر **$R3$** **3- ترجيح المؤشرات: كل مؤشر له عدد أقصى من النقاط المرتبطة بتحقيق الأهداف (الإنتاج والتعويضات)**

أو بمستوى التحصيل للحقوق، الكل يرجح بمعدل المصاريف العامة للفترة المعنية. المجموع الكلي للمؤشرات

الثلاثة هو 120 نقطة و يعطي هامش بـ 20 نقطة للتعديل بين المؤشرات الثلاثة.

النقطة الأهم أعطيت لـ **$R1$** تحقيق أهداف الإنتاج وذلك لأن رقم الأعمال يعتبر العامل المهم للأداء في النشاط التأميني. و الجداول التالية تبين ترجيح كل مؤشر:

جدول رقم 4-38: ترجيح مؤشر أهداف الإنتاج $R1$

عدد النقاط	معدل تحقيق الأهداف الخاصة بالإنتاج %
0	أقل من 80
10	من 80 إلى 85
20	من 85 إلى 90
30	من 90 إلى 95
35	من 95 إلى 99
40	من 99 إلى 101
45	أكثر من 101

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين بتصرف

جدول رقم 4-39: ترجيح مؤشر نوعية الخدمة R2 :

عدد النقاط	معدل تحقيق الأهداف الخاصة بالتعويضات %
0	أقل من 80
5	من 80 إلى 85
10	من 85 إلى 90
15	من 90 إلى 95
25	من 95 إلى 99
30	من 99 إلى 101
35	أكثر من 101

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين بتصرف

1-3-1 ترجيح تحصيل الحقوق: يقاس من خلال مؤشري R3 a و R3b

جدول رقم 4-40 : ترجيح المؤشر تحصيل الفترة مقارنة بالإنتاج R3a

عدد النقاط	المؤشر تحصيل الفترة مقارنة بالإنتاج %
0	أقل من 50
10	من 50 إلى 60
15	من 60 إلى 65
25	من 65 إلى 70
30	أكثر من 70

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين بتصرف

جدول رقم 4-41: ترجيح المؤشر بتحصيل الحقوق للفترات السابقة R3b

عدد النقاط	ترجيح المؤشر تحصيل الحقوق للفترات السابقة %
0	أقل من 20
5	من 20 إلى 30
7	من 30 إلى 40
10	أكثر من 40

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين بتصرف

فيما يخص المؤشر R3b : العدد الأقصى من النقاط (10) يمكن أن يعطى له إذا كانت الحقوق السابقة تمثل أقل من 10% من مجموع الحقوق. فيما يخص المؤشر R3a و R3b يحسبان على أساس إجمالي إنتاج المديرية الجهوية.

2-3 ترجيح مؤشرات التقييم للأداء الجماعي مقارنة بمعدل المصاريف العامة:

عند الإنتهاء من حساب مجموع المؤشرات الثلاثة ثم حساب معدّل المؤشرات النهائي لتقييم الأداء الجماعي *PPC* ، هذا المعدل يتم ترجيحه مقارنة بالمصاريف العامة للفترة المعنية بالحساب وهذا الترجيح يكون وفقا للجدول التالي:

جدول رقم 4-42 : ترجيح مؤشرات التقييم للأداء الجماعي مقارنة بمعدّل المصاريف العامة

نسبة المصاريف العامة الى رقم الأعمال %	معدل مؤشر التقييم للأداء الجماعي <i>PPC</i> %
أقل من 20	100
من 20 إلى 23	95
من 24 إلى 27	90
من 28 إلى 30	85
من 31 إلى 35	80

المصدر: الشركة الوطنية للتأمين بتصريف

إذا كانت نسبة المصاريف العامة تفوق معدل 35% من رقم الأعمال، ولكل 1% زيادة يتم تخفيض 10% من معدّل مؤشّر التقييم للأداء الجماعي *PPC* .

3-3 معدّل التوزيع لعلاوة التقييم للأداء الجماعي:

بالنسبة للوكالة التأمينية: معدّل العلاوة هو مجموع المؤشرات $R3 + R2 + R1$ المضروب في المعدل والمرجح بمعدّل المصاريف العامة المتفق عليه (45%). المعدّل الأساس المتفق عليه هو 45% من الأجر الأساسي. إذا كان مجموع النقاط للمؤشرات أكبر من 100 نقطة المعدّل الأساس المتفق عليه يضرب في 100. إذا كان مجموع النقاط للمؤشرات أقل من 100 نقطة، المعدّل الأساس المتفق عليه يضرب في المجموع المحصل.

بالنسبة للمديرية الجهوية: معدّل العلاوة هو عبارة عن معدّل النقاط المحصّلة لمجموع الوكالات الموجودة تحت الإشراف المباشر للمديرية، والمضروب في المعدّل الأساس المتفق عليه والمرجح بنسبة المصاريف العامة إلى رقم الأعمال للمديرية ككل.

بالنسبة للمقر المركزي: معدّل العلاوة هو عبارة عن معدّل النقاط المحصّل عليها من طرف المديريات الجهوية والمرجح بنسبة المصاريف العامة إلى رقم الأعمال. دفع العلاوة يكون كل 03 أشهر.

وقد حاولنا تبسيط فهم المؤشرات و طرق حساب علاوة الأداء من خلال اقتراح الحساب باستعمال برنامج ال *EXCEL* انظر الملحق رقم **13** : مؤشرات الأداء الجماعي و اقتراح حساب علاوة الأداء باستعمال برنامج ال *EXCEL*.

أما فيما يخص الإطارات المسيرة فهم يخضعون لعقود أداء. وهم مطالبين بتقديم مخطط عمل¹ (انظر مثال لمخططات عمل في الملحق رقم **08-07-06**) سنوي يدخل في إطار تحقيق المخطط الإستراتيجي للشركة أمام مجلس الإدارة هذا الأخير الذي يعلن موافقته أو يطلب تعديله. عند قبول مخطط العمل، يتم التقييم على أساس الأهداف المطلوب تحقيقها في آخر كل سنة.

رغم تأخر الشركة في تبني هذه الطريقة في العمل لتحسين أدائها إلا أنها كانت السبابة على مستوى القطاع في الجزائر، و ربما تقييم التجربة سيكون بمدى تحقيق المخطط الإستراتيجي للمؤسسة و الذي يمتد إلى سنة 2008.

ثانيا- مؤشرات الأداء على مستوى الوكالات و الوكلاء العمامين:

مؤشرات الأداء في الوكالات، عمليا غير موجودة لأنه لا يوجد هناك ميزانية حسب الوكالات، جدول حسابات النتائج حسب الوكالات أو محاسبة تحليلية حسب الوكالات. فلا يمكننا التكلّم أو تقييم أداء وكالة إلاّ من خلال مؤشّر واحد و هو ما يمكن تحقيقه من رقم الأعمال. و هذا رغم عدة محاولات لإدخال معايير تقييم موضوعية بوضع ميزانيات حسب الوكالات.

إن نظام المعلومات الذي هو في طور التخصيص *personnalisation* ، و حسب المعلومات المتاحة لدينا، يمكنه من تحديد مؤشرات للأداء لكل وكالة لكن حسب اللجنة التقنية المكلفة² بذلك، يبقى الكثير لتحقيق هذا العمل و ذلك نظرا لخصوصية مهنة التأمين (بمنتجاتها الخدمية) من جهة و التكلفة الكبيرة لكل عملية تخصيص لمورّد النظام.

أما فيما يخص المحاور الأخرى لعمل الوكالات فهي مهمة بدرجات متفاوتة خاصة منه محور تسيير الحوادث و التعويضات، فالوكالات لا تخضع إلى أي تقييم من خلال هذه المحاور.

إن تحديث تسيير الموارد البشرية يظهر خاصة من خلال:

¹ Plan d'action

² La commission de paramétrage de l'entreprise

- مشروع بطاقة الوظيفة، و إيجاد مرجع للمؤهلات لكل وظيفة (انظر ملحق رقم 14 : مشروع بطاقة وظيفة). بعد اكتمال إعادة تنظيم الشركة، ستكون هناك أعمال مكتملة فيما يخص إسقاط بطاقة الوظيفة على المناصب خلال سنة 2006 (ملحق رقم 17: مثال عن مشروع بطاقة منصب - الشركة الوطنية للتأمين).

- مشروع إيجاد طرق و مناهج جديدة لتقييم أداء المستخدمين حيث تم تشكيل لجنة عمل برئاسة مدير الموارد البشرية في نوفمبر 2005، و لم يتم بعد الإنتهاء من تحديد معايير لتقييم أداء كل صنف من المستخدمين.

ثالثاً- بطاقة تقييم الأداء الوظيفي للعامل

قامت الشركة بتجربة بطاقة تقييم الأداء الوظيفي للعامل، فللبطاقة تساعد على متابعة المستخدم ويمكن ملاحظة:

- تكرار لبعض العناصر مع ما يناسبها أو يماثلها.
- كما أنها تحمّل المسؤول عبئاً كبيراً لما تتطلبه هذه البطاقة من متابعة دقيقة.
- أيضاً عدم شمول البطاقة لجميع العاملين، ونظراً لوجود تفاوت كبير بين بعض العناصر والبعض الآخر كل بحسب أهميته، فإنه يلزم تخفيض درجة بعض العناصر ورفعها للبعض الآخر حسب ما يتطلبه العنصر وأهميته.
- الموظف ليس له حق الاعتراض على تقييم أداءه إذا كان غير راض وهذا ما لم ينتبه له معد هذا التقييم حسب اعتقادي.
- وهناك غموض بعض الفقرات وخصوصاً فقرات (روح المسؤولية) على كثير من المقيمين فلم يرد شرح و توضيح لهذه العبارات.
- وما يلاحظ أيضاً أن عناصر التقييم تساوت في الدرجة المعطاة في أغلب أحوالها علماً أن هناك مهام أساسية للموظف وأخرى فرعية.
- كما أن بعض بنود الأداء متداخلة، بل إن بعضها يعتبر جزءاً من الآخر ولا ينفك عنه، فالأولى أن يجتمعا ولا ينفصلا.

إن نظام التحفيز غير ملائم و لا يأخذ بعين الإعتبار الاختلافات و المهارات الفردية.

المطلب الثالث: تحديث نظام المعلومات: مفتاح لتحسين الأداء

في محيط مهني يتميز بالإنفتاح والمنافسة الشديدة، كان لابد على الشركة الوطنية للتأمين تغيير وتطوير نظمها بطريقة تسمح بمواكبة ركب العولمة، للحفاظ على ريادته في القطاع، فالضرورة الملحة لتوفير نظام معلومات فعّال أدّى إلى البحث عن نظام معلومات متكامل للتأمين.

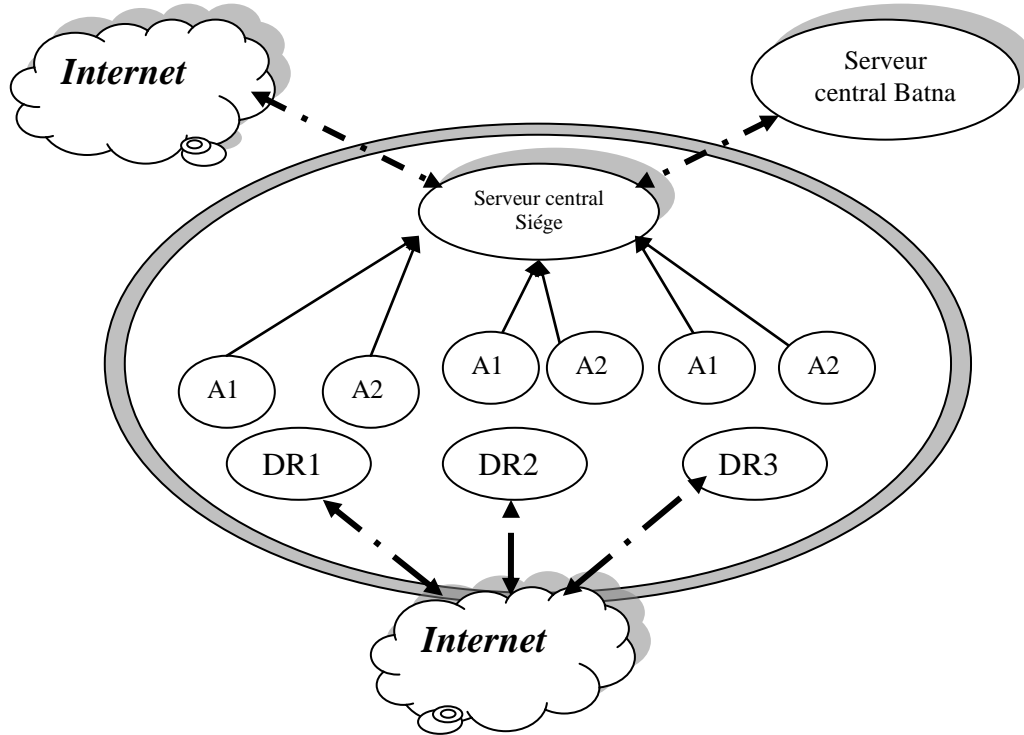
بدأت الشركة منذ سنة 1998، لغرض الرفع من قدرتها التنافسية وتحسين مردوديته، بوضع مخطط ضخم لتحقيق نظام معلومات متكامل للتسيير¹ يمكن توضيحه من خلال المخطط (شكل رقم 1-4):

هندسة النظام الآلي للمعلومات للشركة الوطنية للتأمين. نظرا لكونها من بين التجارب الأولى في قطاع التأمين في الجزائر، وقلة الخبرة في هذا المجال، ظهرت هناك صعوبات كبيرة خلال مراحل تنفيذ المشروع. لذلك قرّر مسؤولوا الشركة مواصلة التنفيذ بطريقة تعليمية تسمح بالحيازة على الخبرة في المجال.

إن فعالية البرنامج المعلوماتي المتكامل تتوقف على الحصول على أنظمة مكتملة للقيادة لتكوين لوحة قيادة تسمح بتوفير كل المؤشرات المساعدة على اتخاذ القرارات السليمة وبذلك تحسين الأداء للشركة من خلال التحكم في التكاليف و الرفع من الحصة السوقية للشركة عن طريق تقديم الخدمة وتلبية الحاجات المتزايدة للعملاء.

إن هذا النظام يأخذ بعين الاعتبار مجموع العمليات التأمينية و يأخذ بعين الاعتبار كل الشبكة من الوكالات و المديريات الجهوية، و المديريات المركزي.

شكل رقم 1-4 : هندسة النظام الآلي للمعلومات للشركة الوطنية للتأمين



Source : Bulletin bimestriel de la SAA N°06 Juillet 2006

Ai: الوكالات

DRi: المديريات الجهوية

¹ PGI : Proiciel de Gestion Intégré

Serveur central Siège: بالمقر المركزي - الجزائر العاصمة- وأخر بالمديرية الجهوية -باتنة-

هناك جهود معتبرة لتحقيقه واستكمال هذا النظام المعلوماتي من خلال إنجاز شبكة الربط بين الوكالات و المديريات المسؤولة عنها مباشرة، الحيازة على التجهيزات اللازمة و تكوين الأعوان المدعويين لاستغلال هذا النظام المتكامل.

فيما يخص فرع تأمين السيارات، النظام هو عملي في حوالي 175 وكالة و التي تمثل 68% من رقم الأعمال لفرع تأمين السيارات، أما الفروع الأخرى منتجات ¹ IARD فاستغلاله حاليا فقط في العاصمة كمرحلة أولى ثم تعميم استغلاله في كل الشبكة أواخر 2006.

إن استغلال النظام يسمح بكل مجموعة لا بأس بها من المشاكل المرتبطة فيما بينها و الخاصة بالمنتجات التأمينية، (الإنتاج، التعويضات و المراقبة). إن النظام يسمح كذلك بتحليل أحسن للأخطار و معرفة جيدة لمدى احترام الشركة لالتزاماتها.

¹ Incendie et autres Accidents des Risques Divers

المبحث الخامس: اقتراح برنامج لتطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء في الشركة الوطنية للتأمين:

إن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر بصورة كبيرة على الإدارة الحديثة وانعكس على عملية تقييم أداء الشركة في هذه البيئة وظهرت العديد من الانتقادات لتقييم أداء الشركة المرتكزة على استخدام المفاهيم التقليدية للتحليل المالي مثلا ومحاوره المختلفة أهمها هو عدم الأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة القصيرة والطويلة الأجل. ترتب على ذلك ظهور عدة محاولات وأساليب لتقييم أداء الشركة، منها نماذج تركز على تحديد أوزان نسبية لمحاور أساسية في عملية التقييم، ومنها من حاول إيجاد علاقة ارتباطية بين الغاية الأساسية للمؤسسة وكيفية ترجمة ذلك في إطار خطة عمل طويلة الأجل أو ما عرف بعد ذلك بالتقييم المتوازن للأداء.

يوضح المدخل التقليدي لتقييم أداء المؤسسة في ظل مجموعة من المؤشرات المالية بعض أوجه القصور التي بدأت تظهر في ظل غياب البعد الاستراتيجي للتحليل من جهة، وما تواجهه الشركة من تغيرات كثيرة وسريعة في بيئة الأعمال مما يتطلب البحث عن مدخل يتناول التعامل مع هذه المتغيرات.

المطلب الأول: مراحل تطبيق النظام و اقتراح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية للتأمين

لتطبيق النظام يجب فهم إدارة المؤسسة لكيفية تحقيق الإستراتيجية، وترجمة هذه الإستراتيجية إلى بطاقة أداء، ومن ثمّ فإنّ تطبيق النظام يستوجب إعداد وصف لكافة مراحل التنفيذ بحيث يتناول:

- الإدارة الإستراتيجية للنشاط: إن التطبيق السليم للنظام يعتمد على خطوات أساسية يجب إتباعها بشكل يمكن أن يساعد في تقييم الأداء المتوازن وتحقيق النظرة الإستراتيجية للمؤسسة ككل. إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية للنشاط قد تعرضها عدة صعوبات منها:
- إهمال الإدارة لتحقيق الغايات و الأهداف التي تتضمنها الإستراتيجية.
- إهمال الإدارة لعنصر قوة العمل المتاحة والحوافز المقدّمة.
- عدم النجاح في تحقيق علاقة ارتباطية بين الإستراتيجية وعمليات تخصيص الموارد المتاحة.
- اقتصار الإدارة في عملية التقييم على عملية التغذية المرتدة قصيرة الأجل دون الإهتمام بالجانب الإستراتيجي من حيث ما يجب إجراؤه من تحديث أو تعديل في عناصر الأهداف والمؤشرات مع الأهداف الإستراتيجية.

لذلك فنجاح برنامج التقييم المتوازن للأداء لا يتمثل في مجرد استخراج بطاقة أداء بمؤشرات أو مقاييس محدّدة بل هو نقل المؤسسة من المفهوم التقليدي للأداء إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للنشاط وقياس أدائها.

أولاً- مراحل تطبيق النظام

من خلال المراحل الآتية تكون المؤسسة قادرة على تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق النظام:

- التحول نحو الإدارة الإستراتيجية من خلال:
 - تهيئة المناخ المناسب داخل المؤسسة.
 - تحديد دقيق لرؤية وإستراتيجية متخذي القرار.
 - التنسيق مع فريق العمل المنفذ.
 - إيجاد أساس للمساءلة والمحاسبة.
- تحويل الإستراتيجية إلى مراحل تفصيلية للتنفيذ من خلال:
 - تفصيل عناصر الإستراتيجية.
 - إعداد خطة العمل لتحقيق الإستراتيجية.
 - تحديد بطاقة الأداء للمستويات العليا.
 - تحديد الأهداف والمعايير الممكن استخدامها للقياس.
- خلق الحافز لتحقيق التغير المطلوب المتلائم مع احتياجات النظام الجديد للإدارة الإستراتيجية.
 - تحديد الأهداف الخاصة بالعاملين.
 - وصف متطلبات التطوير الشخصي.
 - تشجيع و تحفيز العاملين على أداء عملهم.
- التقييم و الفحص و تتضمن:
 - مراجعة الإستراتيجية دورياً.
 - ربط وحدات النشاط الإستراتيجي بالإدارة التنفيذية.
 - التعليم، التطوير و التحديث.

لقد حدّدت الشركة الوطنية للتأمين كهدف نهائي تحقيق نمو في المحور المالي ب 8% كمعدّل عائد على الإستثمارات¹.

¹ Plan stratégique SAA 2004/2008

ثانياً- اقتراح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية للتأمين

يمكن إعداد بطاقة الأداء للشركة في ضوء الإستراتيجية الخاصة بها على النحو التالي : **الجدول رقم:4-**

43: اقتراح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية للتأمين.

جدول رقم 4-43: اقتراح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية للتأمين

المقاييس الإستراتيجية	أهداف الإستراتيجية	مجال الإستراتيجية	المحور
- معدل العائد على رأس المال المستثمر، - مقارنة صافي الربح بالمنافسين، - مقارنة التكلفة بالمنافسين، - مقارنة نمو رقم الأعمال بالمنافسين.	- معدل العائد على رأس المال المستثمر، - الربحية، - الريادة في التكلفة، - نمو رقم الأعمال.	النمو المالي	المالي
- حصتها في السوق	- تحقيق منافع مشتركة مع العملاء	تحقيق رضا العملاء	العملاء
- معدل العائد على رأس المال المستثمر - الجودة في الخدمة	- تحديث المنتجات و الخدمات	تطوير نظام معلومات متكامل للشركة	عمليات التشغيل الداخلية
- استطلاع رأي العمالة المنتقاة. - مستوى إتاحة المعلومات	- تهيئة المناخ المناسب للعمل، - التركيز على تنمية المهارات، - إمكانية الحصول على المعلومات	تحفيز و إعداد قوة العمل	النمو و التعلّم

المصدر: إعداد الطالب.

ويُتضح من هذا التحليل أن ترابط مقاييس الأداء مع الإستراتيجية في ضوء المحاور الأساسية قد يكون احد أهم عوامل النجاح.

إن امكانية فشل الشركة في تطبيق النظام قد يكون مرجعه إلى أحد العوامل التي يجب تفاديها:

- وجود قيادة إدارية ليس لديها الرغبة في التغيير.

- عدم ربط بطاقة الأداء بإستراتيجية الشركة.

- عدم ربط بطاقة الأداء بخطوات العمل و حوافز التنفيذ.

المطلب الثاني: إعداد الخريطة الإستراتيجية المقترحة لحالة الشركة الوطنية للتأمين

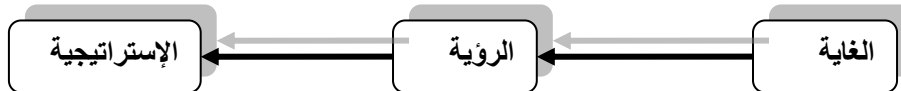
إن عملية القياس بشكل عام تمثل كيفية قياس المحقق من النتائج بما هو مسطر، فنظام التقييم المتوازن

للأداء يجب أن يكون نظاما للإدارة و ليس فقط لقياس الأداء. يمكن تحديد مراحل التطبيق على النحو التالي:

- و عي الإدارة بضرورة تسخير كل عناصر الإنتاج و الموارد لإنجاح النظام في ضوء الإستراتيجية المحددة.

- إيضاح الغاية الأساسية حول سبب وجود الشركة ثم تحديد رؤية الشركة لتحقيق هذه الغاية.

- التعبير عن هذه الرؤية بإستراتيجية محددة تمثل الإطار لخطة العمل.

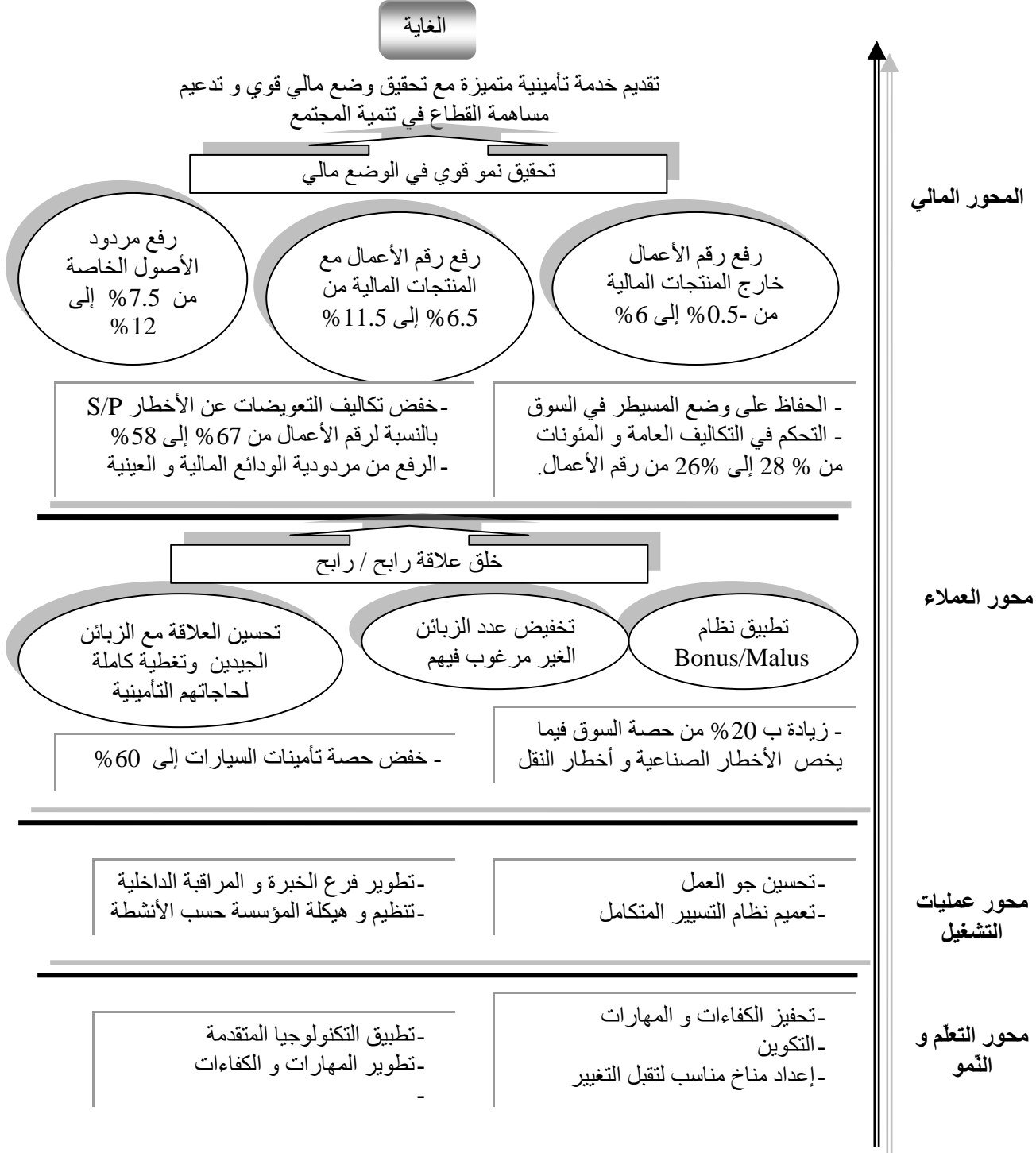


إعداد بطاقة أداء في ضوء الإستراتيجية و التي تبين حركة الأنشطة و السياسات التي تقترح الشركة إتباعها.

- إعداد الخرائط الإستراتيجية و التي تبين حركة الأنشطة و السياسات التي تقترح الشركة إتباعها. يوضح

الشكل التالي خريطة إستراتيجية مقترحة لحالة الشركة الوطنية للتأمين:

الشكل رقم 4-2: خريطة إستراتيجية مقترحة لحالة الشركة الوطنية للتأمين



و توضّح الخريطة الإستراتيجية، الأهداف و الإجراءات المتبعة داخل كل محور.

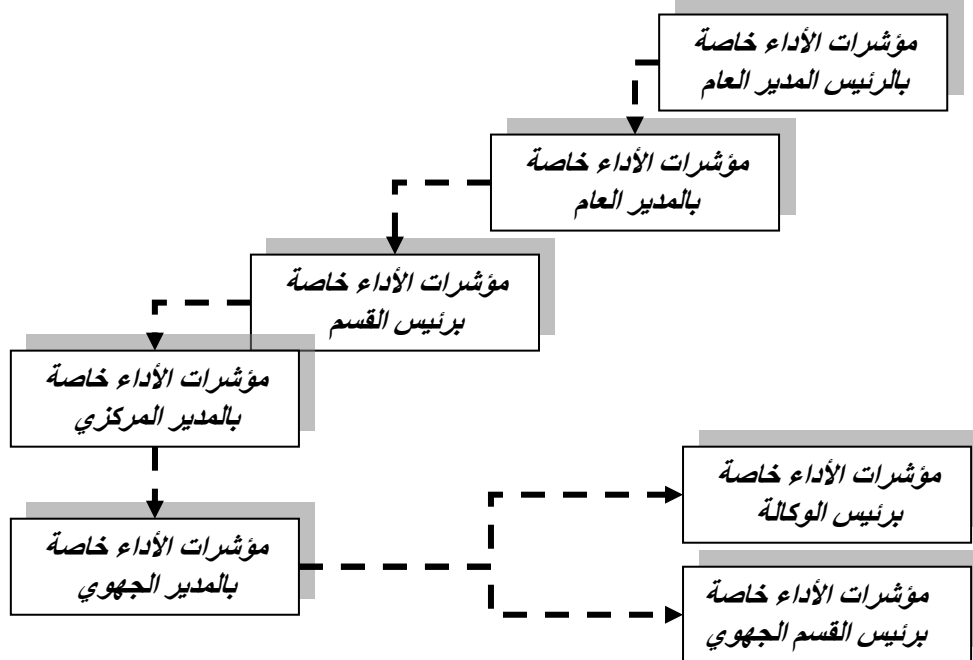
المطلب الثالث: إعداد بطاقة التقييم المتوازن للأداء مقترحة لحالة الشركة الوطنية للتأمين

تجمع المؤشرات في لوحة القيادة، والتي تضمن قراءة واضحة تفي احتياجات القيادة. كل لوحة قيادة تمثل وحدة قيادة معينة (مركز مسؤولية، مشروع، وظيفة، منتج، سوق....) للوصول إلى أهداف الأداء. لوحات القيادة مرتبطة فيما بينها. بعض المؤشرات مشتركة بالنسبة لكل اللوحات، البعض الآخر هي مرتبطة فيما بينها عن طريق علاقات منطقية للوحة قيادة و أخرى، هذه العلاقات يجب أن تكون دقيقة. تجمع المؤشرات في لوحات قيادة لإعطاء مؤشر جامع في لوحة قيادة أخرى (مثال: مبيعات وكالة لمنتج تأميني معين تجمع في مبيعات القسم التابع للمديرية الجهوية ثم تجمع في مبيعات القسم المركزي). يمكن تركيب مؤشرين في لوحتين للقيادة لإعطاء مؤشر ثالث.

عند متابعة خطط العمل والقيام بتشخيص مستمر لأداء المؤسسة، كل وحدة تركز على لوحة قيادتها للمساهمة في التحليل الجماعي.

الشكل التالي يبين مثال عن لوحة مقترحة للقيادة يمكن تطويرها بالإعتماد على الخريطة الإستراتيجية للشركة الوطنية للتأمين:

الشكل رقم 4-3: لوحة مقترحة للقيادة للشركة الوطنية للتأمين:



Source : Adapté de Jacque Charbonier, *marketing et management en assurance*, l'Harmatan, Ecole polytechnique, France,2000,p460

لإعداد بطاقة التقييم المتوازن إعدادا جيدا لا بد من تتبّع الخطوات التالية:

- وصف الهيكل العام للبطاقة من حيث المحاور الأساسية للأداء.

- تحديد الأهداف في الخريطة الإستراتيجية كعلاقات سبب/نتيجة.

- إعداد المؤشرات و المقاييس المستخدمة لكل هدف.

- تقديم إطار عام لتنفيذ البطاقة.

الشكل التالي يمثل بطاقة التقييم م المتوازن للأداء مقترحة لحالة الشركة الوطنية للتأمين:

الشكل رقم 4-4: بطاقة التقييم المتوازن للأداء مقترحة لحالة الشركة الوطنية للتأمين

الغاية	الرؤية	الأهداف الإستراتيجية	المحاور	الأهداف الأساسية	المقاييس	أهداف فرعية	
تعزيز ثروة المساهمين مع تحقيق رضا العملاء تقديم خدمة متميزة للعملاء التحديث و التطوير التكنولوجي تحسين مستوى رضا العملاء بتقديم خدمة ذات جودة				المالي	- نمو رقم الأعمال خارج المنتجات المالية - نمو رقم الأعمال مع المنتجات المالية - رفع مردود الأصول الخاصة	- نمو رقم الأعمال الأقسام و المديريات الجهوية	
				العملاء	تقديم خدمات متميزة	استطلاع رأي العملاء	- زيادة ب 20% من حصة السوق فيما يخص الأخطار الصناعية و أخطار النقل - خفض حصة تأمينات السيارات إلى 60%
				العمليات الداخلية	تحسين جو العمل و خفض التكلفة	- درجة تعميم نظام التسيير المتكامل - إتمام تنظيم و هيكلة المؤسسة حسب الأنشطة	- التحكم في التكاليف العامة و المتونات من 28% إلى 26% من رقم الأعمال -- خفض تكاليف التعويضات عن الأخطار بالنسبة لرقم الأعمال من 67% إلى 58%
				التعلم و النمو	تطوير المهارات و الكفاءات	- معدل العمالة الماهرة إلى مجموع العمال - تحسين مستوى إنتاجية العامل 10%، 15%، 18% - تحسين درجة العاملين - استطلاع قوة العمل - نصيب الفرد من مصاريف التكوين .	- إعداد مناخ مناسب لتقبل التغيير.

المصدر: إعداد الطالب.

– التنسيق بين عناصر و فروع الشركة:

تتكوّن الشركة من مجموعة من الأقسام، وبجانب هذه الأقسام تتوفر لدى الشركة مراكز خدمات أو دعم للمراكز الإستراتيجية الأساسية مثل:

- المطبعة.

- فرع الخبرة.

- فرع الإستعلامات أو محاربة التهرب التأميني ¹ ALFA

- فرع الممتلكات- الأمن.

جميع هذه المراكز تقدّم خدمات مساعدة للمراكز الأساسية ولذلك فإنّه قد يتم إعداد بطاقة أداء لكل مستوى من هذه المستويات وربط علاقاتهم من خلال الأهداف والمؤشرات المرتبطة بها.

يجب تهيئة المناخ المناسب لتدعيم التغيير الإستراتيجي الذي يحدث بسبب تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء من خلال:

- ضرورة إحاطة كل فرد بمضمون الإستراتيجية.

- التنسيق بين أهداف عناصر الشركة.

- تقديم الحوافز المقابلة لمجهودات الأفراد.

المطلب الرابع: رهانات الشركة الوطنية للتأمين:

إن النشاط التأميني يرتكز على بيع الخدمات للعميل، فالتسيير الأمثل لهذه الخدمة يفرض أولاً التحكّم الكامل في المعلومة المتعلقة بحقيقة السوق، بحاجيات العملاء و بالتقييم الجيد للإخطار... إن هذا التوجّه يرتكز على نظام المعلومات في الشركة التأمينية، فمعرفة العميل هي إذن الرّهان الأوّل للشركة لأنه في بيئة تنافسية هو أداة مهمّة لإيجاد الميزة التنافسية.

تعتبر المعلوماتية أداة هامة لتحسين نوعية الخدمات المقدّمة للعملاء وربح ولائهم، فتنمية العلاقة مع

العملاء تستلزم وضع نظام معلوماتي متكامل للتسيير يضم مختلف مكوّنات النشاط.

الرّهان الثاني يخص التحكّم في تسيير النشاط فالهدف هو إذن الحصول على معلومة دقيقة و حقيقية

بالنسبة لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاج، التعويضات و المالية). و التسيير عن طريق النشاط هو أداة طبيعية لقياس الأداء والتكلفة فهو يسمح بإيجاد قواعد لقياس الأداء والتكلفة عن طريق معلومات مالية أو غير مالية.

¹ Agence de lutte contre la fraude en assurance, peut être transféré en société qui travaille pour le secteur.

إن تحقيق هذه الرهانات بدأ بالحصول على برنامج متكامل للتسيير متخصص في التأمين سنة 2001. بعد القيام بالتخصيص اللازم¹، سيسمح البرنامج بالحصول على المعلومات اللازمة في أسرع وقت. إن البرنامج له أثر كبير على تنظيم و هيكلية الشركة، فبعدها كانت هذه الهيكلية مرتكزة على نظام سلمي للوظائف، أصبحت تركز اليوم على تنظيم متعدد الأقسام موجه نحو السوق (انظر الملحق رقم 12: التنظيم الجديد للشركة).

وفي الأخير تجدر الإشارة أن هناك عدة تحديات تنتظر الشركة متعلقة باستغلال السوق، بالمنافسة، بتحسين الخدمة، والبحث عن ثقة العملاء و دعم هذه الثقة على المدى البعيد.

¹ Personnalisation

خاتمة الفصل:

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين من الشركات ذات الخبرة الطويلة في السوق الجزائرية لكن رغم ذلك فهي تعاني من مشاكل بسبب الإنفتاح و ظهور شركات أخرى منافسة تشكل تهديدا لمكانتها، الأمر الذي يستدعي ضرورة تبني إستراتيجية لتحسين الأداء وبذلك البحث عن رموزه و المؤشرات التي تمثله للتأقلم مع هذه المستجدات.

يمكن اعتبار أداء الشركة مقبولا من حيث نتائجها التقنية الموجبة لمختلف فروعها رغم اختلافها من فترة لأخرى و من فرع لآخر و هذا نتيجة لاختلاف المؤثرات و المعطيات الإقتصادية. لكن يجب تسجيل الخسارة التقنية المسجلة في فرع التأمين على السيارات الذي يرمي بثقله على الشركة و على النتيجة الإجمالية لها وهو راجع لعدة اعتبارات متعلقة بالفرع في حد ذاته من جهة، و بموروث الشركة التاريخي للفرع من جهة أخرى.

من خلال هذه الدراسة لحالة الشركة الوطنية للتأمين نستنتج أن:

- هناك عدّة مؤشرات لتقييم أداء الشركة، لكن أهميتها تختلف من شخص لآخر و من هيئة لأخرى فمعيار السرعة في التعويض من أهم المعايير لتقييم أداء الشركة بالنسبة للعميل، نمو العائد على رأس المال بالنسبة للمساهم، احترام مؤشرات القدرة على الوفاء بالنسبة لهيئة الرقابة..
- تنظيم الشركة هو نتيجة لخطة إستراتيجية على المدى الطويل تركز أساسا على العميل، رغم كون الأمر جاء متأخرا نوعا ما و لم يتم الإنتهاء من العملية بعد الا أنه يستحق التشجيع.
- مستوى الرقابة الداخلية، يبقى غير كاف رغم إيجاد هيئة للمراقبة (مديرية المراقبة) و أخرى للتدقيق و المراجعة سنة 2004.

لكن رغم ذلك، تقوم الشركة بمجهودات كبيرة للتأقلم مع متطلبات السوق في ما يخص الأداء الجيد، فتنظيمها الجديد يساهم في تطوير ثقافة السوق المفتوح و هي في طور إعادة النظر في نظام معلومتها و الذي سيصبح يركز على العميل كهدف أخير. إن النتائج المحققة من جهة هي نتيجة للفرص المتاحة في سوق التأمين الوطني و من جهة أخرى للمجهودات التي قامت بها الشركة.

لتدعيم موقع الشركة في القطاع يجب:

- 1 - التركيز على إستراتيجية طويلة الأمد تعتمد على قيم جديدة للتحليل و التقييم.
- 2 - الإسراع في إتمام نظام المعلومات المتكامل و الذي يعتبر أداة هامة لبناء الإستراتيجية و تحقيقها عن طريق خطط عمل من جهة، و من جهة أخرى أداة تساعد على إيجاد متغيرات جديد لتقييم الأداء الكلي للشركة بكل دقة.

3 يجب الأخذ بعين الإعتبار مؤشرات النمو لأهم قطاعات النشاط الإقتصادية و اتّخاذها كأدوات مهمّة لإعادة تقييم الأداء الكلي للشركة، و هذا عن طريق تحليل معمّق لخصوصية الأخطار، لواقع التنمية المحلية ،

فاستغلال كل الإمكانيات، التكوين، الدراسات الإكتوارية المتكاملة خاصة مع نظام المعلومات الجديد و مختلف الخطط الإستراتيجية على الصّعيد المالي كتحصيل المستحقات و التّصحيح التقني لفرع التأمين على السيارات تعتبر كلها رهانات أساسية لنجاح أداء الشركة.

إن إيجاد حلول إبداعية، السرعة في المعالجة، توقع الرّهانات المستقبلية (من حيث المنافسة، التطوّر التكنولوجي و الجغرافي ، ...) تعتبر معايير يمكن الإعتماد عليها للوصول إلى التقييم المتكامل للأداء.

الخاتمة:

لاشك أن التعدد في الأنشطة والترابط بينها يجعل عملية تقييم الأداء عملية شاملة ومتكاملة بطبيعتها، حيث إن التوصل إلى تفسير وتحليل أسباب التغيير في الأداء الكلي وربطه بمراكز المسؤولية يتطلب ضرورة تقييم كل جزء من أجزاء الوحدة الاقتصادية، كذلك كل وجه من أوجه نشاطها والوصول إلى تقدير مستقل لكفاءته وفعالته ومحاولة اكتشاف تأثير أداء كل جزء أو نشاط على أداء الأجزاء أو الأنشطة الأخرى بالوحدة الاقتصادية ثم بيان القيمة الإجمالية للأداء الكلي في ظروف هذا التداخل والتشابك بين الأنشطة.

وبناء عليه نجد أن عملية تقييم الأداء تتمثل في الخطوة الأخيرة من الدورة الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف، وضع خطة أو برنامج زمني لتنفيذه، تنظيم الوحدة الاقتصادية لضمان تنفيذ تلك الأهداف، الرقابة على التنفيذ بغرض حصر الانحرافات ثم تقييم النتائج في النهاية. وعليه نجد أن عملية تقييم الأداء تتأثر بمراحل العملية الإدارية كما تؤثر فيها، الأمر الذي يتطلب عدم معالجة موضوع تقييم الأداء بصفة منفردة أو مجردة وإنما يجب النظر إليه في ضوء الإطار العام للعملية الإدارية وأهدافها.

كان الهدف من البحث هو الإلمام بمعايير قياس الأداء وكيفية تطبيقها، التعرف على آليات القطاع التأميني المستخدمة في زيادة كفاءة الأداء وتطبيقاتها، تبيان ضرورة أن يكون الأداء قوي في المؤسسة الاقتصادية خاصة في شركات التأمين، وهذا من حيث أن التحول من الإقتصاد الموجه نحو الإقتصاد الحر لا يمكن أن يتحقق بدون قطاع تأميني متنوع، قوي الأداء و تنافسي، فشركات التأمين مطلوب منها الخضوع إلى قواعد السوق و منطق الأداء. و في الأخير، اقتراح تقديم أرضية للإجابة على إشكالية الأداء بمختلف أبعادها و تزويد الشركات التأمينية الجزائرية بنظام للتقييم متعدد الأبعاد للأداء من خلال دراسة لحالة الشركة الوطنية للتأمين.

لقد كانت الإِشكالية، كيف يمكن تقييم أداء شركة التأمين في المحيط الجزائري من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين؟

لمعالجة الإشكالية، بدأنا في الإلمام بمفهوم و معايير الأداء في مؤسسة إنتاج السلع، للإهتمام فيما بعد، بشركة التأمين، فحاولنا في مرحلة أولى تبيان أن الأداء يمكن أن يؤخذ من عدة أوجه، أهمها الفعالية و التي تهم بالمرجات (تحقيق الأهداف)، الكفاءة و التي تهم بالعلاقة مدخلات/مخرجات (تكلفة تحقيق الأهداف)، وقد بينا بعد ذلك أن مفهوم الأداء يختلف باختلاف خصوصيات الشركة، نوعها (عمومية، خاصة، خدمية أو صناعية،....).

مهما كان نوع الشركة، فالأداء هو وضع علاقة بين ثلاثة مفاهيم (نتائج، وسائل و أهداف). فشركة التأمين هي مؤسسة كغيرها من المؤسسات، فقط تختلف بخصوصية نشاطها التأميني، وهذا لا يمنعنا من القول أن أداء شركات التأمين مشابه لأداء المؤسسات الأخرى. فهو يركز على منطق، الفعالية و الكفاءة. لكن نظرا

لخاصية المنتج التأميني، يأخذ أداء شركات التأمين في الحسبان معايير أخرى كإشباع الزبون، نوعية المنتج و تحفيز المستخدمين، ... فأداء الشركة يركز خاصة على العامل البشري الذي يعتبر المورد الأساسي للفعالية.

إن النشاط التأميني يمكن أن يكون موضوع متابعة للأداء، بالبحث عن معايير للأداء في شركات التأمين و محاولة معرفة صلاحية هذه المعايير في البيئة الجزائرية. فمع استقلالية المؤسسات العمومية، الشركة الوطنية للتأمين مدعوة للتأقلم مع المعطيات الجديدة و لعب دورها في المساهمة في حماية الإقتصاد. بعد تشخيص القطاع التأميني في الجزائر لاحظنا أنه يبقى مرتبطا بشروط عمل الإقتصاد الموجه و المخطط، فهذا القطاع يتطور بمنطق خدمة الدولة و ليس وفقا لإستراتيجية نحو تحسين الأداء. إن تطور خدمات التأمين في شركات التأمين العمومية كان وفقا لمنطق الخدمة العمومية بمستخدمين قليلي الكفاءة و تقنيات يدوية للتسيير لا يمكنها الأخذ بعين الإعتبار الحجم الهائل و المتزايد للعمليات التأمينية. فهناك غياب للمنطق التجاري و الجودة في الأداء.

إشكالية الأداء في القطاع التأميني الجزائري مرتبطة بخبرة الشركات التأمينية العمومية و هذا لسببين:

- سيطرة الشركات العمومية على القطاع.

- سيطرة الخبرة العمومية للإطارات لكل الشركات بما فيها الخاصة.

من خلال خبرات الشركات العمومية للتأمين، تقييم الأداء هو نتيجة لإجراءات إدارية، فهي ملزمة بتقديم تقارير التسيير السنوية للإدارة الوصية و هذا لمعرفة المؤشرات الكلية الضرورية للتخطيط الوطني. هذه العادة مع مرور الوقت أصبحت تقليدا لا بد منه و حتى بالنسبة للجمعيات العامة لشركات التأمين الخاصة. يمكن تفسير هذه الإستمرارية بغياب الإرادة والخوف من التغيير رغم كل تلك التغيرات التي شهدها القطاع. فالإشكالية اليوم، هي وضع الشركات خاصة العمومية منها في مستوى القواعد التي تحكم الإنفتاح، ووضع نظام للتقييم متجانس و متطلّبات هذا الإنفتاح. إلى يومنا هذا ومن أعلى المستويات، لم يتم التأقلم مع هذه المتغيرات. الأمر 290/90 أدى إلى إيجاد عقود للأداء بعيدة كل البعد عن متطلبات الأداء في اقتصاد السوق، و هذا بوضع علاقة بين النتيجة و مقابل هذه النتيجة.

مع بداية الإصلاحات و تحرير الإقتصاد سنة 1988 ثم بعدها قانون التأمينات 07/95، و مؤخرا القانون 04/06 المعدل و المتمم للأمر 07/95، مشكلة الأداء أخذت الأهمية التي تحتاجها وبذلك إشكالية الأداء و تقييمه وفقا لأسس و مبادئ الإنفتاح تطرح أهمية بالغة للدراسة.

من خلال دراسة نشاط الشركة الوطنية للتأمين، يمكن القول أن الشركة تقوم بمجهودات لتلبية الحاجيات المتعددة لعملائها عموميين كانوا أم خواص، جماعات أم أفراد. في مرحلة أولى، حدّدت الشركة

الوطنية للتأمين كهدف، تحقيق مخططها الإستراتيجي خاصة فيما يتعلق بتحديث نظام معلوماتها. كذلك للوصول إلى مسببات بقائها بتحسين الأداء، يجب تنمية قدراتها على التأقلم مع التغيرات التي يفرضها المحيط الجديد، هذا التأقلم لا يمكن ترجمته إلا من خلال المورد البشري باعتباره رأسمال قابل للتأقلم و مواكبة التغيرات. فمن البديهي أن الإصلاح له الأثر على تنظيم الشركة، هيكلتها، منتجاتها و خدماتها، تنظيم العمل، المؤهلات و تسيير الموارد البشرية.

من بين عوامل التغيير نجد عوامل التغيير التشريعية، (قانون التأمينات و مختلف الأوامر التنفيذية و التطبيقية له، فتح المجال أمام الشركات الأجنبية و الخواص لممارسة المهنة)، عوامل التغيير التكنولوجية (نظام المعلومات الجديد)، عوامل التغيير التنظيمية (التنظيم الجديد للشركة، المعالجة الأوتوماتيكية للمعلومات، التقسيم الجديد للعمل، التنازل عن بعض الأنشطة كالطباعة، النظافة و الخبرة ...)، عناصر التغيير المرتبطة بالمحيط (المنافسة، الداخلين الجدد و زبائن بطلبهم المتزايدة...).

هذه التغيرات جعلت الشركة تتبنى مجموعة من الخطط للتأقلم التدريجي مع المحيط الجديد، فقد وضعت الشركة مخطط عمل استراتيجي 2008/2004 لمواجهة هذه المعطيات الجديدة، و التي تهدف على العموم إلى تنمية و ترسيخ ولاء و وفاء العملاء (مستخدمين و زبائن)، الحفاظ على موقع الشركة الريادي في السوق و الرفع من حصتها، إصلاح نظام المعلومات، و تحسين المراقبة الداخلية في كل المستويات (القبلي، الهرمي و البعدي) و تحقيق التوازن لحفظة أعمال الشركة.

كغيرها من الشركات، تتطور الشركة الوطنية في محيط صعب، فهناك عدة قيود تؤثر على أدائها يمكن تلخيصها في:

- عدم دقة المعلومات.
- ضعف مؤهلات المستخدمين الموروث من نتائج الإقتصاد الموجه ،
- سياسة مراقبة المؤسسات العمومية (هامش صغير للعمل).
- موروث نمط الإقتصاد الموجه و ضعف قدرة التغيير للمؤسسات.

من خلال دراسة أداء الشركة لاحظنا:

- على المستوى المالي، مردودية الشركة بسيطة، فباستخدام معايير مقبولة على العموم كمردودية رأس المال نجدتها بعيدة عن المعدلات المطلوبة عادة من المستثمرين الخواص.
- على المستوى التنظيمي، تنظيم الشركة كان غير فعال نظرا لتعدد المستويات الهرمية، طغيان التوجه الإداري على النشاط التأميني، زيادة على ذلك، تسيير الموارد البشرية غير فعال بغياب سياسة واضحة لتسيير هذا المورد

المهم. لكن رغم ذلك فهناك جهودات لتحسين أداء المورد البشري و إعادة تنظيم الشركة مع الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات الجديدة للسوق.

- عرفت الشركة من خلال مخططها الاستراتيجي المحاور الكبرى لتطويرها و هذا بالتركيز على الدراسة الكمية و النوعية لزيائنها، و إعادة تنظيم مختلف الوظائف و خاصة تلك المرتبطة بالزبون.
- سياسة الشركة تهدف كذلك إلى التحكم في تكاليف الموارد و الإستخدامات، في معرفة المردودية بالنسبة للعميل عن طريق تنظيم يكون موجه على أساس تقسيم للعملاء.
- كغيرها من الشركات الكبرى، تحصلت الشركة على برنامج متكامل للتسيير، و الذي يهتم خاصة بالتنشيط التجاري و المردودية حسب نوعية التقسيم الزبوني. هذا البرنامج عبارة عن نظام معلوماتي متكامل و مرن قابل للتطوير، يساعد على تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن من حيث خاصّة السرعة في معالجة البيانات، و بذلك تحسين الأداء، و هي تجربة رغم طول تحقيقها إلا أنّها مشجعة في هذا الإتجاه و التي تسمح بزيادة ربحية الشركة و تحسين أدائها و عرض خدمة تجارية عصرية لزيائنها.

فالحل إذا، لا يمر دائما، كما نعتقد، من خلال حوصصة و تصفية الشركات العمومية، و لكن يمر من خلال رفع القيود المعيقة لأدائها، التأهيل و العمل بالأهداف. فالأداء هو نتيجة للبحث و التطوير و تحسين مستمر للمنتجات و أيضا في الإجراءات التنظيمية و العلاقات بين الأفراد و المصالح داخل الشركة.

نتيجة دراستنا هي أن الشركة الوطنية للتأمين لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب في الأداء، على الأقل فيما يخص تسيير بعض مواردها. و تبقى تعاني نوعا ما من عجز فيما يخص نوعية الخدمات المقدمة لزيائنها. هذا ما يدفعنا إلى القول بأن هناك عملا كبيرا في انتظارها. فالشركة لا يمكنها أن تكون ناجعة و فعالة إلا من خلال التسريع في عملية إعادة هيكلة شبكتها التجارية و التسيير الفعّال لكل مواردها (البشرية و المادية). فالأداء هو مسؤولية الجميع.

إن تحسين أداء القطاع التأميني و بصفة خاصة أداء الشركة الوطنية للتأمين مشروط بالإصلاح الكامل للمحيط المالي و التأميني في الجزائر، فالمحيط التشريعي و التنظيمي الجديد مع قانون 06/04، بقراءة بسيطة له، يحمل في طياته، محاور لتحسين أداء القطاع التأميني، و هذا من خلال:

- تنويع المنتجات التأمينية و الإستجابة لتطلّعات المتعاملين و ضمان حماية أكبر لحقوق المؤمنين و شفافية أكبر في التسيير.
- تدعيم الأمن المالي لشركات التأمين.
- إعادة تنظيم الجهاز الرقابي للتأمينات من خلال إنشاء لجنة مستقلة للإشراف على التأمينات تحل محلّ الدولة (مديرية التأمينات - وزارة المالية).

- دعم الحكم الرّاشد لشركات التأمين من خلال عقود الأداء للمسيرين، و وضع آليات قانونية من شأنها ضمان تسيير فعّال لمجالس إدارة شركات التأمين، وضع معايير جديدة للتسيير، (إجراءات الإعتماد، قواعد الحذر، اختيار الكفاءات المؤهلة للتسيير و نوعية المساهمين).
 - تحرير السّوق أمام شركات التأمين الأجنبية.
 - ضمان التنوع في قنوات التّوزيع بحيث يمكن أن تبايع المنتجات التأمينية من خلال نماذج جديدة لممارسة النشاط التأميني غير شركات التأمين خاصة عن طريق الشبكة البنكية و التعاونيات (...).
- فهذا القانون أمضى شهادة وفاة للتفريق بين شركة عمومية و خاصة فكلّ الشركات تتساوى فيما بينها بغض النظر عن مالكيها و السّوق هو الذي يّختار أيها أحسن أداءا.

إن العلاقة المتداخلة لشركات التأمين و محيطها، يسمح لها بالفهم، التّوقّع و التّأقلم و الحفاظ على استمراريتها.

إن الإنتقادات الموجهة للقطاع التأميني العمومي يجب أن تقتسم المسؤولية فيها مع البيئة الموجود فيها، و خاصة مع القطاعات التي لها علاقة كبيرة مع النظام كالعادلة، التجارة و الإتصالات إذا كانت نوعية الخدمات التأمينية المقدّمة، متقدّمة، فهذا راجع جزئيا إلى الصّعوبات التي تواجهها مصالح الإتصالات من حيث التّأقلم مع المعطيات الجديدة للسّوق (الربط الهاتفي، المراسلات، الخطوط المتخصّصة و نوعية الخدمة...)

فالتأخر المسجّل في الرّبط المتخصّص يؤثّر سلبا على عرض الخدمات التأمينية، خاصّة كون هذا القطاع يركّز في تعاملاته و خدماته على السّرعة و الأمن. فالإستثمار في قطاع الإتصالات أصبح ضرورة ملحة و متغير استراتيجي لتطوير النشاط التأميني و المالي بصفة عامة.

إن نوعية الخدمات التأمينية مرتبطة أيضا بعلاقتها مع العدالة أو النّظام القضائي و قدرته على استيعاب التغيرات الحادثة في القطاع التأميني. فقد أصبح من الواجب جعل هذين القطاعين يسيران في نفس المستوى المعلوماتي و التّكويني على الخصوص، لأنّ الإشكالية ليست في اختلاف التوجّهات و العادات بين القطاعين و لكن في نقص تكوين القضاة في المجال التأميني من جهة و النقص الذي يواجه المؤمن في المجال القضائي من جهة أخرى.

لقد حان الوقت لقيام شركات التأمين بدورهم المفتاحي لحماية الإقتصاد. زد على ذلك تأمين جمع المعلومات المالية المفيدة للمساهمة في السياسة الإقتصادية، باعتبارها وسيطا لإعطاء المؤشّرات للسلطات المالية الإقتصادية للبلاد.

على أساس المعلومات المتاحة و بالأخذ بعين الإعتبار كل المتغيرات الضرورية لترشيد القطاع، يمكننا القيام بدراسات تتعدى حدود هذا البحث، و لذلك لا يمكننا تأكيد أو رفض الفرضيات المطروحة إلا بعد التقدم في إصلاح القطاعات المرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بقطاع التأمين، قطاع الإتصالات، العدالة، التجارة (المحاسبة)... هذه الإصلاحات هي جدّ ضرورية لأيّ تحسين في أداء شركات التأمين.

إن البحث في موضوع قياس أداء الشركات التأمينية يعتبر من الموضوعات التي لم نسمع عنها -في حدود علمنا- أنها عولجة كبحوث أكاديمية في الجزائر. هذا النوع من البحوث كانت تتركز موضوعاتها نحو القطاع المصرفي رغم كون القطاع التأميني من بين القطاعات المالية التي تستحقّ البحث و التحليل. في بحثنا هذا اقترحنا البعد الكمي و التوعوي في التقييم، فالتقييم الكمي يعطي صورة للعالم الخارجي أكثر وضوحا و هي أقرب إلى المعايير التقليدية العلمية، أما التوعوي فيسمح بفهم معمق لبعض الظواهر التي تسمح بتقييم الأداء.

- أفاق الدراسة:

- نشير في الأخير إلى إمكانية القيام ببحوث تكميلية تعتمد على هذه الدراسة و تكون استمرارا لها
- نقترحها على زملائنا للبحث و مزيد من التعمق منها:
- تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر.
- الأهداف الواجب تحقيقها لمؤسسة تريد أن تكون الأحسن في قطاع التأمين في الجزائر.
- المهارات الفنية والتقنية لممارسي الرقابة لتحسين أداء القطاع التأميني في الجزائر.

قائمة المراجع أولاً- مراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- أوكيل محمد سعيد، *اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994
- إبراهيم أبو النجا، *التأمين في القانون الجزائري*، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991.
- تامر بن ملوح المطيري، *القيادة العليا و الأداء دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية الأمريكية في إدارة الأداء و تقييمه و تطويره*، القاهرة، 2003.
- حديدي معراج؛ مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري؛ ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- محمد رفيق الطيب ، *مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات* ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- فهد سليم و محمد سليمان عواد، *مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية* ، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2000.
- محمد محمود يوسف، *البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، balanced scorcard المنظمة العربية للتنمية الإدارية* ، 2005، مصر.
- هاني حامد الضمور، *تسويق الخدمات*، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 2002.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، *السلوك الإنساني في المنظمات* ، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001.

2- الرسائل و المذكرات جامعية:

- أفاسم نوال؛ دور نشاط التأمين في التنمية الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر؛ ماجستير، الجزائر، 2001.
- أحمد حساين ونور الدين طالب باحمد، *عناصر المردودية في شركات التأمين*، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الليسانس، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر ، 1999.
- تناني آسيا و حاج عبد الرحمان اسيا، *دراسة تموضع مؤسسة خدمية* ، مذكرة ليسانس، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004.
- عبد الرزاق حبار، *النظام المصرفي الجزائري و متطلبات لجنة بازل بين الواقع و التحديات* ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، 2005.

3- القوانين و التشريعات:

- المقرر رقم 43 لوزير المالية المؤرخة في 29/08/2002.

ثانيا- مراجع باللغة الفرنسية:1- الكتب:

- Abdellah Boughaba, *comptabilité analytique d'exploitation*, Berti édition, Alger, 1998.
- Boualam Tafiani ; *Les assurances en Algérie* ; OPU, Alger, 1987.
- DANIEL JEAN PIERE, *la bancassurance*, édition de Verneuil, paris, 1992.
- DANIEL JEAN PIERE, *les enjeux de la bancassurance*, édition de Verneuil, paris, 1995.
- Guy Simonet, *ratio scopie de l'assurance ; 200 ratios et concepts clés au service de l'épargnant et de l'assuré*, paris, 1987.
- Jacque Charbonier, *marketing et management en assurance*, l'Harmatan, Ecole polytechnique, France, 2000.
- Jamel Eddine CHICHTI, *l'intermédiation financière des banques et des assurances*, l'imprimerie officielle de la Tunisie, 2000.
- Kotler Philip et Dubois Bernar, *marketing management* ; 9eme édition, public union, 1990,
- Michel Badoc, *réinventer le marketing de la banque et de l'assurance du sens du client au néo marketing,, revue banque édition*, paris, 2004 .
- Olivier de LA VILARMOIS, *l'évaluation de la performance des réseaux bancaires: la méthode DEA*, Lille université des sciences et technologie de Lille, France. (sans date)
- Patrick Boisselier, *contrôle de gestion, cours et applications*, université de Nice, 2001.
- Peter Drucker, *à propos du management*, édition village mondial, paris, 2000.

- Philippe Lorino, *méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences*, édition d'organisation, paris, 2001.
- Philippe Lorino, *le contrôle de gestion stratégique – la gestion par les activités*, DUNOD, paris, 1991.
- Robert Vicar, *du démarcheur au conseiller*, l'argent édition, paris, 1993.
- Stratégore, *politique générale de l'entreprise*, 4^e édition, DUNOD, paris, 2005.
- Yves le Golvan, *dictionnaire marketing, banque assurance*, Dunod, paris 1988.
- Yvonne Lambert-Faivre, *Droit des assurances*, 10^e édition, Dalloz delta, lyon, 1998
- Conseil National des Assurances, *déontologie des assurances – cadre référentiel*, Alger, 2002.
- Conseil National des Assurances, *Référentiels assurances, mobilisation et stimulation des salariés des compagnies d'assurance, la performance et sa sanction dans le cadre des relations de travail des professionnels de l'assurance - cadre référentiel*, Alger, 2003.

2- الرسائل و المذكرات جامعية:

- FADILA SOUIDI, *performances de l'entreprise économique*, thèse de magistère, Ecole Supérieur de Commerce, 2001, Alger.
- HOCINE Hassani, *l'assurance sur la vie en Tunisie : situation et perspective*, DESS Assurance, Institut de Financement et de Développement du Magrèbe Arab *IFID*, Tunis 2002.
- HOCINE Hassani, *La bancassurance en Algérie : situation et perspective, étude de cas SAA/CNEP*, DESS Banque, Ecole Supérieur de Commerce, 2005, Alger.
- Olivier HERRBACH, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier: une approche par le contrat psychologique*, Université des Sciences Sociales—Toulouse 1, 2000.

3- القوانين و التشريعات:

- La loi 06/04 du 20/02/2006 complétant et modifiant l'ordonnance 95/07 relative aux assurances, Alger,
- L'ordonnance n° 03-12 du 26 Août 2003 relative à l'obligation d'assurance des Catastrophes Naturelles et à l'indemnisation des victimes.
- L'arrêté du 29 Mai 2005 modifiant l'arrêté du 6 Avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance et les produits commercialisés par la SAA.
- L'arrêté n°004 du 22 juillet 1996 portant états réglementaire technique des Sociétés d'Assurances.
- Décret exécutif n° 95-410 du 9 décembre 1995 relatif aux différentes combinaisons d'assurance de personne, journal officiel de la république algérienne n°76 du 10 décembre 1995, Alger.
- Décret exécutif n°95-344 du 30 octobre relatif au capital social minimum des compagnies d'assurance, journal officiel de la république algérienne n°65 du 31 octobre 1995, Alger.
- Ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relatif aux assurances, journal officiel de la république algérienne n°13 du 8 mars 1995, Alger.
- Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et aux crédits, journal officiel de la république algérienne n°17 du 25 mars 1990, Alger.
- Décret exécutif n° 95-338 du 30 octobre 1995 relatif à l'établissement et à la codification des opérations d'assurance, journal officiel de la république algérienne n° 65 du 31 octobre 1995 ; alger.
- La convention SAA/CNEP Banque, 2003, Alger.
- L'Ordonnance n° 74/15 du 30 janvier 1974 relative à l'obligation d'assurance des véhicules automobiles au régime d'indemnisation des dommages.
- La loi 88/31 du 19 juillet 1988 modifiant et complétant l'ordonnance n° 74/15 du 30 janvier 1974 relative à l'obligation d'assurance des véhicules automobile et au régime d'indemnisation des dommages
- L'ordonnance n° 95/07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.

4- الملتيقيات:

- Jamel Eddine CHICHTI, *la bancassurance, banques et assurances : concurrence ou complémentarité*, séminaire, IFID , octobre 2002, Tunis.
- Farid ben BOUZID, *mobilisation des ressources d'épargne*, séminaire à l'IFID 1989, tunis.
- Jean Pierre Daniel, *les marché européens de l'assurance vie*, séminaire bancassurance, IFID, Tunis, 2002 .

5- المجالات و الدوريات

- Bulletin bimestriel de la SAA N°06 Juillet 2006.
- Innovation technologique au service du développement durable, rapport 2001, centre de recherche , paris
- Les conditions générale et particulières des différents produits d'assurance.
- Les tarifs des différents produits d'assurance.
- Les bilans 2003-2004-2005 de la SAA
- Les rapports de gestion provisionnelles de la SAA 2003-2004-2005-2006.
- Documents internes, activité des assurances en Algérie, Direction des Assurances, Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.
- Sigma n° 2/2005, l'assurance dans le monde, 2004
- Sigma n° 1/2006, global takes the lead in life insurance, 2006
- Brice Leibundgut, *la bancassurance vie : un axe d'épargne privilégié*, Banque magazine, n°622, fev 2001.
- CYRILLE KASTLER, *les relais de création de valeur de l'assurance*, banque magazine, n°45, avril 2000.
- Chevalier et Goualou, *la bancassurance dans le monde, une réalité très contrastée*, newsletters technique, SCOR, fév 2003 n° 10 ;
- *Bancassurance in practice*, Munich Ré Groupe, Munich 2001 ;

06- مواقع الانترنت:

- Site Internet : www.saa.dz
- Dominique Jaccard ; dominique.jaccard@eivd.ch, Ecole d'Ingénieurs du Canton de Vaud 2004.
- www.cna.dz
- Www.cnes.dz
- www.scor.dz
- www.swissre.dz

PLAN D'ACTION 2006 DE LA DIVISION AUTOMOBILE

الملحق رقم 06 خطة عمل قسم تأمين السيارات

Objectif principal	Objectifs intermédiaires	Actions	Dates de réalisation	Moyens à mettre en oeuvre	Personnes responsables	Résultats attendus
Réduction de 20% du déficit de la branche Automobile	Amélioration de la qualité du portefeuille de la branche Automobile	-Généralisation de l'utilisation du progiciel ORASS	Fin juin 2006	- Acquisition du reste du matériel informatique pour les D.R de Ouargla, Bechar et Sidi Bel Abbes	- Le Chef de Division Automobile	-Réduction de 3% des frais de gestion
		-Lancement de la garantie D.C à 40.000 et à 50.000 DA	31 mars 2006	- Séminaires de vulgarisation ; - Association de la Division Marketing.	- Le Directeur Production Automobile + Actuaire + Statisticien.	- Apport nouveau en chiffre d'affaires de 60 millions de dinars.
		-Lancement de la garantie D.A.S.C limitée	31 mars 2006	- Séminaires de vulgarisation ; - Association de la Division Marketing.	- Le Directeur Production Automobile + Actuaire + Statisticien.	- Apport nouveau en chiffre d'affaires de 40 millions de dinars.
		-Augmentation de la garantie vol auto radio	Mise en œuvre Janvier 2006	-Elaboration du programme informatique par la DSI.	-L'actuaire + Statisticien.	- Apport de prime additionnel de 30 millions de dinars.
		-Séparation entre la garantie vol et incendie	1 ^{er} trimestre 2006	-Elaboration du programme informatique par la DSI.	-L'actuaire + Statisticien.	- Une meilleure maîtrise des deux garanties ; - Commercialisation de chaque garantie en fonction de son prix réel.

		- Réforme du système bonus malus et sa mise en application effective	- Entrée en vigueur le 1/10/2005. - Sensibilisation du réseau et ajustements informatiques jusqu'au mois de janvier 2006.	- Préparation des documents nécessaires (Carnet de l'assuré et déclaration du souscripteur) ; - Adaptation du progiciel ORASS par la DSI (période d'observation de 02 ans).	- Le Chef de Division Automobile	- Amélioration du rapport bonus / malus de 8 à 15%.
--	--	--	--	--	----------------------------------	---

PLAN D'ACTION 2006 DE LA DIVISION AUTOMOBILE (suite)

Objectif principal	Objectifs intermédiaires	Actions	Dates de réalisation	Moyens à mettre en oeuvre	Personnes responsables	Résultats attendus
Réduction de 20% du déficit de la branche Automobile	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration du ratio S/P de la branche Automobile - Réduction des délais de règlement - Diminution des coûts de 	-Elargissement du corps des IRS pour la couverture de l'ensemble du réseau	Juin 2006	- Formation et mise à niveau de 70 Inspecteurs Régleurs à raison d'un agent pour 05 agences, avec un système de rotation annuelle.	- Le Chef de Division Automobile - Les Directeurs Régionaux	-Règlement de tous les sinistres, en suspens au niveau des agences, dont le coût moyen et inférieur à 80.000 DA ; -Atteindre le délai moyen de règlement de 03 mois pour les connexes ; -Réduction de 1% du coût global des sinistres
		-Réalisation des opérations de liquidation avec les compagnies adverses	de mars à octobre 2006	- Préparation des lieux et moyens logistiques pour les agents liquidateurs.	- Le Chef de Service des Sinistres Matériels (chargé des liquidations).	- Règlement de 60% du stock des sinistres en suspens.

		-Mise en place des commissions de liquidation des sinistres connexes des Directions Régionales	Durant toute l'année 2006	-Engagement d'un suivi régulier de l'évolution du stock des dossiers sinistres connexes.	- Le Chef de Division Automobile.	- Réduction de 60 % du stock des sinistres connexes SAA ; - Raccourcir les délais de règlement des dossiers sinistres à 03 mois .
		-Création des cellules de liquidation des sinistres corporels dans chaque Direction Régionale	Mise en œuvre 1 ^{er} trimestre 2006	-Sélection d'effectifs qualifiés par les DR ; - Formation et mise à niveau de ces effectifs.	-Le Chef de Division Automobile.	- Réduction de 15% du stock des sinistres corporels ; - Amélioration de 3% du coût moyen des sinistres corporels.

PLAN D'ACTION 2006 DE LA DIVISION AUTOMOBILE (suite)

Objectif principal	Objectifs intermédiaires	Actions	Dates de réalisation	Moyens à mettre en oeuvre	Personnes responsables	Résultats attendus
Réduction de 20% du déficit de la branche Automobile	- Amélioration du ratio S/P de la branche Automobile - Réduction des délais de règlement - Diminution des coûts de	-Gestion et suivi des opérations de recours (recours encaissés, et les recours à encaisser)	Durant toute l'année 2006	-Tenue de réunions bimensuelles avec les Directeurs Régionaux au niveau de la Division.	- Chef de Division Automobile ; -Chargée du suivi des recours.	- Amélioration de la marge d'assurance ; - Réduction de 3 à 5% du rapport S/P de la branche automobile ; - Réduction des délais de règlement.
		- Normalisation du rapport d'expertise automobile et du chiffrage de la pièce détachée	Février 2006	- Création d'un groupe de travail avec les Cadres de la SAE pour la réforme du rapport d'expertise automobile.	- Chef de Division Automobile ; - Directeur Production Automobile.	- Réduction du délai moyen de règlement des sinistres ; - Meilleure maîtrise des coûts de la réparation pour un meilleur contrôle de l'activité d'expertise.

		- Finalisation du Fichier des Véhicules Volés	Janvier 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une base de données des véhicules volés ; - Envoi de la liste des véhicules à ALFA pour entreprendre les recherches auprès des services de sécurité ; - Mise à jour trimestrielle des données. 	<ul style="list-style-type: none"> - Statisticien - Correspondant ALFA au niveau de la Division. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre à l'entreprise de récupérer les indemnités versées sur les véhicules volés et retrouvés ; - Améliorer ainsi l'équilibre technique de la garantie vol.
--	--	---	--------------	---	--	--

Source : saa 2006

Objectif N°3: Animation, encadrement, assistance et suivi du réseau	- Former et recycler le réseau par l'organisation des journées techniques, - INC & MULT.R . - RESP&RD	Chef division : <i>Coordination</i> directeur central s/directeur	équipement:(DATA SHOW et périphériques) - Abonnement dans des revues spécialisées - coûts: 400 000															
	- Suivi & assistance des Directions régionales sur place (des tournées) - INC & MULT.R . - RESP&RD	directeur central s/directeur	déplacement des cadres -Coût missions : 500 000 DA															

PLAN D' ACTIONS EXERCICE 2006 DRPP SUITE

Objectifs	Description des actions	Personnes responsables de l'action	Moyens nécessaires & Coûts estimés	1° Trim 2006			2° Trim 2006			3° Trim 2006			4° Trim 2006						
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Objectif N°4: Actualisation & révision des conditions de couverture des risques (Tarifs & Conditions Générales)	- Mise en place d'une base de données fiables afin d'avoir une vision analytique des coûts (le juste prix des produits). - INC & MULT.R - RD&RC	Chef division : <i>Coordination</i> directeur central s/directeur																	
	- Réviser et simplifier la présentation des Conditions générales, - INC & MULT.R - RD & RC	directeur central s/directeur	Coûts imprimés: 1 800 000 DA																
	-Réviser le tarif MP et actualiser le tarif MH. -Réviser le tarif RC et actualiser les tarifs DDE & Vol.	directeur central s/directeur																	
Objectif N°5: Prévention et lutte contre la fraude	- Contribuer à l'élaboration d'un référentiel d'indices de fraude.	Chef division	Coûts honoraires ALFA: 600 000 DA																
	- Constituer un fichier des fraudeurs en collaboration avec ALFA.	Chef division																	
	- Prévoir des prospectus de sensibilisation contre les risques domestiques.	Chef division	Coûts imprimés: 500 000 DA																

Source : rapport annuel de gestion saa 2006

PLAN D' ACTIONS EXERCICE 2006 DRE

ملحق رقم 08 خطة عمل قسم تأمين أخطار المؤسسات

Objectifs	Actions	Moyens / Ressources	Personnes concernées	Période	Critères d'appréciation
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amélioration technique et commerciale de la gamme des risques industriels ➤ Augmentation du Chiffre d'Affaires des Risques Industriels 	Séminaires de vulgarisation des nouveaux produits lancés au profit des cadres des Directions Régionales et Réseau	Supports didactiques, documentation	Directeur et Sous Directeurs	2006	Amélioration de la structure du portefeuille des Risques Industriels
	Séminaire sur les risques techniques au profit des clients importants	Supports didactiques, documentation	Directeur et Sous Directeurs	1 ^{er} et 2 ^{ème} Trimestre 2006	Fidélisation de la clientèle, maintien en portefeuille des risques
	Visite de Risques (Clients Importants)	Guide, rapport de visite de risque, documents techniques et fiches techniques	Directeur, Sous Directeurs et Ingénieurs	1 ^{er} Trimestre 2006	Fidélisation de la clientèle, maintien en portefeuille des risques
	Négociation et élaboration de conventions		Directeur et Sous Directeurs	2006	Développement du Chiffre d'affaires
	Démarchage de clients importants	Prospectus, guides et dépliants	Directeur et Sous Directeurs	1 ^{er} Trimestre 2006	Développement du Chiffre d'affaires
Délégation de compétences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Séminaire sur la procédure de gestion des sinistres Risques Industriels au profit des gestionnaires sinistres des Directions Régionales ➤ Mettre à la disposition des structures décentralisées des guides de procédures 	Guides sinistres et de procédures	Cadres DRI et Gestionnaires sinistres	1 ^{er} Trimestre 2006	Amélioration de la gestion des sinistres
Fidélisation de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visites périodiques des différents risques appartenant aux clients importants ➤ Maintenir un contact permanent avec les Directions centrales ou régionales des entreprises assurées. 	Rapport de visite de risques et recommandations	Directeur, Sous-Directeurs, Ingénieurs	2006	Maintien dans le portefeuille des risques souscrits
Amélioration des produits existants	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aménagement des taux et des conditions d'assurance Bris de Machines ➤ 		Directeur, Sous Directeur	1 ^{er} Trimestre 2006	Nombres de contrats souscrits et primes émises
Formation des cadres en charge des Risques Industriels	Placement des cadres centraux dans des compagnies d'assurance pour stages Formation des Chefs de Département des DR et Chefs d'agences		Directeur et cadres DRI	2^{ème} Trimestre 2006	Maîtrise des Risques Industriels

Appréciations des participations et filiales

الملحق رقم 09 هيكل مساهمات الشركة 2005

En millions de DA

Raison sociale	Capital sociale au 31/12/2005	Capiatl souscrit	Part de la SAA dans le capital social à fin 2005		Fonds propres au 31/12/05			Dividende s
			Montant	%	Montant	Plus value	Moins valus	
SIH	12842	648	813	6.33	11650		-75	
SAE	450	85	450	100	534		-6	
SRH	4165	200	250	6	4535	84		14
SGCI	300	100	30	10	239	22		3
CAGEX	450	45	45	10	545	9		
CELIM SICAV	120	40	40	33	160	13		4
IMPR ASS	10	0.5	5	50	15	2		2
IAHEF	30	1.2	1.2	4	24		-1	
AFFRICA RE	86	1.073	90	1.25	11956	58		2
TOTAL			1725			192	-81	26

Source : rapport annuel de gestion saa 2005

Appréciations des participations et filiales

الملحق رقم 10: نتائج الفروع والشركات التي تملك فيها الشركة الوطنية للتأمين مساهمات. 2005/2001

En millions de DA

Société	Exercice 2001	Exercice 2002	Exercice 2003	Exercice 2004	Exercice 2005
SAE	80	75	39	45	46
SIH	-414	-744	349	299	532
CAGEX	6	10	8	5	7
CELIM SICAV	9	8	3	5	2
SGCI	40	-720	-276	-31	84
SRH	216	40	10	7	33
IMPR ASS	2	5	-23	3	5
IAHEF	0	0	-	0	-6
AFFRICA RE	411	411	468	704	1440

Source : rapport annuel de gestion saa 2001-2005

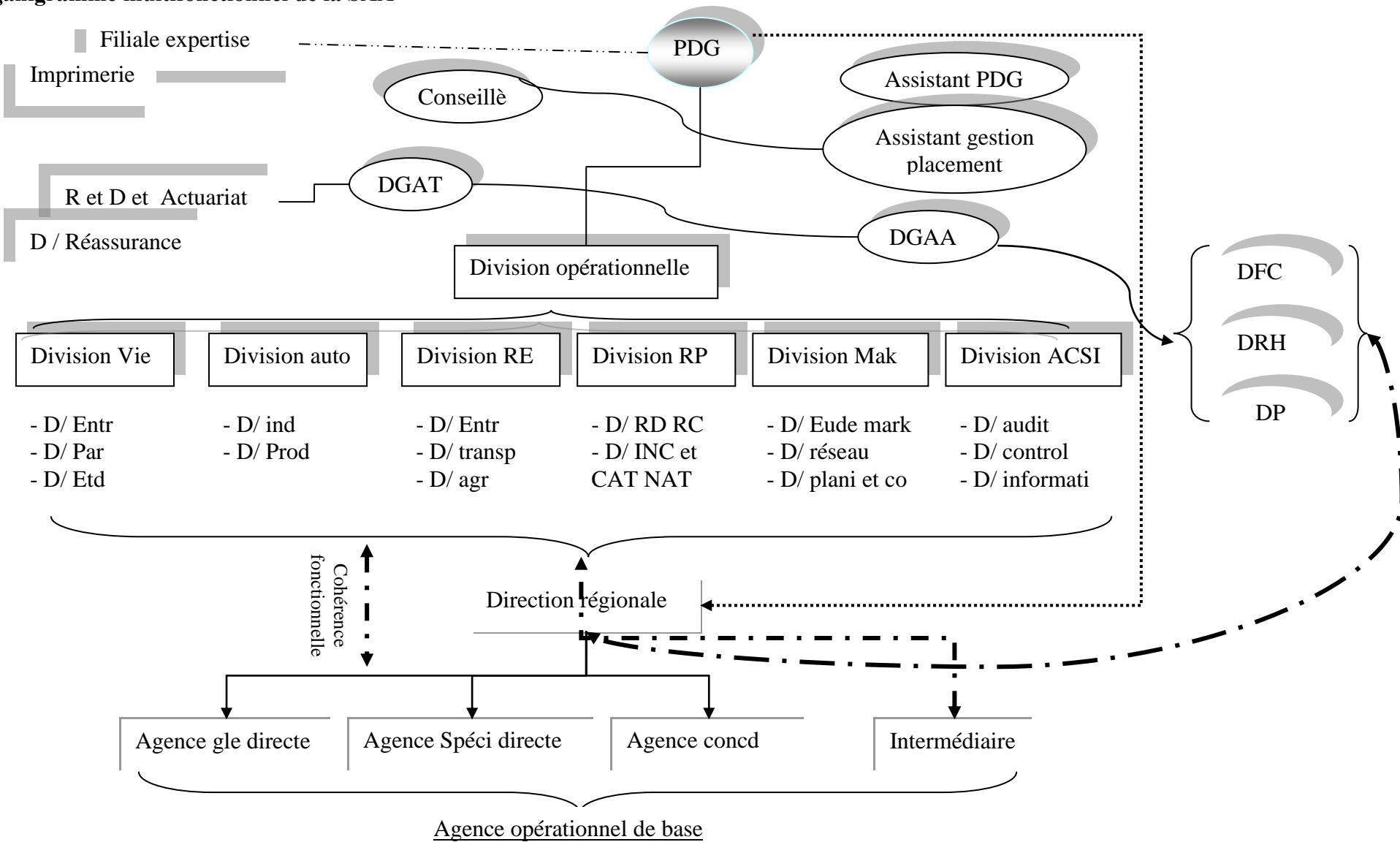
Source : rapport annuel de gestion saa 2006 Bilan de la SAA 2005

ملحق رقم 11: ميزانية الشركة الوطنية للتأمين 2005

N° CPT	actif	Montant	amortissement ou provision	Net	N° CPT	Montant
	Investissements					fonds propres
20	invest	0,00	0,00	0,00	10	fonds sociale
21	frais préliminaire	167 885 039,76	27 032 568,14	140 852 471,62	13	réserves
22	valeurs incorporelles	95 872 322,98	0,00	95 872 322,98	14	subventions récus
24	terrains	3 654 919 468,66	1 371 426 604,81	2 283 492 863,85	15	écart de réévaluation
25	équipement de production	73 079 433,21	26 168 778,13	46 910 655,08	16	provision techniques
28	invest en cours	147 963 410,50	0,00	147 963 410,50	17	liaison inter unité
TOT02		4 139 719 675,11	1 424 627 951,08	2 715 091 724,03	18	résultat en instant d'affect
	stocks				19	provision p/pertes et charges
	matiers et fournitures	69 426 076,96	1 496 265,33	67 929 811,63	TOT01	5 395 364 677,65
TOT03		69 426 076,96	1 496 265,33	67 929 811,63		dettes
	créances				50	compte crédit de l'actif
40	ptes débit du passif	0,00	0,00		51	dettes technique
41	créance techniques	1 097 324 924,69	0,00		52	dettes d'investissement
42	créances d'investissement	19 142 740 156,31	5 000 000,00		53	dette de stocks
43	créances de stocks	96 450,00	0,00		54	détention pour compte
44	créances sur ass/stes app	0,00	0,00		55	dettes ass/stes app
45	avances pour cpte	281 657 364,00	0,00		56	dette d'exploitation
46	avance d'exploitation	679 698 491,31	123 160 284,45		57	dette assu/cession/rétrocess
47	créances assu/cession/rétrocess	1 329 012 656,53	271 380 938,46		58	dettes financiers
48	disponibilités	583 722 238,05	0,00		TOT05	19 490 683 474,67
TOT004		23 114 252 280,89	399 541 222,91	22 714 711 057,98		
88	résultat de l'exercice				88	résultat de l'exercice
total général		27 323 398 032,96	1 825 665 439,32	25 497 732 593,64	total général	25 497 732 593,64

Source : rapport annuel de gestion saa 2005

L'organigramme multifonctionnel de la SAA



Source : rapport annuel de gestion saa 2006

ملحق رقم 03: مثال عن جدول وفيات لتونس 2001

La table de mortalité tunisienne

Age	l_x Homme	L_x Femmes	$P_x H=l_{x+1}/l_x$	$P_x F=l_{x+1}/l_x$	$dx H$	$dx femme$
0	100000	100000			3956	3098
1	96044	96902	0.96044	0.96902	339	337
2	95705	96565	0.99647	0.99652	194	176
3	95511	96389	0.99797	0.99818	125	108
4	95386	96281	0.99869	0.99888	89	88
5	95297	96193	0.99907	0.99909	94	69
6	95203	96124	0.99901	0.99928	82	59
7	95121	96065	0.99914	0.99939	77	65
8	95044	96000	0.99919	0.99932	72	347
9	94972	95653	0.99924	0.99639	64	-248
10	94908	95901	0.99933	1.00259	63	45
11	94845	95856	0.99934	0.99953	57	43
12	94788	95813	0.99940	0.99955	63	48
13	94725	95765	0.99934	0.99950	59	42
14	94666	95723	0.99938	0.99956	82	40
15	94584	95683	0.99913	0.99958	90	48
16	94494	95635	0.99905	0.99950	99	50
17	94395	95585	0.99895	0.99948	107	62
18	94288	95523	0.99887	0.99935	115	56
19	94173	95467	0.99878	0.99941	120	52
20	94053	95415	0.99873	0.99946	134	68
21	93919	95347	0.99858	0.99929	123	65
22	93796	95282	0.99869	0.99932	139	68
23	93657	95214	0.99852	0.99929	130	68
24	93527	95146	0.99861	0.99929	143	65
25	93384	95081	0.99847	0.99932	148	86
26	93236	94995	0.99842	0.99910	168	75
27	93068	94920	0.99820	0.99921	156	94

28	92912	94826	0.99832	0.99901	175	91
29	92737	94735	0.99812	0.99904	172	93
30	92565	94642	0.99815	0.99902	206	114
31	92359	94528	0.99777	0.99880	185	98
32	92174	94430	0.99800	0.99896	170	104
33	92004	94326	0.99816	0.99890	197	121
34	91807	94205	0.99786	0.99872	217	141
35	91590	94064	0.99764	0.99850	201	130
36	91389	93934	0.99781	0.99862	216	156
37	91173	93778	0.99764	0.99834	219	148
38	90954	93630	0.99760	0.99842	249	146
39	90705	93484	0.99726	0.99844	229	161
40	90476	93323	0.99748	0.99828	270	217
41	90206	93106	0.99702	0.99767	248	199
42	89958	92907	0.99725	0.99786	305	181
43	89653	92726	0.99661	0.99805	314	215
44	89339	92511	0.99650	0.99768	348	230
45	88991	92281	0.99610	0.99751	367	256
46	88624	92025	0.99588	0.99723	393	228
47	88231	91797	0.99557	0.99752	491	243
48	87740	91554	0.99444	0.99735	15	296
49	87725	91258	0.99983	0.99677	980	316
50	86745	90942	0.98883	0.99654	567	365
51	86178	90577	0.99346	0.99599	584	335
52	85594	90242	0.99322	0.99630	636	375
53	84958	89867	0.99257	0.99584	767	442
54	84191	89425	0.99097	0.99508	776	526
55	83415	88899	0.99078	0.99412	874	594
56	82541	88305	0.98952	0.99332	943	597
57	81598	87708	0.98858	0.99324	953	610
58	80645	87098	0.98832	0.99305	1049	761
59	79596	86337	0.98699	0.99126	1103	835
60	78493	85502	0.98614	0.99033	1328	908

61	77165	84594	0.98308	0.98938	1392	936
62	75773	83658	0.98196	0.98894	1465	1014
63	74308	82644	0.98067	0.98788	1646	1135
64	72662	81509	0.97785	0.98627	1713	1310
65	70949	80199	0.97643	0.98393	1986	1580
66	68963	78619	0.97201	0.98030	1959	1570
67	67004	77049	0.97159	0.98003	1962	1569
68	65042	75480	0.97072	0.97964	2163	1761
69	62879	73719	0.96674	0.97667	2408	1787
70	60471	71932	0.96170	0.97576	2586	2165
71	57885	69767	0.95724	0.96990	2708	2324
72	55177	67443	0.95322	0.96669	2866	2588
73	52311	64855	0.94806	0.96163	3071	2764
74	49240	62091	0.94129	0.95738	2834	3000
75	46406	59091	0.94245	0.95168	3165	3649
76	43241	55442	0.93180	0.93825	3172	3384
77	40069	52058	0.92664	0.93896	3213	3393
78	36856	48665	0.91981	0.93482	3274	3439
79	33582	45226	0.91117	0.92933	3497	3318
80	30085	41908	0.89587	0.92664	2475	2291
81	27610	39617	0.91773	0.94533	3433	4091
82	24177	35526	0.87566	0.89674	3343	4313
83	20834	31213	0.86173	0.87860	2393	3743
84	18441	27470	0.88514	0.88008	2240	2389
85	16201	25081	0.87853	0.91303		

Source : HOCINE Hassani, *L'assurance sur la vie en Tunisie : situation et perspective*,
« IFID - Institut de Financement et de Développement du Maghreb arabe » *DESS Assurance*
– Tunisie , 2002.

ملحق رقم 04 : الشركات التأمينية الخاصة المتواجدة بالجزائر

- **CAGEX** : 1996, Compagnie Algérienne d'assurance et de Garantie des Exportations.
- **SGCI** : 1999 ; Société de Garantie des Crédits Immobiliers.
- **AGCI** : 1998 : société d'Assurance et de Garantie du Crédit à l'Investissement.
- **Trust Algeria** : 1997.
- **CIAR** : 1998, la Compagnie International d'Assurances et de Réassurance.
- **2A** : 1999, l'Algérienne des Assurances.
- **AL BARAKA** : 2000.
- **GAM** : 2001, General Assurance Mediterranean
- **CASH** : 1999 ; la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures .

ملحق رقم 05 : المسيرون الرئيسيون للشركة الوطنية للتأمين 2006:

- الرئيس المدير العام: عمارة العتروس.
- نائب المدير العام للتقني: رمضان قاسي عيسى.
- نائب المدير العام للإدارة : رابح لعبيدي .
- مستشار الرئيس المدير العام: احسن ايت الطاهر
- مستشار الرئيس المدير العام: سبتي بوغشيش
- رئيس قسم تأمين أخطار المؤسسات: حسن نغموش.
- رئيس قسم تأمين أخطار الأفراد: مكّي مدني
- رئيس قسم تأمين أخطار الحياة: دواخ مصطفى
- رئيس قسم تأمين أخطار السيارات: مولود عبان
- رئيس قسم التسويق : عبد المالك بلعربي
- رئيس قسم المراجعة، المراقبة ونظم المعلومات: بلخوس

ملحق رقم 11 : جدول حسابات النتائج للشركة الوطنية للتأمين: 2005/2003

En milliers de DA

Années	2,003	2004	2005	Evol 03/04	Evol 04/05
Primes Acquis	7,037,908	8,971,831	10,196,789	27.48%	13.65%
Charges Sinistres	5,344,135	6,721,032	7,331,900	25.76%	9.09%
Commissions nettes	115,982	226,488	192,914	95.28%	-14.82%
	1,577,791	2,024,311	2,671,975	28.30%	31.99%
Marge d'Assurance	1,577,791	2,024,311	2,671,975	28.30%	31.99%
Produits Financiers	923,869	882,203	889,363	-4.51%	0.81%
Tran. Charges. Exploit	25,126	33,973	50,253	35.21%	47.92%
Mat.Fournit.Consom	69,028	85,609	82,129	24.02%	-4.06%
Services	179,524	219,287	322,584	22.15%	47.11%
Frais du personnel	1,553,737	1,675,660	1,847,046	7.85%	10.23%
Frais Financiers	209,306	242,041	272,601	15.64%	12.63%
Frais Divers	5,736	4,422	6,545	-22.91%	48.01%
Impôts Et Taxes	89,212	63,151	71,049	-29.21%	12.51%
Dotation.Amort.Provis	172,890	226,217	281,682	30.84%	24.52%
Résultat d'Exploit	247,353	424,100	727,955	71.46%	71.65%
Produits Hors Exploit	290,046	272,764	548,446	-5.96%	101.07%
charges Hors Exploit	172,138	292,886	537,562	70.15%	83.54%
Résultat Hors Exploit	117,908	-20,122	10,884		
Résultat Brut Exploit	365,261	403,978	738,839	10.60%	82.89%
I. B. S	106,827	16	127,154		
Résultat Net	258,434	403,962	611,685	56.31%	51.42%

Source : rapport annuel de gestion saa 2003-2005

ملحق رقم 13 : مؤشرات الأداء الجماعي و اقتراح حساب علاوة الأداء باستعمال برنامج ال EXCEL

Microsoft Excel - tab annexe SAA

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre ? Tapez une question

C7 Nbre de sinistres réglés

EXCEL مؤشرات الأداء الجماعي و حساب علاوة الأداء باستعمال برنامج طريق ال
TABLEAU DE CALCUL DE LA PPC montant en milliers de DA

LES INDICATEURS DE LA PPC	Libellés	Données	Ratios	Nbre Points
La réalisation des objectifs de production R1	Réal de la production (en valeur)	60,093	108.52%	45
	Production prévue	55,377		
La qualité de service R2	Nbre de sinistres réglés	3,053	101.46%	35
	Nbre de sinistres prévus	3,009		
Le recouvrement des créances R3 a	Mt primes encaissées de la période(TTC)	58,320	91.30%	30
	primes émises de la période(TTC)	63,877		
Le recouvrement des créances R3 b	Encaissement des créances antérieures(TTC)	11,401	20.90%	0
	Mt des créances antérieures(TTC)	54,548		
Total des créances(TTC)		39,064	ppc/cge	90%
Les frais généraux(TTC)		17,583		
Total des points			110	
Taux conventionnel			45%	
Taux frais généraux			28%	
taux de la PPC à attribuer			41%	

RECAP ETAT Q3 DRPP unite comparaison / Feuille1 /

Prêt MAJ NUM

démarrer 3 Explorateur ... 2 Microsoft Off... 2 Microsoft Off... FR 09:19

- **La réalisation des objectifs de production R1**= Ratio1=D5/D6.
 - Le nombre des points
F5=SI(Ratio1>1.01;45;SI(Ratio1>=0.99;40;SI(Ratio1>=0.95;35;SI(Ratio1>=0.9;30;SI(Ratio1>=0.85;20;SI(Ratio1>=0.8;10;0))))))
 - **La qualité de service R2**= Ratio1=D7/D8
 - Le nombre des points :F7=
SI(Ratio2>1.01;35;SI(Ratio2>=0.99;30;SI(Ratio2>=0.95;25;SI(Ratio2>=0.9;15;SI(Ratio2>=0.85;10;SI(Ratio2>=0.8;5;0))))))
 - **Le recouvrement des créances R3a**=Ratio 3a=D9/D10
 - Le nombre des points :F9=
=SI(Ratio3_a>0.7;30;SI(Ratio3_a>=0.65;25;SI(Ratio3_a>=0.6;15;SI(Ratio3_a>=0.5;10;0))))
 - **Le recouvrement des créances R3b**=Ratio 3b=D11/D12
 - Le nombre des points :F11=SI(OU(Ratio3_b>0.4;D12<0.1*D13);10;SI(Ratio3_b>=0.3;7;SI(Ratio3_b>=20;5;0)))
 - **Total des points**=E15= F5+F7+F9+F11
 - **Taux conventionnel**=E16=SI(E15>=100;45%;E15*45%%)
 - **Taux frais généraux**=TFG=D14/D10
- taux de la PPC à attribuer*=D18 =F13*E16

ملحق رقم 14 : مثال عن مشروع بطاقة وظيفة لأحد وظائف الشركة الوطنية للتأمين

FICHE DE DESCRIPTION D'UNE FONCTION

VERIFICATEUR DE RISQUES

(DIVISION)

Consolider la gestion des risques entrant dans le portefeuille de l'entreprise

Missions

- Apprécier et évaluer les risques proposés à l'entreprise.
- Assister la production au respect de la tarification et des clauses de garanties des contrats d'assurance souscrits auprès de l'entreprise ;

Activités Majeures / Tâches

Apprécier et évaluer les risques proposés à l'entreprise

- Visiter, décrire et évaluer le risque ;
- Veiller à la bonne appréciation des risques en collaboration avec les experts en prévention;
- Donner des recommandations sur l'évaluation des risques;
- Elaborer des rapports périodiques de la structure.
- Elaborer des rapports de visite de risques et leur transmission aux structures concernées et aux assurables.
- Conseiller le client dans le cadre du plan de sécurité et prévention ;
- Travailler en étroite collaboration avec l'actuaire pour l'amélioration des tarifs.

Assister la production au respect de la tarification et des clauses de garanties des contrats d'assurance souscrits auprès de l'entreprise

- Assister le service production dans l'appréciation des risques afin de confectionner des contrats appropriés à chaque risque
- Constituer et gérer la banque de données des risques assurés et leur sinistralité ;

Documents supports de la fonction

Documents réglementaires :

- Textes réglementaires (décrets et lois relatives à l'assurance) ;
- L'ordonnance 95/07 relative aux assurances.
- Lois en matière de prévention & sécurité;
- Autres lois relatives à la sécurité.

Documents internes :

- Fiche technique présentatrice de l'entreprise;
- Directives et notes émanant de la Direction Générale et du Chef de Division;
- Manuels et guides de gestion de l'entreprise ;
- Questionnaires de proposition d'assurance,
- Notes et directives émanant de la Direction Générale et du Chef de Division.

Compétences Requises

Savoirs indispensables

connaissances des principes des assurances :

- Connaître le principe d'un risque, la notion de contrat et ses obligations réciproques, les principes indemnitaires et forfaitaires.
- Le vocabulaire et les concepts de base de l'assurance ;

Connaître la terminologie de l'assurance :

- ce qu'est un assuré, un souscripteur, un bénéficiaire, une garantie, une date d'effet, les conditions générales et particulières d'un contrat, une police, une proposition, une note de couverture, la durée d'un contrat, une réduction...
- Connaître les différences de principes entre l'assurance de dommages (RC et biens) et l'assurance de personnes (souscription, règlement des sinistres)

Connaissance de la législation

- Connaître la distinction responsabilité pénale et responsabilité civile
- Connaître la source des obligations et le régime général des obligations

Connaissance des techniques d'assurance

- Connaître les règles d'appréciation du risque et de souscription spécifique à chaque type de produit
- Connaître les facteurs d'aggravation ou d'atténuation de risques
- Connaître les règles en matière d'acceptation du risque définies par les instances de la profession et celles propres à l'entreprise, ainsi que leur fondement

Connaissance des produits d'assurance

- Les différents types de contrats et leurs garanties
- Connaître les assurances : la teneur des garanties, les exclusions, les extensions et les obligations Le marché de l'assurance
- Connaître les différentes sources d'information sur la sinistralité

Savoir-faire indispensables

Les techniques d'assurance

Les techniques d'ordre général (transversales)

- Savoir mettre en œuvre les méthodes de construction d'un plan de prévention
- Savoir mettre en œuvre les techniques de rédaction (ou de présentation sur des formulaires adaptés) d'une note de présentation d'un risque pour une compagnie d'assurance
- Savoir mettre en œuvre les méthodes de questionnement du souscripteur en fonction du risque à couvrir
- Savoir mettre en œuvre les techniques d'évaluation d'un risque à couvrir

Méthodes d'analyse

- Savoir utiliser les méthodes d'analyse d'un document ou d'une situation
- Savoir mettre en œuvre les techniques d'identification des éléments importants d'un document ou d'une situation
- Savoir utiliser les méthodes d'élaboration d'une argumentation

Techniques de communication

- Techniques d'expression orale

- Savoir mettre en œuvre les méthodes de traduction des termes techniques de l'assurance de telle sorte qu'un non professionnel puisse comprendre, ou inversement traduire une demande mal formulée en langage de l'assurance...
- Savoir mettre en œuvre les techniques de rédaction d'une lettre, d'un rapport, d'un projet...
- Savoir mettre en œuvre les différentes techniques d'entretien individuel (attitudes, écoute, reformulation...)
- Savoir mettre en œuvre les techniques de négociation
- Savoir mettre en œuvre les techniques de communication au téléphone

Compétences liées à l'outil informatique

- Savoir utiliser les outils de calcul (calculatrices, tableurs, système expert)
- Savoir utiliser un fichier informatique (fichier client)
- Savoir utiliser les différents codes et bases de données pour rechercher une information

Techniques organisationnelles et managériales

- Savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion ou de groupe
- Savoir mettre en œuvre les techniques de pilotage des différentes étapes d'une procédure de travail

Savoir - être indispensables

« Savoir-être » relationnels (tournés vers l'externe)

- être à l'écoute de ses interlocuteurs et de son environnement
- être capable de s'adapter au style et au niveau de son interlocuteur
- être capable de manifester une certaine aisance dans les relations interpersonnelles
- être capable de travailler en équipe
- être soucieux de l'intérêt réel du client
- être diplomate
- être rassurant : calme, clair et sûr de soi
- être persuasif

« Savoir-être » internes (tournés vers soi-même)

- être déterminé, persévérant et opiniâtre
- être rigoureux (par exemple dans le respect des délais et procédures)
- être respectueux des normes établies
- être vigilant (par rapport au rythme de fréquence de l'actualisation, par rapport aux délais,..)
- être capable de prendre une décision rapidement
- être capable de prendre des initiatives
- être capable d'analyser une situation de façon objective, rationnelle et réaliste
- être organisé, méthodique et précis

Conditions d'accès

- **Etudes Générales :**
 - Ingénieur dans la prévention, sécurité, hygiène, entretien et maintenance des risques
 - Médecin (Assurance de personnes)
- **Expérience Professionnelle :**
 - 03 ans minimum dans son domaine

- *Source, saa, 2006*

ملحق رقم 15: نشاط الشركة الوطنية للتأمين:

Conformément à l'arrêté du 29 Mai 2005 modifiant l'arrêté du 6 Avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance, les produits commercialisés par la SAA sont :

- Assurance incendie et risques annexes ;
- Assurance pertes d'exploitation après incendie et bris de machines ;
- Assurances des risques de le construction (RC Décennale, RC construction, Tous Risques Chantier et Montage) ;
- Assurance engineering (Bris de machines , Engins de Chantier, Tous Risques Matériel Informatique et Electronique, Pertes de produits en frigo...) ;
- Assurance transport (Aérien, Maritime, Terrestre – faculté et corps-) ;
- Assurance des Risques Agricoles (Toutes spéculations, Multirisques Avicole, Bétail, Grêle, Incendie, Plasticulture, matériel Agricole, Multirisques Exploitants...) ;
- Assurances des risques des particuliers (Professions libérales , collectivités, Vol , Bris de Glaces, Dégâts des eaux...) ;
- Assurances des responsabilités (Responsabilité Civile Chef d'entreprise, Produits livrés, Professionnelle...) ;
- Assurance crédit, Caution ;
- Assurance de personnes (individuelle, collective, assistance, retraite...) ;
- Assurance automobile.

ملحق رقم 16: الشبكة التوزيعية للشركة الوطنية للتأمين:

14 Directions Régionales, telles que mentionnées ci-dessous et de 450 agences d'assurance.

1°- Direction Régionale d'Alger I :

Directeur Régional : Mr.A.H.LAZHARI Tel : 021 44.98.79
 Adresse : RUE DES FRERES BOUADOU ALGER
 Tel : 021 44.98.79/81/82 Fax : 021 44.98.77

2°- Direction Régionale ALGER III :

Directeur Régional : Mr A.ADEL Tel : 021 92.27.08
 Adresse :12,ROUTE DE BEN AKNOUN CHATEAUNEUF EL BIAR
 Tel :021 92.27.24-25-48 Fax : 021 92.65.11

3°- Direction Régionale ANNABA :

Directeur Régional : Mr S HOUADEF Tel :038 84.76.03
 Adresse : 12, RUE MERAIRIA MOHAMED ANNABA
 Tel : 038 84.26.54 Fax :038 84.40.96

4°- Direction Régionale BATNA :

Directeur Régional : Mr S GUELLIL Tel : 033 86.38.09
 Adresse : 02, ALLEES SALAH NEZZAR BATNA
 Tel : 033 86.39.03 Fax : 033 86.44.69

5°- Direction Régionale BECHAR :

Directeur Régional: Mr Med T HAMROUCHE Tel:049 81.70.27
 Adresse : ROND POINT SNTR BECHAR
 Tel : 049 81.32.80/33.80 Fax:049 81.70.59

6°- Direction Régionale CONSTANTINE :

Directeur Régional Mr:T.BOUDEFFA Tel : 031 66.82.11
 Adresse :ZONE INDUSTRIELLE LE PALMA CONSTANTINE
 Tel :031 66.83.14-15-16 Fax : 031 66.80.43

7°- Direction Régionale MOUZAIA :

Directeur Régional::Mr K.BENKORICHI Tel :025 44.69.66
 Adresse :RUE, BIRENE M'HAMED MOUZAIA BLIDA
 Tel :025 37.73.83/84 Fax :025 37.75.83

8°- Direction Régionale OUARGLA :

Directeur Régional: Mr N.BAOUIA Tel: 029 71.12.23
 Adresse : BP 68 PLACE 1er MAI OUARGLA
 Tel : 029 71.49.27/36.66 Fax: 029 71.24.78

9°- Direction Régionale REGIONALE SIDI BEL ABBES :

Directeur Régional :Mr S.M. BRAHIMI Tel:048 56.55.28
 Adresse :04,RUE DES FRERES CHAABANI SIDI BEL ABBES
 Tel :048 55.35.80/ 40.23 Fax:048 56.55.73

10°- Direction Régionale SETIF :

Directeur Régional : Mr R.HAFED Tel :036 92.47.49
Adresse :BD K.CHELLIHI CITE DES FINANCES BP 102
Tel :036 92.47.38 Fax :036 92.47.49

11°- Direction Régionale TIZI OUZOU :

Directeur Régional: Mr S.KICHOU Tel :026 21.89.12
Adresse : BP 36 NOUVELLE VILLE TIZI OUZOU
Tel : 026 21.88.97 Fax :026 21.81.10

12- Direction Régionale ORAN :

Directeur Régional:Mr B.KDROUSSI Tel : 041 42.90.46
Adresse :CITE ADMINISTRATIVE ZONE USTO BP N°279 ORAN
Tel :041 42.90. 11-27-44 Fax : 041 42.90.46

13°- Direction Régionale RELIZANE :

Directeur Régional :Mr H.CHAILI Tel :046 92.81.33
Adresse :BOULEVARD SIDI ABED PROLONGE RELIZANE
Tel :046 92.76.98/91.11.30 Fax :046 92.10.60

14°- Direction Régionale TLEMCEN :

Directeur Régional : Mr BENZAID RABAH Tel:043 20.54.11
Adresse : BOULEVARD ALI AIN SEBAA KIFFANE TLEMCEN
Tel : 043 20.77.80/16.69/40.67 Fax:043 20.84.60

ملحق رقم 17: مثال عن مشروع بطاقة منصب – الشركة الوطنية للتأمين

Fiche de poste

Division des Risques des Particuliers

Direction centrale : assurances incendie et multirisques

Intitulé du poste : directeur des assurances incendie et multirisques

Responsable hiérarchique : le chef de la division

Rattachement métier : manager – concepteur développeur de produits – vérificateur de risque - régleur sinistre – gestionnaire de portefeuille

Particularité contextuelles du poste :

De quels moyens disposez-vous pour ce poste :

- **moyens matériels :** micro ordinateur « préférable portable » et périphériques (flash disque, imprimante en couleur, graveur, modem et ligne téléphonique, avec une connexion Internet,.....et autres fournitures
- **moyens humains :**
 - 02 sous directeur
 - 02 chefs de service production
 - 02 chefs de service sinistres
 - 08 collaborateurs des chefs de services
- **autres moyens**
 - textes réglementaire (lois et décrets relatifs à l'assurance)
 - code civil
 - conditions générales et tarifs ;
 - conventions spéciales ;
 - ouvrages techniques spécialisés en économie, finance, assurance, statistiques.....

quels sont les objectifs à atteindre pour accomplir votre mission ?

- démarcher les associations professionnelles et les collectivités publiques pour augmenter la part de marché de l'entreprise dans la branche incendie et multirisques
- négocier, suivre et évaluer les conventions d'assurance ;
- gérer et suivre la production et les sinistres ;
- assister le réseau de distribution en matière de production et de sinistres;
- mettre en place des politiques de prévention et de contrôle (*surveiller la sinistralité et la rentabilité technique des branches, visite de risque, faire des recommandations techniques de prévention, actualiser les capitaux, contrôler les engagements de l'entreprise*) ;

- suivre l'exécution des plans de gestion prévisionnelle en collaboration avec la direction développement et planification ;
- participer aux séminaires et stages de perfectionnement en collaboration avec la structure de la formation ;
- participer aux groupes de travail et aux études en collaboration avec les organismes concernés.

Indicateurs de résultats :

- le taux d'évolution en de la part de marché de l'entreprise dans la branche incendie et multirisques par année ;
- le taux de réalisation des objectifs tracés par le plan de gestion prévisionnelle ;
- le taux de règlement des dossiers sinistre par année ;
- **la capacité (la compétence)** : appréciée par le niveau instructif, les connaissances techniques et managériales l'expérience professionnelles ; le volume et la quantité de travail réalisés ;
- **la volonté** : appréciée par: présence de l'initiative, de créativité, dans un climat motivant, le degré d'implication et d'intégration dans le travail ;
- **la coopération officielle** : avec les autres structures, organismes et institutions pour réaliser des objectifs communs.
- le degré de développement de l'initiative apprécié par la hiérarchie ;
- sens de l'organisation apprécié par la hiérarchie ;
- sens de responsabilité apprécié par la hiérarchie ;
- sens de communication (savoir écouter).

* chaque évaluation doit être discutée et acceptée par le collaborateur afin de bien motiver le collaborateur et remédier les contraintes et les insuffisances .

Source, saa, 2006

ملحق رقم 18 : بعض المعطيات الاقتصادية الخاصة بالجزائر 2005/2004.

الإقتصاد:

- الناتج الداخلي الخام : 82 مليار \$ لسنة 2004، المرتبة 02 بعد جنوب إفريقيا (213 مليار \$) و قبل مصر (77 مليار \$) (2004).
- الناتج الداخلي الخام بالنسبة للساكن \$2500.
- معدل النمو سنة 2005: 4.8%.
- معدل التضخم سنة 2005: 3.6%.
- عدد السكان 33 مليون ساكن سنة 2005. 90% يعيشون في الشمال.
- معدل الحياة من 56 سنة، سنة 1970 إلى 73 سنة 2005.
- مؤشر الفقر 3.7 مليون شخص أي 12.1% سنة 2000.

النقل:

- شبكة نقل ضعيفة مقارنة مع الدول الغربية.

الاتصالات:

- الهاتف النقال 14 مليون (ديسمبر 2005).
- مستعملي الإنترنت 1500000 شخص.

الإصلاح الإقتصادي في الجزائر:

- بقي النمو كبيرا فيما يخص قطاع البناء و الخدمات، بمعدلات 8% و 7.1% على التوالي، قطاع الاتصالات لا يزال يشهد قفزات نوعية منذ 2001.
- الصادرات في مجال المحروقات واصلت ارتفاعها.

قائمة الجداول، الأشكال البيانية و الملاحق:

- قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
الجدول 1-1	نقاط التقييم في ضوء معيار <i>Baldrige</i> للتميز في الأداء	35
الجدول 2-1	التوازنات التي يحققها نظام التقييم المتوازن للأداء.	41
الجدول 1-3	جدول مقارنة للتأمين في الجزائر و بعض البلدان في العالم	113
الجدول 2-2	خصائص النشاط التأميني و آثارها	60
الجدول 3-2	جدول توزيع الأنشطة بين الأفراد <i>TRA</i>	73
الجدول 4-2	جدول توزيع للمؤهلات و التحفيزات <i>TRCM</i>	74
الجدول 5-2	نموذج مقترح لتحديد أهداف المسير في شركة تأمينية.	77
الجدول 6-2	نموذج مقترح لتحديد مؤشرات تقييم تحقيق أهداف المسير في شركة تأمينية:	78
الجدول 7-2	نموذج مقترح لتحديد مؤشرات تقييم الأداء في المديرية الجهوية و الوكالات العامة	79
الجدول 7-2	نموذج مقترح لتحديد مؤشرات تقييم الأداء لمستخدمي الوكالات العامة	79
الجدول 9-2	مردودية المنتجات المالية	86
الجدول 2-3	هيكل السوق العالمي للتأمين حسب المناطق الجهوية	114
الجدول 3-3	تطور الإنتاج التأميني حسب الشركات	116
الجدول 4-3	تطور الإنتاج التأميني حسب الفروع	117
الجدول 5-3	نمو تأمين قروض التصدير 2005/2004	119
الجدول 6-3	نمو التعويضات شركات التأمين 2005/2004	120
الجدول 7-3	نمو الديون التقنية لشركات التأمين 2005/2004	121
الجدول 8-3	الإيداعات المالية بالنسبة لكل شركة تأمينية 2005/2004	123
الجدول 9-3	النتائج المالية بالنسبة لكل شركة تأمينية 2005/2004	124
الجدول 10-3	نمو و هيكل هامش القدرة على الوفاء 2005/2004	125
الجدول 11-3	نمو هامش القدرة على الوفاء لكل شركة 2005/2004	125
الجدول 12-3	مستوى هامش قابلية الوفاء لكل شركة 2005	126
الجدول 13-3	نمو المصاريف العامة لكل شركة 2005/2004	127
الجدول 14-3	النتائج التقنية و المحاسبية لكل شركة سنة 2005	128
الجدول 1-4	رقم الأعمال المحقق مقارنة بالتوقعات لسنة 2005	139
الجدول 2-4	نمو مقارنة (2005/2004) لرقم الأعمال	139
الجدول 3-4	نمو هيكل محفظة الشركة بين 2004 و 2005	140
الجدول 4-4	تحليل مقارنة 2005/2004	141

142	محفظة الأخطار الصناعية للشركة	الجدول 4-5
144	تطور الحوادث و مبالغ التعويضات سنة 2005	الجدول 4-6
144	نمو الحوادث لفرع الأخطار البسيطة	الجدول 4-7
145	تطور الحوادث للأخطار الصناعية سنة 2005	الجدول 4-8
145	تطور الحوادث لفرع النقل 2005/2004	الجدول 4-9
145	تطور الحوادث لفرع الأخطار الفلاحية سنة 2005	الجدول 4-10
146	تطور الحوادث لفرع تأمين الأشخاص سنة 2005	الجدول 4-11
147	نمو المؤونة الرياضية لفرع تأمين الأشخاص 2005/2004	الجدول 4-12
147	تطور مؤونة خسائر الحوادث الواجبة الدفع من أجل كل نوع من أنواع التأمين بين سنتي 2005/2004	الجدول 4-13
149	التنازلات المتفق عليها لمعدي التأمين	الجدول 4-14
149	التنازل الاختياري لمعدي التأمين	الجدول 4-15
150	مقارنة بين عمليات التنازل حسب الفروع لسنة 2005./2004	الجدول 4-16
151	هيكلية مساهمات الشركة سنة 2005	الجدول 4-17
154	الميزانية المختصرة للشركة سنة 2005	الجدول 4-18
154	تطور الأصول 2005/2001 :	الجدول 4-19
155	تطور الإستثمارات 2005/2003	الجدول 4-20
156	تطور خصوم الشركة 01/04	الجدول 4-21
157	نمو رأس المال الخاص 2003/2005	الجدول 4-22
158	تطور الديون 2005/2003	الجدول 4-23
158	مكونات و تطور الديون التقنية منذ 2003	الجدول 4-24
160	رقم الأعمال حسب نوع شبكة التوزيع	الجدول 4-25
160	المداحيل المالية حسب مصدرها	الجدول 4-26
161	توزيع تكاليف الأضرار حسب الفروع	الجدول 4-27
162	نمو تكاليف التسيير 2005/2003	الجدول 4-28
162	توزيع تكاليف التسيير حسب المراكز	الجدول 4-29
164	تحليل نسب الملاءة	الجدول 4-30
164	تغطية الإلتزامات التقنية	الجدول 4-31
165	تحليل لمعدل المرود تقني التقنية	الجدول 4-32
165	تحليل نسب الإستغلال	الجدول 4-33
166	تحليل مردودية رأس المال الخاص:	الجدول 4-34

166	تحليل مردودية رقم الأعمال نسبة للنتيجة الصافية	الجدول 4-35
166	تحليل مردودية رقم الأعمال نسبة لنتيجة الإستغلال، النتيجة المالية، النتيجة التقنية	الجدول 4-36
166	مردودية المستخدمين	الجدول 4-37
171	ترجيح مؤشر أهداف الإنتاج <i>RI</i>	الجدول 4-38
172	ترجيح مؤشر نوعية الخدمة <i>R2</i> :	الجدول 4-39
172	ترجيح المؤشر تحصيل الفترة مقارنة بالإنتاج <i>R3a</i>	الجدول 4-40
172	ترجيح المؤشر بتحصيل الحقوق للفترات السابقة <i>R3b</i>	الجدول 4-41
173	ترجيح مؤشرات التقييم للأداء الجماعي مقارنة بمعدّل المصاريف العامة	الجدول 4-42
180	اقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية للتأمين	الجدول 4-43

- قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	ص
الشكل 1-1	مثلث الأداء	5
الشكل 2-1	مؤشرات المتابعة ومؤشرات النتائج	8
الشكل 3-1	المثلث الإستراتيجي	8
الشكل 4-1	نموذج <i>MCKINSEY</i> ، المفاتيح السبع للمنظمة	18
الشكل 5-1	الإطار العام لمفهوم التسيير المالي	28
الشكل 6-1	طرق وأساليب التحليل المالي	29
الشكل 7-1	الإطار العام لنظام الأداء وفقا لمعيار <i>Baldrige</i>	34
الشكل 8-1	جوانب الإدارة الإستراتيجية	37
الشكل 9-1	الإطار العام لنظام التقييم المتوازن للأداء في ظل بيئة الأعمال الحديثة	40
الشكل 10-1	العلاقة الموجودة بين محاور نظام التقييم المتوازن للأداء	41
الشكل 11-1	محور عمليات التشغيل الداخلية و دوره في إشباع احتياجات العميل	44
الشكل 1-2	محفظة نشاطات شركة التأمين	61
الشكل 2-2	العناصر المساهمة في تسعير المنتج التأميني.	63
الشكل 3-2	الشجرة السببية هدف/سبب	69
الشكل 4-2	الشجرة السببية نتيجة/سبب	69
الشكل 5-2	حساب نتيجة الإستغلال (التقني) لمنتج تأميني معين	83
الشكل 1-4	هندسة النظام الآلي للمعلومات للشركة الوطنية للتأمين	176
الشكل 2-4	خريطة إستراتيجية مقترحة لحالة الشركة الوطنية للتأمين	181
الشكل 3-4	لوحة مقترحة للقيادة للشركة الوطنية للتأمين:	182
الشكل 4-4	بطاقة التقييم المتوازن للأداء مقترحة لحالة الشركة الوطنية للتأمين	183

- قائمة الملاحق

ص	عنوان الملحق	رقم الملحق
194	مثال عن نمو النتيجة التقنية لضمان المسؤولية المدنية العامة Exemple d'un état 03 "l'évolution des résultats techniques, Garantie 13: Responsabilité Civile Générale"	الملحق 01
196	مثال عن نمو النتيجة التقنية لقسم تأمين الخواص و المهنيين Etat N° 03 : Exemple d'un état 03 "l'évolution des résultats techniques, récapé division des risques des particuliers et professionnels"	الملحق 02
198	مثال عن جدول وفيات لتونس 2001 La table de mortalité tunisienne	الملحق 03
201	الشركات التأمينية الخاصة المتواجدة بالجزائر	الملحق 04
202	المسيرون الرئيسيون للشركة الوطنية للتأمين 2005	الملحق 05
203	Plan d'action 2006 de la division automobile خطة عمل قسم تأمين السيارات	الملحق 06
207	Plan d'action de la division des risques des particuliers خطة عمل قسم تأمين الخواص 2006	الملحق 07
209	Plan d'action 2006 de la division des risques entreprises خطة عمل قسم تأمين أخطار المؤسسات	الملحق 08
210	هيكل مساهمات الشركة	الملحق 09
211	نتائج الفروع والمساهمات للشركة سنة 2001/2005	الملحق 10
212	ميزانية الشركة الوطنية للتأمين 2005	الملحق 11
213	جدول حسابات النتائج للشركة الوطنية للتأمين: 2005/2003	الملحق 1-11
214	الهيكل التنظيمي المتعدد الأبعاد للشركة الوطنية للتأمين	الملحق 12
215	مؤشرات الأداء الجماعي و اقتراح حساب علاوة الأداء باستعمال برنا م ج ال .EXCEL	الملحق 13
216	مشروع بطاقة وظيفة لأحد وظائف الشركة الوطنية للتأمين	الملحق 14
219	نشاط الشركة الوطنية للتأمين	الملحق 15
220	الشبكة التوزيعية للشركة الوطنية للتأمين	الملحق 16
222	:مثال عن مشروع بطاقة منصب - الشركة الوطنية للتأمين 2006	الملحق 17
224	بعض المعطيات الاقتصادية الخاصة بالجزائر 2005/2004.	الملحق 18

المقدمة..... أ-ز

الفصل الأول: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

01.....	تمهيد
02.....	المبحث الأول: مفاهيم و معايير الأداء
02.....	المطلب الأول: الفعالية و الكفاءة.....
05.....	المطلب الثاني: مفهوم الأداء و أنواعه:.....
20.....	المطلب الثالث: أبعاد و معايير الأداء.....
25.....	المطلب الرابع: ضرورة المعلومات في التقييم
28.....	المبحث الثاني: دور مؤشرات التحليل المالي في تقييم الأداء
28.....	المطلب الأول: أهداف وأساليب التحليل المالي:.....
30.....	المطلب الثاني: تطبيقات و محددات استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة.....
31.....	المطلب الثالث: دور التحليل المالي في اكتشاف حالات الفشل و الإفلاس:.....
32.....	المطلب الرابع: محددات استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة.....
34.....	المبحث الثالث: النماذج المعاصرة للتقييم المؤسسي للأداء.....
34.....	المطلب الأول: مفهوم و متطلبات تطبيق قياس الأداء في المؤسسة.....
38.....	المطلب الثاني: الإتجاهات الحديثة لرفع مستوى الأداء:.....
39.....	المطلب الثالث: التقييم المتوازن لأداء المؤسسة.....
47.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: خصائص النشاط التأميني و طرق قياس أداء شركات التأمين

48.....	تمهيد
49.....	المبحث الأول: التأمين، مفهومه، أنواعه و تأثيره على النشاط الإقتصادي.....
49.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتأمين.....
54.....	المطلب الثاني: أنواع التأمين و مدى تأثيره على النشاط الإقتصادي.....
59.....	المبحث الثاني: خاصية شركة التأمين.....
59.....	المطلب الأول: وظائف عمل و تنظيم شركات التأمين:.....

62.....	المطلب الثاني: المنتجات التأمينية و تسعيرها.
64.....	المطلب الثالث: المنتجات التأمينية، توزيعها و نوعيتها:
68.....	المبحث الثالث: مؤشرات و طرق قياس أداء شركات التأمين
68.....	المطلب الأول: نظام مؤشرات الأداء في الشركة التأمينية، نموذج أسباب/ نتائج:
70.....	المطلب الثاني: إشباع رغبات العميل:
71.....	المطلب الثالث: تحفيز العاملين في شركات التأمين
75.....	المطلب الرابع: تقييم العاملين في شركات التأمين
81.....	المطلب الخامس: تحسين الفعالية و المردودية:
86.....	المطلب السادس: التحكم في الأخطار و تغطية الديون التقنية
90.....	المطلب السابع: التحديات الجديدة للإنتاجية.
92.....	خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: تأثير العوامل البيئية على أداء شركات التأمين في الجزائر

93.....	تمهيد
94.....	المبحث الأول: واقع سوق التأمين في الجزائر
94.....	المطلب الأول: تاريخ التأمين في الجزائر.
98.....	المطلب الثاني: تطير قطاع التأمينات في الجزائر.
108.....	المبحث الثاني: تأثير المحيط الإقتصادي على أداء الشركات التأمينية في الجزائر
108.....	المطلب الأول: تأثير الطلب على أداء سوق التأمين الجزائري.
109.....	المطلب الثاني: المحيط الإقتصادي الجزائري.
111.....	المطلب الثالث: انفتاح السوق و رهانات اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوربي ودخول الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة:
111.....	المطلب الرابع: دور السلطات العمومية في تطوير و تحسين أداء قطاع التأمين:
113.....	المبحث الثالث: تقييم أداء شركات التأمين في الجزائر من خلال نتائج العمليات التأمينية التقنية.
2004	المطلب الأول : موقع قطاع التأمينات في الجزائر بالنسبة لقطاع التأمينات في العالم: سنة
113.....	و2005.....
114.....	المطلب الثاني: أداء شركات التأمين من حيث الإنتاج.
119.....	المطلب الثالث: أداء شركات التأمين من حيث التعويضات و الديون التقنية.

المبحث الرابع: تقييم أداء شركات التأمين في الجزائر من خلال نتائج العمليات المالية.....	122
المطلب الأول: النشاط المالي.....	122
المطلب الثاني: تكاليف التسيير العامة: مقياس للأداء.....	126
المطلب الثالث: النتائج التقنية و المحاسبية لشركات التأمين في الجزائر.....	127
خلاصة الفصل.....	129

الفصل الرابع: دراسة أداء الشركة الوطنية للتأمين SAA

تمهيد.....	131
المبحث الأول: مقدمة عن الشركة الوطنية للتأمين:.....	133
المطلب الأول: التغيرات التي شهدتها الشركة الوطنية للتأمين.....	133
المطلب الثاني: موازنة محفظة نشاط الشركة.....	135
المطلب الثالث: تشخيص وتحليل إستراتيجية الشركة الوطنية للتأمين.....	136
المبحث الثاني: تقييم أداء الشركة من خلال نتائج العمليات التقنية التأمينية:.....	138
المطلب الأول: الإنتاج: الأقساط التأمينية المصدرة.....	138
المطلب الثاني: التعويضات:.....	143
المطلب الثالث: الديون التقنية:.....	146
المطلب الرابع: تسيير إعادة التأمين:.....	148
المطلب الخامس: تقييم أداء الشركة من خلال مساهماتها في الشركات و الفروع الأخرى:.....	150
المبحث الثالث: تقييم أداء الشركة من خلال نتائج العمليات المالية:.....	154
المطلب الأول: تحليل حسابات الميزانية للشركة.....	154
المطلب الثاني: تحليل جدول حسابات النتائج:.....	159
المطلب الثالث: تحليل نسب التسيير الأساسية:.....	163
المبحث الرابع: تحديث نظام التسيير لتحسين أداء الشركة:.....	167
المطلب الأول: وضع تنظيم جديد للشركة:.....	167
المطلب الثاني: تحديث تسيير الموارد البشرية.....	168
المطلب الثالث: تحديث نظام المعلومات: مفتاح لتحسين الأداء.....	175
المبحث الخامس: اقتراح برنامج لتطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء في الشركة الوطنية للتأمين:.....	178
المطلب الأول: مراحل تطبيق النظام و اقتراح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية للتأمين.....	178

180.....	المطلب الأانف: إءءاء ءرفطة الإستراأففة المقأراة ءالة الشركة الوطنفة للأأمفن
182.....	المطلب الأالء: إءءاء بءاقة الأقفمف المأوازن للأءاء مقأراة ءالة الشركة الوطنفة للأأمفن.
184.....	المطلب الأاربع: رهاناا الشركة الوطنفة للأأمفن:
186.....	ءاأمة الفصفل.
188.....	ءاأمة
194.....	الملاحق.
225.....	قائمة الجءاول؁ الأشكال و الملاحق.
230.....	قاموس للصطلاءا.
232.....	قائمة المراءع
237.....	الفهرس

– قاموس للمصطلحات

- **acceptation**: القبول، عملية من خلالها معيد التأمين يقبل تحمل جزء أو كل الخطر الذي كان محل قبول شركة التأمين.
- **AGA Agent general d'assurance**: الوكيل العام للتأمين، هو شخص طبيعي يملك المؤهلات المهنية لممارسة النشاط التأميني.
- **assurance direct**: المؤمن المباشر، هي الشركة التي تضمن الخطر لأول مرة، عكس معيد التأمين الذي يضمن الخطر في المرحلة الثانية.
- **cadence de règlement**: مؤشر يقيس نسبة الحوادث المعوضة المدفوعة مقارنة بمجموع الحوادث المصرح بها.
- **cession**: عملية من خلالها شركة التأمين تحول جزء أو كل الخطر إلى معيد التأمين.
- **chargement**: مبالغ تضاف إلى قسط التأمين الخام لتغطية مختلف تكاليف شركة التأمين (تكاليف الحصول على العقود التأمينية، تسيير العقود...).
- **chiffre d'affaires** رقم الأعمال، مبلغ الأقساط التأمينية المصدرة.
- **co-assurance**: عملية تمكن من خلالها مجموعة من الشركات التأمينية المشاركة في تغطية خطر معين، بحصة معينة.
- **la commission العمولة**: أجر يتحصل عليه الوكيل التأميني أو السمسار مقابل الحصول أو تسيير عقود التأمين.
- **cotisation**: هو القسط التأميني الذي يخص شركات التأمين التعاوني فيمكن أن تكون ثابتة أو متغيرة.
- **le courtier d'assurance** سمسار التأمين: وسيط يمارس مهنة تجارية بين المؤمن والمؤمن له، فهو يمثل المؤمن والمؤمن له في نفس الوقت.
- **prime pure**: قسط نظري يمثل قيمة الخطر، فهو يأخذ بعين الاعتبار احتمال حدوث الخطر وكثافته.
- **priorité, franchise, seuil** جزء من قيمة أضرار الناتجة عن وقوع الحادث والذي يتحمله المؤمن في اتفاقيات إعادة التأمين **éxident de sinistre**.
- **provision mathématique**: المؤونة الرياضية هو الفرق بين القيم الحالية ما بين التزامات المؤمن والمؤمن له في التأمين على الحياة.

- **provision pour risques en cour**: مؤونة موجهة لتغطية الخطر خلال المدة التي تمتد بعد 31 ديسمبر للسنة المحاسبية، وهي توافق حصة القسط بعد غلق الحسابات.
- **provision pour sinistre à payer**: مؤونة موجهة لتغطية تكاليف الحوادث الواجبة الدفع .
- **réassurance**: معيد التأمين: شركة تأمين أو إعادة التأمين والتي تضمن جزء أو كل الخطر المتنازل عنه في شركة تأمين مباشر.
- **réserves obligatoire**: احتياطات قانونية تخصص حتى في غياب الأرباح.
- **résultat technique** النتيجة التقنية: هي نتيجة العمليات التأمينية بغض النظر عن النتائج المالية.
- **sinistralité S/P**: هي علاقة بين الحوادث المدفوعة والواجبة الدفع وبين الأقساط المحصل عليها خلال السنة التأمينية.

الفهرس

الفصل الأول: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم و معايير الأداء

المطلب الأول: الفعالية و الكفاءة

أولاً- الفرق بين الفعالية و الكفاءة:

ثانيا- نماذج الفعالية:

1- نموذج *Emerson*

1-1 أهم الأسس التي قام عليها النموذج:

2- نموذج المدرسة السببية:

1-2 نموذج *Woodward* و أثر السببية للتكنولوجيا:

2-2 نموذج *Lawrence & Lorsch* و أثر السببية على البيئة:

المطلب الثاني: مفهوم الأداء و أنواعه:

أولاً - مفهوم الأداء

1- مؤشرات الأداء

2- مؤشر النتيجة و مؤشر المتابعة

3- مؤشرات القيادة و المؤشرات التقريرية

4- مشاكل مؤشرات الأداء

ثانيا- مفهوم الأداء في مؤسسة عمومية

1- الفعالية

2- الكفاءة

ثالثا- مفهوم الأداء في مؤسسة خاصة

1- الأداء التنافسي

1-1 حصة السوق النسبية

1-2 درجة إشباع العملاء:

1-3 معدل الولاء

2- الأداء التنظيمي

1- الجو التنظيمي

2- الثقافة التنظيمية

3- الكفاءة الإدارية

رابعاً- أنواع الأداء

1- الأداء الاقتصادي

2- الأداء في التسيير

3- تسيير التغيير عن طريق الإبداع ودوره في تحسين الأداء

3-1 الإبداع، مصادره و أسسه

3-1-1 مصادر الإبداع:

3-1-2 أسس الإبداع

3-2 الإبداع التكنولوجي و شروط تطويره

3-2-1 مفهوم الإبداع التكنولوجي

3-2-2 مفهوم نظام الإبداع التكنولوجي:

3-2-3 شروط تطوير الإبداع التكنولوجي

4- الأداء المهني:

5- الأداء التنظيمي:

المطلب الثالث: أبعاد و معايير الأداء.

أولاً- مؤشرات الفعالية

1 مؤشرات الفعالية الاقتصادية:

2 مؤشرات الفعالية التنظيمية:

3 المسؤولية الاجتماعية و مؤشرات الفعالية الاجتماعية

4 قياس الفعالية الإجمالية *l'efficacité globale*

ثانياً- الأداء في الأجل القصير، المتوسط و الطويل:

ثالثاً- التنافسية:

1- الإنتاجية

2- النوعية

3- المرونة

4- التطوير

رابعاً- النمو

خامسا- الإتصال

سادسا- إدارة الوقت

سابعا- ما يمكن الاستفادة به من المنظمات غير الربحية

المطلب الرابع: ضرورة المعلومات في التقييم

أولا- من المحاسبة التحليلية إلى مراقبة المردودية

ثانيا- المعلومة لخلق الثروة

ثالثا- أداء المؤسسة في ظل التكنولوجيات الجديدة للمعلومات و الإتصال *NTIC*

المبحث الثاني: دور مؤشرات التحليل المالي في تقييم الأداء

المطلب الأول: أهداف وأساليب التحليل المالي:

أولا- مفهوم التحليل المالي

ثانيا- أهداف التحليل المالي

ثالثا- طرق وأساليب التحليل المالي

1- أساليب التحليل القطاعي

2- أساليب تحليل السلاسل الزمنية

المطلب الثاني: تطبيقات ومحددات استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة.

1- الرقابة على المصاريف

2- الرقابة على كفاءة استخدام الأموال

3- الرقابة على سيولة الشركة

4- المؤشرات الخاصة بالربحية

المطلب الثالث: دور التجليل المالي في اكتشاف حالات الفشل و الإفلاس:

المطلب الرابع: محددات استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة.

1- استناد التحليل المالي على بيانات تاريخية

2- اعتماد التحليل على قيم حددت بأسس و سياسات معينة

3- عدم الأخذ بعين الاعتبار ظروف الخطر وعدم التأكد عند قياس الأداء

4- عدم الأخذ بعين الاعتبار اثر العوامل الخارجية (منافسة، عملاء، دولة...):

5- التحليل المالي يتعامل مع الأهداف في الأجل القصير دون الطويل

6- التحليل المالي يغيب البعد الاستراتيجي:

- 7- إهمال عناصر التداخل بين محاور قياس الأداء المؤسسي في التحليل المالي:
8- عدم مسايرة التحليل المالي لبيئة الأعمال الحديثة:

المبحث الثالث: النماذج المعاصرة لتقييم المؤسسي للأداء.

المطلب الأول: مفهوم و متطلبات تطبيق قياس الأداء في المؤسسة

أولاً- مفهوم الأداء المؤسسي و أبعاده المختلفة:

ثانياً- متطلبات تطبيق قياس الأداء في المؤسسة :

1- إستراتيجية المؤسسة

2- الشفافية

3- المساءلة

4- تطوير النظم المحاسبية

المطلب الثاني: الإتجاهات الحديثة لرفع مستوى الأداء:

المطلب الثالث: التقييم المتوازن لأداء المؤسسة

أولاً- تقييم الأداء المتوازن و إسهاماته

ثانياً- المحاور الأساسية للتقييم المتوازن للأداء

1- المحور المالي للمؤسسة

1-1- اختيار المؤشرات المالية:

1-2- الخطر و العائد:

2- محور العملاء

3- محور عمليات التشغيل الداخلية

4- محور التعلم والنمو:

ثالثاً- مقاييس الأداء المتوازن وإستراتيجية المؤسسة.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: خصائص النشاط التأميني و طرق قياس أداء شركات التأمين

تمهيد

المبحث الأول: التأمين، مفهومه، أنواعه و تأثيره على النشاط الإقتصادي

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتأمين

أولاً- نشأة و مفهوم التأمين

1- مفهوم التأمين:

ثانياً- أسس التأمين

1 - الأسس الإقتصادية للتأمين:

2 - الأسس القانونية للتأمين:

3 - الأسس الفنية للتأمين:

ثالثاً- مبادئ و خصائص عقد التأمين

1 - مبادئ التأمين:

2 - خصائص التأمين:

رابعاً- أقسام التأمين

1 - تقسيم التأمين من ناحية الشكل:

2 - تقسيم التأمين من ناحية الموضوع:

1-2 التأمين البحري و البري و الجوي:

2-2 التأمين الخاص و التأمين الإجتماعي:

2-3 التأمين على الأضرار و التأمين على الأشخاص:

المطلب الثاني: أنواع التأمين و مدى تأثيره على النشاط الإقتصادي

أولاً- عناصر التأمين

ثانياً- أنواع التأمين

ثالثاً- أهمية التأمين في النشاط الإقتصادي

1- دور التأمين الإقتصادي:

2- دور التأمين الإجتماعي:

3- دور التأمين النفسي:

المبحث الثاني: خاصة شركة التأمين.

المطلب الأول: وظائف عمل و تنظيم شركات التأمين:

أولاً- وظيفة و خصائص شركات التأمين

ثانياً- التنظيم في شركات التأمين:

1- محفظة الأنشطة:

2- تسيير القيمة

المطلب الثاني: المنتجات التأمينية و تسعيرها.

أولاً- المنتج التأميني:

ثانياً- تسعير المنتجات التأمينية:

المطلب الثالث: المنتجات التأمينية، توزيعها و نوعيتها:

أولاً- توزيع و ترويج المنتجات التأمينية

ثانياً- نوعية المنتجات التأمينية:

المبحث الثالث: مؤشرات و طرق قياس أداء شركات التأمين

المطلب الأول: نظام مؤشرات الأداء في الشركة التأمينية، نموذج أسباب/ نتائج:

أولاً- التكامل الوظيفي للمؤشرات:

ثانياً- تجانس نظام المؤشرات:

المطلب الثاني: إشباع رغبات العميل:

المطلب الثالث: تحفيز العاملين في شركات التأمين

أولاً- تحفيز المستخدمين:

ثانياً- الشروط الأساسية للتحفيز

1- تنظيم العمل

1-1 التقسيم الجيد للعمل: من يقوم بماذا؟

2-1 تنظيم المكان:

3-1 تنظيم الوقت:

2- طريقة التسيير:

- المطلب الرابع: تقييم العاملين في شركات التأمين
أولاً- تقييم أداء الإطارات المسيرة لشركة التأمين:
ثانياً- تقييم أداء مستخدمي المديرية الجهوية و الوكالات العامة لشركة التأمين
ثالثاً- حدود نظام التقييم:

المطلب الخامس: تحسين الفعالية و المردودية:

أولاً- معرفة تكاليف العمليات التأمينية:

ثانياً- مراقبة مردودية النشاط التأميني:

1- القدرة على الوفاء *la marge de solvabilité*

2- نسبة التعويضات إلى الأقساط المصدرة: *la sinistralité S/P*:

3- نمو رقم الأعمال:

4- تحليل الإستغلال بالنسبة لمنتج معين:

5- قيمة الأقسام الجديدة: *La Valeur des Nouvelles Divisions VND*

6- النتائج بالنسبة لإعادة التأمين:

7- مردودية المنتجات المالية:

المطلب السادس: التحكم في الأخطار و تغطية الديون التقنية

أولاً- توازن عملية التأمين

ثانياً- الخطر التأميني:

ثالثاً- خطر معدل الفائدة:

رابعاً- خطر عدم السداد للأقساط التأمينية:

المطلب السابع: التحديّات الجديدة للإنتاجية

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: تأثير العوامل البيئية على أداء شركات التأمين في الجزائر

تمهيد

المبحث الأول: واقع سوق التأمين في الجزائر

المطلب الأول: تاريخ التأمين في الجزائر

أولاً- الفترة الاستعمارية (قبل 1962):

ثانياً- فترة احتكار الدولة (1962-1995):

ثالثاً- القانون المعدل و المتمم لقواعد العمل في القطاع التأميني:

1- إجبارية التأمين ضد الكوارث الطبيعية: هل هي فرصة لشركات التأمين؟

المطلب الثاني: تطير قطاع التأمينات في الجزائر

أولاً- المؤسسات المراقبة لعملية التأمين في الجزائر

1- المجلس الوطني للتأمينات

2- الإتحاد الجزائري للتأمين و إعادة التأمين

ثانياً- الفاعلين الأساسيين في قطاع التأمينات سنة 2006

1- الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR :

2- الشركة الوطنية للتأمين SAA

3- الشركة الجزائرية لتأمين النقل

4- الشركة المركزية للتأمين::

5- التعاونيات:

5-1 صندوق التعاون الفلاحي،

5-2 تعاونية الأساتذة:

6- شركات التأمين المتخصصة:

7- الشركات الخاصة:

8- وسطاء التأمين:

ثالثاً- منتجات سوق التأمين الجزائري و قنوات توزيعها:

1- التأمين على السيارات

2- التأمين على الحريق, الأخطار الزراعية, هلاك الماشية

3- تأمين نقل البضائع

4- تأمينات الأضرار الأخرى.

5- تأمينات الأشخاص

6- تأمين الصادرات

رابعا- قنوات توزيع المنتجات التأمينية في الجزائر:

المبحث الثاني: تأثير المحيط الإقتصادي على أداء الشركات التأمينية في الجزائر

المطلب الأول: تأثير الطلب على أداء سوق التأمين الجزائري

أولا- القطاع العائلي

ثانيا- القطاع الصناعي

ثالثا- القطاع الفلاحي

رابعا- قطاع الخدمات

المطلب الثاني: المحيط الإقتصادي الجزائري

أولا- اقتصاد مرتبط بالحروقات :

ثانيا- مخطط الإنعاش الاقتصادي:

ثالثا- تطوّر منتظر في القطاع المالي:

المطلب الثالث: انفتاح السوق و رهانات اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوربي ودخول الجزائر إلى المنظمة

العالمية للتجارة:

المطلب الرابع: دور السلطات العمومية في تطوير و تحسين أداء قطاع التأمين:

المبحث الثالث: تحليل و تقييم أداء نتائج العمليات التأمينية التقنية لشركات التأمين في الجزائر

المطلب الأول: موقع قطاع التأمينات في الجزائر بالنسبة لقطاع التأمينات في العالم: سنة 2004 و 2005

المطلب الثاني: أداء شركات التأمين من حيث الإنتاج

أولا- إنتاج الشركات المباشرة:

ثانيا- إنتاج إعادة التأمين:

ثالثا- إنتاج شركات التأمين المتخصصة

المطلب الثالث: أداء شركات التأمين من حيث التعويضات و الديون التقنية.

أولاً- أداء شركات التأمين من حيث التعويضات:

ثانياً- أداء شركات التأمين من حيث الديون التقنية:

المبحث الرابع: تحليل و تقييم أداء نتائج العمليات المالية لشركات التأمين في الجزائر

المطلب الأول: النشاط المالي

أولاً- التوظيفات المالية

ثانياً- النتائج المالية

ثالثاً- قابلية الوفاء لشركات التأمين

1- الإطار القانوني

2- قابلية الوفاء

المطلب الثاني: تكاليف التسيير العامة: مقياس للأداء

المطلب الثالث: النتائج التقنية و المحاسبية لشركات التأمين في الجزائر

خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: دراسة أداء الشركة الوطنية للتأمين SAA

المبحث الأول: مقدمة عن الشركة الوطنية للتأمين:

المطلب الأول: التغيرات التي شهدتها الشركة الوطنية للتأمين

أولاً- الإحتكار و التخصص:

ثانياً- الإنتقال إلى المؤسسة الاقتصادية سنة 1989:

ثالثاً- مخطط الإصلاح و التقييم الداخلي 1997 - 1998:

المطلب الثاني: موازنة محفظة نشاط الشركة:

المطلب الثالث: تشخيص وتحليل إستراتيجية الشركة الوطنية للتأمين.

المبحث الثاني: تحليل وتقييم نتائج العمليات التقنية التأمينية:

المطلب الأول: الإنتاج: الأقساط التأمينية المصدرة

أولاً- فرع التأمين على السيارات:

ثانياً- فرع الأخطار المتنوعة:

ثالثاً- فرع النقل:

رابعاً- فرع التأمين الفلاحي:

خامساً- فرع التأمين على الأشخاص:

المطلب الثاني: التعويضات:

أولاً- فرع السيارات:

ثانياً- فرع الأخطار المتنوعة:

ثالثاً- فرع النقل:

رابعاً- فرع الأخطار الفلاحية:

المطلب الثالث: الديون التقنية:

أولاً- مؤونة الأخطار الجارية:

ثانياً- المؤونة الرياضية:

ثالثاً- مؤونة خسائر الحوادث الواجبة الدفع:

المطلب الرابع: تسيير إعادة التأمين:

المطلب الخامس: تحليل و تقييم أداء مساهمات الشركة في الشركات و الفروع الأخرى:

المبحث الثالث: تقييم و تحليل النتائج المالية للشركة :

المطلب الأول: تحليل حسابات الميزانية للشركة

أولاً- الأصول:

ثانياً- الخصوم:

ثالثاً- النتيجة:

المطلب الثاني: تحليل جدول حسابات النتائج:

أولاً- المداخيل *les produits* :

ثانياً- التكاليف:

ثالثاً- النتيجة:

المطلب الثالث: تحليل نسب التسيير الأساسية:

أولاً- نسب الملاءة

ثانياً- تغطية الالتزامات التقنية

ثالثاً- معدل المردودية التقنية

رابعاً- نسب الاستغلال

خامساً- معدل المردودية

1- مردودية رأس المال الخاص

2- مردودية رقم الأعمال

3- مردودية المستخدمين

المبحث الرابع: تحديث نظام التسيير لتحسين أداء الشركة:

المطلب الأول: وضع تنظيم جديد للشركة:

المطلب الثاني: تحديث تسيير الموارد البشرية

أولاً- مؤشرات أداء المستخدمين على المستوى المقر المركزي و المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين.

1- مؤشرات التقييم للأداء الفردي

2- مؤشرات التقييم للأداء الجماعية

3- ترجيح المؤشرات:

ثانيا- مؤشرات الأداء على مستوى الوكالات و الوكلاء العامين:

ثالثا- بطاقة تقييم الأداء الوظيفي للعامل

المطلب الثالث: تحديث نظام المعلومات: مفتاح لتحسين الأداء

المبحث الخامس: اقتراح برنامج لتطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء في الشركة الوطنية للتأمين:

المطلب الأول: مراحل تطبيق النظام و اقتراح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية للتأمين

أولا- مراحل تطبيق النظام

ثانيا- اقتراح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية للتأمين

المطلب الثاني: إعداد الخريطة الإستراتيجية المقترحة لحالة الشركة الوطنية للتأمين

المطلب الثالث: إعداد بطاقة التقييم المتوازن للأداء مقترحة لحالة الشركة الوطنية للتأمين

- التنسيق بين عناصر الشركة:

المطلب الرابع: رهانات الشركة الوطنية للتأمين:

خاتمة الفصل.

الخاتمة العامة

الملاحق

قائمة الجداول، الأشكال و الملاحق

قاموس للمصطلحات

قائمة المراجع

الفهرس