وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس –المدية-



كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

العنوان

أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين SAA وكالة المدية" 2023

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

من إعداد الطالبين:

- بوشيبان محمود
- مسعودي سيد علي

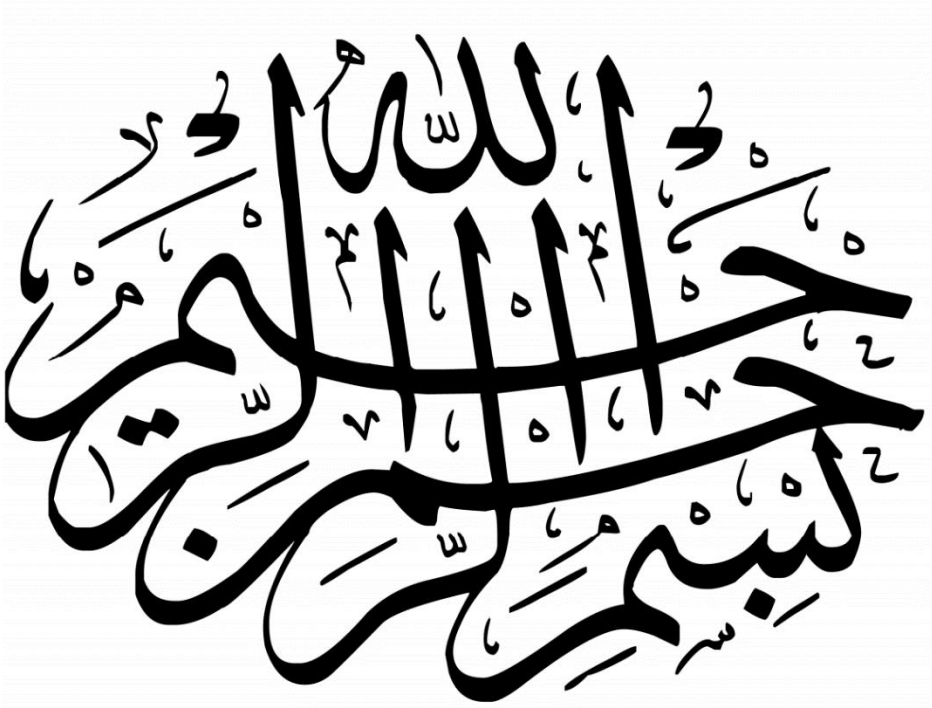
إشراف الدكتور:

- بوشنافة الميسوم

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور	غزازي عماد الدين	رئيسا
الدكتور	بولصناع محمد	ممتحنا
الدكتور	بوشنافة الميسوم	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

الحمد لله حمد الحامدين وشكر الشاكرين عدد خلقه ورضاء نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على ان وفقنا لإتمام هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر الى السيد الأستاذ المسيوم بوشنافة الذي لم يبخل علنا بالنصائح والتوجيهات لكي يستقيم عملنا فكان نِعم الأستاذ المشرف كما نشكر إطارات الشركة الجزائرية للتأمين وأخص بالذكر موظفي المديرية الجهوية بموزاية وعلى راسها السيد المدير والسيدة رئيسة والسيد رئيس مصلحة الانتاج مصلحة التسويق والشكر الخاص للسيد أحمد سيريري مدير وكالة المدية لمده يد العون لنا في إجراء الدراسة الى كل من ساندنا ومد يد العون لنا من بعيد او قريب.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ (سورة التوبة الآية 105)

الحمد لله دائما وأبدا ، والحمد لله حبا و شكرا الحمد لله الذي سدد خطانا، والصلاة والسلام على نبي الرحمة ونور العالمين، ومن مقامي هذا يسعدني أن أهدي ثمار عملي هذا إلى:

من ربتني بين يديها والجنة تحت قدميها، إلى من رضاؤها فرحتي إلى التي رأتني في قلبها قبل عينيها حضنتني في أحشاؤها قبل يديها أهدي تحيتي ومحبتي إليها أمي العزيزة الغالية

وأليك يا من أحمل اسمك بكل فخر، إليك يا رضا قلبي وأثمن ما أملك أنت من أمسكت بيدي على دروب الحياة يا من أجدك حولي في ضيقي وفرحي فأنت معلمي وكل ما أملك في هذه الحياة أبي الغالي العزيز

إلى أجمل من جمعني بها القدر زوجتي ورفيقة دربي وإلى كل عائلتها الحبيبة صغيرا وكبيرا

إلى من شاركوني فرح الحياة ومرها تحت سقف واحد إخوتي الأحبة

إلى الذي يدفعني حنينه وشوقه إلى ذكره كل يوم أخي الغالي (عبد الرؤوف) رحمه الله وأنار قبره وأدخله فسيح جناته

كما أهدي إلى من جمعني معهم مشوار حياتي و من حملت معهم لواء الصداقة وألفت فيهم طريق الرشد بأخص "قربان عادل"

إ لى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف ثمرة تعلمنا إلى الزملتين و صديقتين

"العمري ريم" و "قرطاس نسيمة"

بوشيبان محمود

الإهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

الى سندي ورفيقة دربي وشريكتي في هذه الحياة، الى من تؤازرني وتقاسمني افراحي واحزاني زوجتي الغالية.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي فلذات كبدي، إلى أخواتي وأخواني، ابناء وبنات اعمامي واخوالي.

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إ لى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف ثمرة تعلمنا إلى كل الطلبة، الاصدقاء والزملاء.

إلى من علمونا حرو فا من ذ هب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوالنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

مسعودي سيدعلي

المستخلص:

هدف البحث إلى دراسة أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين، وذلك من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين SAA، وترجع أهمية الدراسة في ظل التحديات التي تواجه الشركات الإقتصادية بشكل عام وشركات التأمين بشكل خاص، والتي تتطلب تطوير إستراتيجيات إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية، قمنا بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة.

وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحكم في مراحل إدارة المخاطر وجودة الخدمات لدى الشركة حيث أظهرت الدراسة مستويات عالية لتحكم الموظفين في جميع مراحل إدارة المخاطر وبالمقابل أظهرت الدراسة مستويات مرتفعة لجودة الخدمة التأمينية بالشركة ، كما توصلنا إلى إرتباط وثيق بين مستويات التحكم في إدارة المخاطر وقدرة الشركة على تحقيق أسعار تنافسية لخدماتها بما إنعكس على رضا زبائنها وولائهم لها، كما توصلنا إلى تحقيق الشركة لمعدلات نمو في الحصة السوقية نتيجة تحكمها في إدارة المخاطر مما جعلها أكثر إنفتاح على معظم المنتوجات التأمينية ومختلف تخصصاتها إضافة إلى توسعها الجغرافي ومنه زيادة مردوديتها.

الكلمات المفتاحية:إدارة المخاطر، الميزة التنافسية، مراحل تحليل المخاطر، جودة الخدمات.

Abstract:

The research aimed to study the importance of risk management in achieving competitive advantage for insurance institutions, through a case study of the Algerian Insurance Company SAA. The importance of the study is due to the challenges facing economic institutions in general and insurance institutions in particular, which require the development of risk management strategies to achieve competitive advantage. We used the descriptive analytical approach through which we attempt to describe the phenomenon under study.

Several results have been reached, the most important of which is the existence of a positive relationship between the level of control in the stages of risk management and the quality of services at the company. The study showed high levels of employee control in all stages of risk management. In return, the study showed high levels of the quality of insurance service in the company. We also found a close connection between the levels of Controlling risk management and the company's ability to achieve competitive prices for its services, which was reflected in the satisfaction and loyalty of its customers. We also achieved that the company achieved growth rates in market share as a result of its control over risk management, which made it more open to most insurance products and their various specializations, in addition to its geographical expansion, including an increase Its cost-effectiveness.

Keywords: risk management, competitive advantage, stages of risk analysis, quality of services.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VI
مقدمة	**أ-خ**
الفصل الأول: الميزة التنافسية لشركات التأمين	
تمهيد	2
المبحث الأول: مفاهيم عامة للميزة التنافسية	3
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	3
المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية	6
المطلب الثالث: محديدات الميزة التنافسية	11
المبحث الثاني: إستراتجيات بناء الميزة التنافسية	**14**
المطلب الأول: إستراتجيات مدرسة رجال الإدارة التنافسة	14
المطلب الثاني: إستراتجيات مدرسة الإقتصاديين للتنافسية	23
المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية	26
المبحث الثالث: تنافسية مؤسسات التأمين	**28**
المطلب الأول: جودة الخدمة التأمينية	28
المطلب الثاني: الأسعار التنافسية	31
المطلب الثالث: الحصة السوقية	33
خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين	
تمهيد	36
المبحث الأول: أساسيات حول المخاطر	**37**

المطلب الأول: مفهوم الخطر	37
المطلب الثاني: مصادر الخطر والعوامل المساعدة على ظهوره	39
المطلب الثالث: تقنيات التعامل مع المخاطرة	43
المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة المخاطر	**48**
المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة المخاطر	48
المطلب الثاني: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر	53
المطلب الثالث: خطوات ووسائل إدارة المخاطر	57
المبحث الثالث: إدارة المخاطر في شركات التأمين	**60**
المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر في شركات التأمين	60
المطلب الثاني: المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين	64
المطلب الثالث: دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التأمين من خلال إدارة المخاطر	68
خاتمة الفصل	**74**
الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين Saa وكالة المدية	
تمهيد	**76**
المبحث الأول: نظرة عامة حول الشركة محل الدراسة	**77**
المطلب الأول: تعريف الشركة	77
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين	78
المطلب الثالث: وكالة المدية	81
المبحث الثاني: واقع إدارة المخاطر بالشركة الجزائرية للتأمين	**83**
المطلب الأول: مراحل إدارة المخاطر بالشركة الجزائرية للتأمين	83
المطلب الثاني: إستراتجية الشركة الجزائرية لإدارة المخاطر	90
المطلب الثالث: تحليل الوضعية المالية للشركة الجزائرية للتأمين	92
المبحث الثاني: تحليل الإستبيان	**94**
المطلب الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية	94

المطلب الثاني: تحليل وصفي لمراحل إدارة المخاطر	101
المطلب الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الجنس، المستوى العلمي، الخبرة المهنية والوظفية	105
المطلب الرابع: إختبار الفرضيات	109
خاتمة الفصل	**125**
الخاتمة	**129**
أفاق البحث	**131**
قائمة المراجع	**133**
الملاحق	**140**

قائمة الجداول والأشكال

1- قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	درجة إحتمال حدوث الخطر	84
2-3	درجة خطورة الخطر	85
3-3	المخاطر الحرجة	86
4-3	درجة ملاءة إدارة المخاطر	87
5-3	درجة ملاءة إدارة المخاطر	88
6-3	المؤشرات المالية	92
7-3	نتائج إختبار الثبات لجميع عناصر الإستبيان	98
8-3	نتائج إختبار الثبات لعناصر إدارة المخاطر	98
9-3	نتائج إختبار الثبات لعناصر الميزة التنافسية	98
10-3	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس	99
11-3	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى العلمي	100
12-3	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية	101
13-3	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الوظيفة	102
14-3	مستوى التعرف على المخاطر من طرف موظفي الشركة الجزائرية للتأمين	103
15-3	مستوى تصنيف وتحليل المخاطر من طرف موظفي الشركة الجزائرية للتأمين	105
16-3	مستوى تقييم المخاطر من طرف موظفي الشركة	106
17-3	مستوى التحكم في إدارة المخاطر من طرف موظفي الشركة	108
18-3	مستوى المراقبة والمتابعة لعملية إدارة المخاطر بالشركة	110
19-3	مستوى جودة الخدمات في الشركة	112
20-3	مستوى الأسعار التنافسية لخدمات الشركة	114

21-3	مستوى تنمية الحصة السوقية للشركة	116
22-3	أثر ذو دلالة معنوية بين مستوى التعرف على المخاطر والميزة التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمين	118
23-3	أثر ذو دلالة معنوية بين مستوى تقييم الخطر والميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين.	120
24-3	أثر ذو دلالة معنوية بين مستوى التحكم في الخطر والميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين.	122

2- قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	دور حياة الميزة التنافسية	11
2-1	الإستراتجيات العامة للتنافس	16
1-2	أهم مسببات المخاطر	42
2-2	الخطوات الأساسية لإدارة المخاطر	58
3-2	وسائل إدارة المخاطر	59
1-3	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمين	80
2-3	الهيكل التنظيمي للوكالة	82

مقدمة

مقــدمة

شهدت البيئة العالمية في الأونة الأخيرة تغيرات وتطورات عميقة معقدة، سريعة ومفاجئة في مختلف المجالات والميادين خاصة في قطاع الخدمات ويعتبر قطاع التأمين من أكثر القطاعات تأثرا بهذه المستجدات حيث شهد تطورا هاما في مجال تقديم الخدمات التأمينية وإستحداث خدمات جديدة مرتبطة بدرجة كبيرة على الإبداع والإبتكار، حيث تعتبر شركات التأمين من بين الشركات المالية التي تستهدف الربح وتحقيق الرخاء الإقتصادي، حيث يقوم نشاطاها على تقديم خدمات إجتماعية للأفراد وتأمينهم من الأخطار التي قد يتعرضون لها وذلك من خلال إعتمادها على تجميع الأموال ليعاد إستثمارها لتحقيق أرباح بغية تكوين أرصدة مالية كافية لتغطية الإلتزامات المتوقعة مستقبلا، وبتالي أضحى لزاما على شركات التأمين السير بخطى متسارعة نحو تطوير خدماتها؛ كما أن إحتدام المنافسة بين شريكات التأمين جعل كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال ومواكبة التغيرات في المحيط الذي تنشط فيه، ومن بين أهم المداخل والمصادر التي تساهم في تطوير الميزة التنافسية إدارة المخاطر، مما جعلها محل إهتمام بالغ لدى شركات التأمين، حيث أن تمكن شركات التأمين من التحكم في إدارة وتسيير المخاطر له إنعكاس إيجابي على دائها ومردوديتها وإستمرارها في النشاط، لذلك تسعى شركات التأمين إلى تبني الإستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر على غرار عمليات إعادة التأمين عمليات التوريق والمشتقات المالية لتغطية المخاطر المحتملة التي قد تصادفها شركات التأمين، وللوقوف على أهمية إدارة المخاطر والتحكم فيها ومدى مساهمتها في تحقيق التميز لدى شركات التأمين نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة المخاطر لدى شركات التأمين في تحقيق الميزة التنافسية؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية الرئيسية يمكن إستخلاص الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أثر التعرف المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين ؟

2- ما أثر تصنيف المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين ؟

3- ما أثر تحليل و تقييم المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين؟

4- ما أثر التحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين؟

5- ما أثر المراقبة والمتابعة لإدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين؟

الفرضيات

وللإجابة على هذه الأسئلة يمكن إقتراح الفرضيات التي يمكن أن تكون إجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة:

1. اللتعرف على المخاطر له أثر معنوي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين.
2. تصـــنيف المخاطر له أثر معنوي ذو دلالة إحصـــائية على تحقيق الميزة التنافســـية للشركة الجزائرية للتأمين.
3. تحليل وتقييم المخاطر له أثر معنوي ذو دلالة إحصـائية على تحقيق الميزة التنافسـية للشركة الجزائرية للتأمين.
4. التحكم في المخاطر له أثر معنوي ذو دلالة إحصـــائية على تحقيق الميزة التنافســـية للشركة الجزائرية للتأمين.
5. المتابعة والمراقبة لإدارة المخاطر له أثر معنوي ذو دلالة إحصـائية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين.

أهمية الموضوع

يتوقف نجاح شركات التأمين وإستمرار نشاطها على تبني الأساليب الحديثة في التسيير، ومن بين أهم هذه الأساليب الإعتماد على الأدوات والتقنيات الحديثة لإدارة المخاطر التي قد تواجهها شركات التأمين، حيث إن التمكن من إدارة المخاطر والتحكم فيها بما يخدم مصلحة شركات التأمين يمكنها من التميز في تقديم الخدمات التأمينية بالأسعار التنافسية ويرفع من مردوديتها وبالتالي إرتفاع حجم حصتها السوقية، ومن أجل إبراز أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين تناولنا هذا الموضوع.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين ومنه نوضح:

1. أهمية إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات التأمينية.
2. أهمية إدارة المخاطر في تحقيق السعر التنافسي للخدمة التأمينية.
3. أهمية إدارة المخاطر في رفع وتنمية الحصة السوقية لشركة التأمين.

مبررات إختيار الموضوع

1. تم إختيار هذا الموضوع رغبة منا إبراز أهمية إدارة المخاطر في شركات التأمين.
2. إدراكا منا للأهمية البالغة لإدارة المخاطر في تحقيق التميز لشركات التأمين.
3. تيقننا من عدم إعطاء الإهتمام اللازم لإدارة المخاطر له أثار وخيمة على شركات التأمين وإستمرار نشاطها.

الدراسات السابقة

إن الدراسات التي عالجت هذا الموضوع تمثلت في:

- ✓ دراسة لعبد الرحمن غرمان العمري جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية تحت عنوان" **أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار (دراسة حالة: مركز الملك عبد الله المالي –مدينة الرياض–)** حيث توصلت الى النتائج التالية:

– ضرورة إعطاء أولوية لوضع إستراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر من قبل مدراء المشاريع.

– تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع.

– القيام بتطبيق تحليل المخاطر في مرحلة مبكرة من المشروع لتحديد المخاطر المحتملة وتقديم الحلول المناسبة قبل أن تتفاقم.

- ✓ دراسة لبكوش مهاء، بوغازي فريدة، مخبر Ecofima جامعة20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر، تحت عنوان" أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع دراسة حالة مؤسسة بيكو" حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

– ضرورة إعتماد الشركة محل الدراسة لنموذج إدارة المخاطر وتعريف كل العاملين فيها بها، لأن نجاح هذا التطبيق لا يتوقف على مجهودات الإدارة فيها بالقدر الذي يتطلب المشاركة الفاعلة لجميع العاملين فيها؛

– العمل على تفعيل الخدمات المكملة لصناعة خدمات الشركة، كالأسواق، والتمويل، وهذا في إطار التحسين المستمر؛

– ضرورة إدراك العوامل الأكثر تأثيرا في إكتساب الميزة التنافسية المستدامة في ظل إشتداد حدة المنافسة؛

– السعي لتطبيق إدارة المخاطر على إعتبار أنه يهتم بمتغيرات البيئة التنافسية من أسواق وزبائن ومنافسين.

كما توجد عدة دراسات ومذكرات تخرج تناولت الموضوع أو جزءا منه، جلها ركزت على أبعاد إدارة المخاطر وتقنيات إدارتها وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الإقتصادية، غير إن دراستنا ركزت في محتواها على إبراز أثر مستويات التحكم في مراحل إدارة المخاطر من قبل الموظفين وإنعكاس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين –حيث ركزنا على ثلاثة أبعاد للميزة التنافسية: جودة الخدمة، السعر التنافسي والحصة السوقية– بإعتبارها شركات مالية معنية بإدارة المخاطر أكثر من غيرها من الشركات الإقتصادية كون نشاطها يعتمد أساسا على تحمل جزءا معتبر من مخاطر الشركات الأخرى ولذلك فنجاحها وإستمرار نشاطها مرتبط إلى حد كبير بمستوى تحكمها في إدارة المخاطر المحتمل مصادفتها في مجال نشاطها.

الحدود المكانية والزمنية للدراسة

قمنا بدراسة ميدانية إبتداء من تاريخ 2024/03/01 إلى غاية 2024/05/15 بالشركة الجزائرية للتأمين وكالة المدية للوقوف على مدى إلتزام موظفي الشركة وإطاراتها على مستوى وكالات ولاية المدية بإستراتيجية الشركة لإدارة المخاطر وإنعكاس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية لمنتجات الشركة.

منهجية البحث

إعتمد الطالبان على المنهج الوصفي التحليلي من جانب تشخيص وإثراء موضوع البحث، وفي الجانب التطبيقي إعتمدنا على دراسة ميدانية في إحدى شركات التأمين من خلال الإعتماد على الإستبيان لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة معتمدين في ذلك على أدوات التحليل الإحصائي.

صعوبات الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا جملة من الصعوبات نذكر منها:

- تحفظ المسؤولين في الكشف عن تقارير والإحصائيات الرسمية للشركة وكذلك في الإجابة عن بعض التساؤلات خلال المقابلات معهم.
- وجود صعوبات في الشركة من إنشغالات العمال في شركة التربص.
- وجود صعوبة في التنقل إلى الولايات المجاورة.

هيكلة الدراسة

إرتأينا تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين والثالث تطبيقي حيث سنتناول في الفصل الأول الميزة التنافسية لشركات التأمين يتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول نتطرق فيه إلى ماهية الميزة التنافسية أما المبحث الثاني نتناول فيه إستراتيجيات التنافس والمبحث الاخير يتطرق إلى تنافسية شركات التأمين في الجزائر.

أما الفصل الثاني سنتناول فيه إدارة المخاطر لدى شركات التأمين يظم ثلاث مباحث يخصص المبحث الأول إلى التطرق إلى مفاهيم عامة حول المخاطر، المبحث الثاني يتناول إدارة المخاطر أما المبحث الثالث يتناول إدارة المخاطر شركات التأمين.

وفي الفصل الثالث نتطرق فيه إلى الدراسة الميدانية بشركة الجزائرية للتأمين لتشخيص واقع إدارة المخاطر بها ومدى إلتزام موظفيها بإستراتيجية الشركة لإدارة المخاطر وإنعكاس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال إستقصاء لأراء الموظفين والإطارات حول الموضوع.

وفي الأخير سنحاول تقديم خلاصة للبحث وما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات بالإضافة إلى تقديم أفاق للبحث.

الفصل الأول:

الميزة التنافسية لشركات التأمين

تمهيد:

تسعى الشركات الإقتصادية جاهدة من أجل الحصول على ثقة الزبون ورضاه عن منتجاتها وخدماتها من خلال البحث عن ما يميزها عن منافسيها ما يجعل الزبون يرغب ويفضل التعامل معها عن غيرها، ومن أجل ذلك تصب الشركات تركيزها على تحديد مصادر التميز من كفاءات، موارد، أنشطة ونظم بغية التوصل إلى إستراتيجيات تكفل لها الأداء المتميز وتكسبها القدرة التنافسية التي من خلالها تضمن الشركة المكانة في ذهن الزبون مما ينجر عنه إتجاهات إيجابية حول منتجات الشركة يترجم في سلوكيات الشراء وتكراره بالإضافة إلى التوصية التي يقوم بها الزبون الراضي عن المنتج والخدمة.

وسنحاول في هذا الفصل الإلمام بمفاهيم حول الميزة التنافسية والإستراتجيات التي يتم بناء الميزة التنافسية عليها، و منه يتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة للميزة التنافسية.

المبحث الثاني: إستراتجيات بناء الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: تنافسية شركات التأمين.

المبحث الأول : مفاهيم عامة للميزة التنافسية

من سياسات وإستراتيجيات الشركات البحث عن ميزة تنافسية، وهذا قصد مواجهة المنافسة، مما يحتم عليها معرفة مصادرها ومتطلباتها، وذلك بغية الحصول عليها من أجل إستغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة، بالإضافة إلى أن ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة، أو ما يعرف بقصر دورة حياة المنتج، وبالتالي الشركة مطالبة بتقديم مثل هذه المنتجات كإستجابة لمتطلبات المنافسة الحالية[1].

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف تقوم جميعها على فكرة ما يميز الشركة عن منافسيها المتواجدين معها في السوق ممثلا في الخصائص والصفات التي يتميز بها المنتج الذي تقدمه الشركة ما يجعله مرغوبا ومفضلا عن غيره من المنتجات الشبيهة لدى الزبون.

يوضح (Heizer) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها الشركة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين[2].

ويؤكد (Macmillan) بأن الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال إمتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين[3].

---

[1] عجيلة محمد، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 12و 13 ماي، 2010، ص2.

[2] أكرم احمد الطويل، **العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى**، تنمية الرافدين، العدد79، 2007، ص21. نقال عن:

Heizer, Jay."Principles of Operations Management".4 rd Ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2001.

[3] أكرم احمد الطويل، مرجع سابق، ص21.نقال عن :

Macmillan, Hugh." Strategic Management:Process, Content, and Implementation":Great Britain: Oxford

كما عرف (Porter) الميزة التنافسية على أنها الطرائق الجديدة التي تكتشفها الشركة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، أي بمعنى أخر إحداث عملية إبداع في الشركة بمفهومه الواسع[1].

وتعرف على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للشركة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون[2].

و تعرف أيضا على أنها " قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتجيتها التنافسية.

من التعريفات التي ذكرناها سابقا، نفهم أن الميزة التنافسية هي عنصر أو أكثر من عناصر السوق، إذا إتبعت شركة ما إستراتيجية محددة، فيمكنها التفوق على منافسيها لذلك تسمى هذه الإستراتيجية التنافسية"عالمية"؛ وهذا الدليل هو الأكثر صحة لأن سلسلة شاملة من الإجراءات ستؤدي إلى ميزة مستدامة على الأمة. وحتى تكون هذه الميزة ذات فعالية يجب أن تتوفر على بعض المميزات، منها:

---

[1] قويدر لويزة، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها**، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، ص3، نقال عن:

Porter M. (1999), L'avantage concurrentiel, édition dunod. University Press, 2000.

[2] أحمد عريقات وآخرون، **دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، ص45، 2010.

- **حاسمة:** تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- **الإستمرارية:** يمكن أن تستمر خلال فترة من الزمن؛
- **إمكانية الدفاع عنها:** أي يصعب على المنافس محكاتها أو إلغائها. [1]

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة الشركة على تحقيق التميز[2]؛

1. القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام الشركات بإستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك الشركات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الإقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات مابعد البيع[3].

2. التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

[1] نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

[2] قويدر لويزة، مرجع سابق، ص 3.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص51.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

نظرا إلى الشركة بإعتبارها نظاما مفتوحا، تتأثر بإتجاهات البيئة التي تعمل فيها، والتي تتميز بتطورات كبيرة جدا، لقد أدت الإكتشافات العلمية الحديثة والإبتكارات التكنولوجية إلى تسريع هذه العملية وعززت بشكل فعال للغاية تطوير هذه العملية وتنسيقها؛ تفيد الإنتاجية والأشكال المختلفة لتطوير المعرفة التفكير الإستراتيجي في السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال تفضيل إمتلاك إحدى هذه القوى الموجودة في شركة مشابهة لشركة المنافسين؛ ومع ذلك فإن الأساليب والأبحاث الحديثة هي البداية منذ الثمانينيات، ركزت على إهتمام بالعوامل و المقومات التي تتمتع بها الشركة و السعي إلى تحسيين إستغلالها كأفضل ميزة تنافسية.

بما أن الشركات لا تتوفر على نفس الموارد والمهارات فإن الشركة الأكثر تنافسية هي التي تملك موارد متميزة وتستغلها أحسن إستغلال، وهذا ما يسهم بشكل كبير في نجاح الإستراتيجية المتبناة، وحتى يعتمد المورد في بناء الميزة التنافسية للشركة يجب أن لا يخلو من أحد المواصفات التالية[1]:

القيمة: أي القدرة على تطوير المنتجات وتقديم خدمات تنال رضا الزبون بحيث يقول: (Hamel&Prahalad) "تظهر قيمة المورد في مرونته إضافة إلى قدرته على تطوير أنواع مختلفة المنتجات"؛

الندرة: يجب أن يكون المورد نادرا ويصعب الحصول عليه من قبل المنافسين، وذلك بسبب عدم توفره في السوق بكثرة أو بسبب إرتفاع سعره؛

صعوبة تقليده: وذلك بسبب خصوصية معينة أو تعقد سلسلة القيمة؛

[1] Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise,** Paris, DUNOD, 2001, p 55.

إمتداد الأجل: بحيث يكون المورد يغطي فترة زمنية طويلة ومقاوما للموارد البديلة حتى لا يتم إحلاله بمورد آخر وفي حالة توفر المورد على هذه المميزات يمكن إعتباره كمصدر للميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس تصنف الموارد إلى ثلاثة أقسام[1]:

أ. الموارد الملموسة (المادية): ويمكن ذكر بعض منها كما يلي

المواد الأولية: للمواد الأولية تأثير بالغ الأهمية بإعتبارها المدخلات المسؤولة عن جودة المنتجات حتى تتمتع بقوة تنافسية في السوق، لذلك يجب على الشركة أن تحسن إختيار مورديها وتتفاوض معهم حول أسعار وجودة المواد الأولية.

معدات الإنتاج: بإعتبارها أهم أصول الشركة من أجل تحقيق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، بحيث يلزم الشركة حسن إقتنائها بما يتوافق والتكنولوجيات الحديثة في مجال الإنتاج، وضمان سلامة هذه التجهيزات وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لمدة أطول.

الموارد المالية: تسمح الموارد المالية بتنويع منتجات الشركة وتوزيعها في نطاق أكبر بإيجاد قنوات تسويقية جديدة، هذا ما يدل على أن تحقيق مركز مالي صحي وإستمراريته يسهم بدور فعال في تعزيز الموقف التنافسي للشركة وتطويره في المدى البعيد.

[1] عمار درويش، **مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد السادس، العدد 01، 2021، ص 27.

ب. الموارد غير الملموسة (المعنوية): ونميزها كما يلي[1]

الجودة: تسعى الشركات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على جودة المنتوج، والتي تشير إلى قدرة المنتوج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك وتلبية متطلباته، بحيث لم يعد السعر هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك، وتستند الشركة في ذلك إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية بكسب ثقة المتعاملين معها.

– **التكنولوجيا:** يعتبر العامل التكنولوجي من أهم موارد الشركة القادر على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يتم إختيار التكنولوجيا العالية والمناسبة لطبيعة الشركة ومنتجاتها مما يجعلها في موضع الأسبقية مقارنة بالمنافسين.

– **المعلومة:** إن الشركة التي تنشط في بيئة تمتاز بحدة المنافسة ينبغي عليها أن تكون جد متيقظة لما يدور في المحيط وعلى دراية تامة بما يجري به لأن المعلومات تلعب دورا مهما في إكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم مما يسمح للشركة بإتخاذ قرارات صحيحة وفي الوقت المناسب بما يتماشى ومتغيرات السوق.

– **المعرفة :** يقصد به التحكم في المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط الشركة، وقد يتم الحصول عليها من مراكز البحث أو من خلال تجربتها في حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية أو باللجوء إلى إحداث وظائف خاصة بالتطوير والبحث في الشركة، لأن المعرفة تساهم بطريقة جد مهمة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

– **يسمح المهارات:** يمكن إعتبارها كمصدر جد مهم من مصادر الميزة التنافسية يصعب محاكاتها، وذلك بتضافر عدة عناصر.

[1] عمار درويش، نفس المرجع السابق، ص 27.

– **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول الشركة لأنها ذات طبيعة تراكمية تستمد من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للشركة، بحيث يجب على الشركة أن تحافظ عليها وتحول دون تسربها أو تسويقها للمنافس؛ فهي مجموعة من المعارف التي تسمح بتقديم المنتوج الذي يكون مصدر ميزة عند العميل وذلك بحسن إستخدام وتنظيم الموارد الملموسة، فهي تشكل عامل جذب للانضباط داخل الشركة، لذلك تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها[1]:

أنها تراكمية؛ صعبة التقليد؛ طويلة الأجل؛ مرنة ولها القدرة على التطور؛ متكيفة.

يمكن تقسيم الكفاءات إلى[2]:

أ– كفاءات فردية: وهي الخصائص والمهارات التي يتمتع بها كل فرد من أفراد المؤسسة من أجل الأداء الحسن لمهام محددة؛ مما يمكن للشركة الحصول على كفاءات فردية بالإستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها بحيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ب– كفاءات جماعية: وهي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة الشركة وجهود مختلف الأفراد العاملين بها بحيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للشركة، ولا تحل محل الموارد الملموسة وغير الملموسة بل تسمح بتطويرها وحسن إستغلالها.

كما أنها مجموعة من المهارات الفائقة التي تشكل في مجملها أساسا جيد وقاعدة لطاقات الشركة على التنافس ومن تم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أونشاط معين والهدف منها تحقيق مركز قيادي للشركة في السوق.

[1] Loïc cadin Jean – François Amadien, **Compétence et organisation qualifiante**, paris, ECONOMICA, 1996, P 40.

[2] نبيل خليل مرسي، نفس المرجع السابق، ص 37.

- **الإبداع:** يشمل الإبداع كل تغير يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج، نظم التسيير، والإستراتيجيات التي تعتمدها الشركة، فالإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع بحيث يمكن أن تشكل مصدر رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح للشركة منتجات فريدة من نوعها، ومن تم فإن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للشركة، وفي هذه الحالة يمكن للشركة أن تفرض سعرا عاليا لكونها المورد الوحيد للمنتوج الجديد إلى أن ينجح المنافسون في محاكاة هذا المنتوج الجديد؛ غير أن الشركة تكون قد إستفادة من ولاء الزبائن لعلامتها التجارية بحيث يصعب النيل منها[1].

- **درجة الإستجابة للعميل:** حتى تتمكن الشركة من التفوق على منافسيها يجب عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من حيث تحسين المنتوجات وإشباع حاجات ورغبات عملائها المتزايدة؛

وتتوقف درجة الإستجابة للعميل على ملائمة السلع والخدمات مع المتطلبات الفردية والجماعية للزبائن وذلك في الوقت المناسب قصد الحصول على ميزة تنافسية في ذلك.

[1] محمد قريشي، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية**، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر محمد، بسكرة، 2005، ص 74.

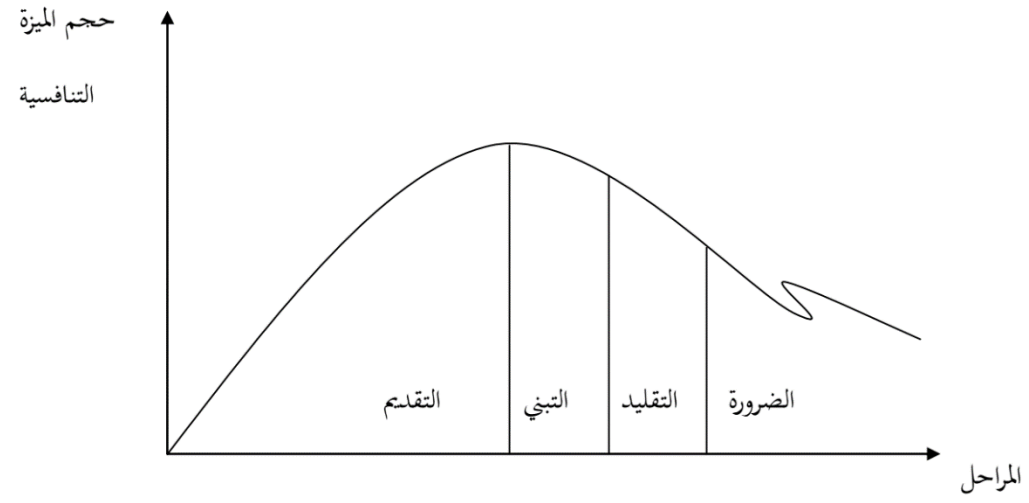
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح المحددات العامة للميزة التنافسية والمتمثلة فيما يلي:

1-حجم الميزة التنافسية:

إن للميزة التنافسية دورة حياة ويتم تمثيل ذلك في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (1-1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

أ. مرحلة التقديم: وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الإستعداد البشري المادي و المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشار أكثر حيث يؤدي ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

[1] مجاني باديس، طبول ريمة، **تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية "بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا"**، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق نشر وإستيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص100-101.

ب. مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار، بإعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، هنا تكون الوفرات أقصى ما يمكن.

ج. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة الشركة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم إنخفاض في الوفرات.

د. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن الشركة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد؛

نشير إلى أنه لا يمكن أن تحصل الشركة على ميزة تنافسية إلى الأبد لذلك فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

2- نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة؛ ومن أمثلة ذلك الإستفادة من إستخدام منافذ توزيع لخدمة قطاعات تسويقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات ووفرات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات الشركة، ومن جانب أخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد الشركة في تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال التركيز على قطاع سوق معين، وخدمته بأقل تكلفة أوبمنتج سلعة أو خدمة متميز[1].

[1] نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مرجع سابق، ص22.

و يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي[1]:

أ- القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات الشركة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، والإختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء الشركة لأنشطتها سواء كانت داخلية أوخارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة ويسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقييم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د. قطاع الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل من خلالها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة؛ فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أوالتكنولوجيا أوالأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة، وفي هذا الإطار تعمل الشركة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانياتها الداخلية وتحليل المحيط.

[1] مجاني باديس، طبول ريمة، مرجع سابق، ص 102-103.

المبحث الثاني: إستراتجيات بناء الميزة التنافسية

يعتقد بعض الناس أن مفهوم الإستراتيجية يرتبط بالقرارات المتخذة ومن هذا المنظور، يتم تعريف الإستراتيجية على أنها "القرارات المهمة والمؤثرة التي تتخذها" من أجل تحقيق أهداف معينة؛ وتعمل الشركة على تعظيم قدرتها وإستفادة من الفرص التي توفرها البيئة وتطوير أفضل الوسائل لحمايتها ومنها نقول أن إستراتجيات التنافس هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين وذلك بمراعاة مؤشرات الميزة التنافسية وهناك العديد من المؤشرات، لهذا سوف نتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: إستراتجيات مدرسة رجال الإدارة التنافسية

تم تقديم التصنيف الشائع للبدائل الإستراتيجية العامة للتنافس من قبل porter، يتعرف هذا التصنيف على مجموعة متكاملة من السلوكيات التي تسمح للشركة بإنشاء مواقع هجومية أودفاعية في صناعة معينة، ومن خلال تحقيق عائد إستثمار متفوق، يمكن لهذه الإستراتيجيات أن تمكن الشركة من المنافسة بفعالية في الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، ومع ذلك يعتبر تطبيق هذه الإستراتيجيات صعبا بشكل عام بسبب صعوبة تطبيقها من قبل جميع الشركات بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

إن الإستراتجيات العامة للتنافس ترتبط ب[1]:

– فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل، أو أن الشركة تستهدف قطاع سوقي معين؛

[1] وسيلة بوازيد، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية– دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2011، ص 32.

– فيما إذا كانت الشركة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة أوتتبع ميزة مرتبطة بتمييز المنتجات وجودتها.

وبذلك يمكن التمييز بين أربع إستراتيجيات عامة للتنافس:

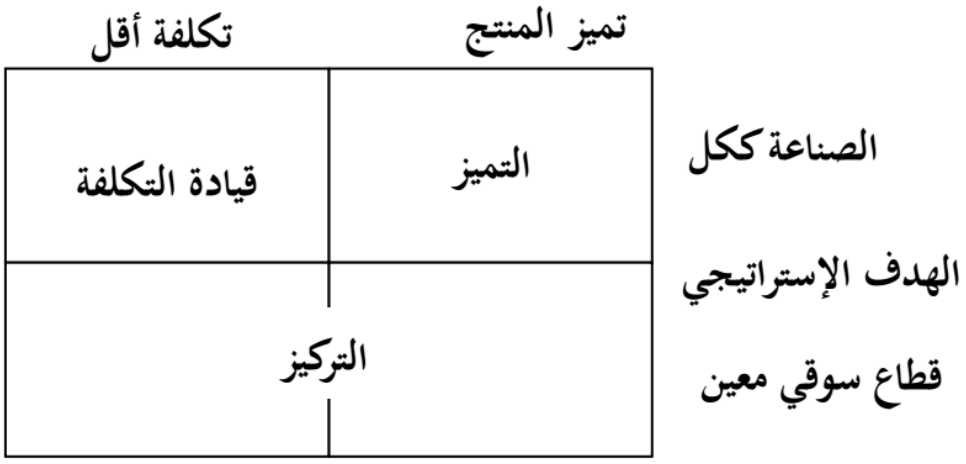
- ❖ إستراتيجيات قيادة التكلفة؛
- ❖ إستراتيجية التمايز؛
- ❖ إستراتيجية التركيز على التكلفة؛
- ❖ إستراتيجية التركيز على التمايز.

زيادة على ما سبق أكد مايكل بورتر فيكتور ميلار سنة 2011 في مقال له على أن التكنولوجيا والمعلومات من المزايا التنافسية المعاصرة التي على المؤسسات اكتسابها وتبنيها فهي تساعد في رفع تنافسية الشركات في بيئة شديدة التغيير[1]، كما أشار مايكل بورتر أيضا في مقال له يمكن للشركات جني مزايا هائلة من الفعالية التشغيلية التي تسهل محكاة أفضل الممارسات[2].

[1] Michael E. Porter and Victor E. Millar, How information gives you competitive advantage, The information revolution is transforming the nature of competition ,**Harvard Business Review**, 2011, pp149-174.

[2] Michael E. Porter, What Is Strategy, **HARVARD BUSINESS REVIEW**, November-December 1996.

الشكل رقم (1-2): الإستراتجيات العامة للتنافس



المصدر: محمد فلاق، **المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

1-إستراتيجية قيادة التكلفة:

تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالإعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك الشركة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عامة، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للشركة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الإنخفاض كلما حققت ربحا عاليا[1].

[1] عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014، ص 75.

وتتحقق النتائج من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط ونذكر منها[1]:

1. وجود طلب مرن للسعر وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

2. نمطية السلعة المقدمة؛

3. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

4. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين؛

5. محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشترين.

وهناك تسع محددات رئيسية للتكلفة يطلق عليها مسمى cost drivers ويمكن إستخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي[2]:

1. إقتصاديات الحجم؛ 2. منحنى التعلم والخبرة؛

3. النسب المرتفعة لإستغلال الطاقة؛ 4. تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛

5. درجة مشاركة وحدات نشاط آخر.

إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل الشركة يوفر لها مجموعة من المزايا:

– تعد هذه الشركة حاجزا دفاعيا قويا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطرق غير فعالة، فسيتسبب ذلك في تضرر أرباحهم وخروجهم من السوق، وفي حالة بقاء المنافسين على وضعهم الحالي، فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب إرتفاع تكاليفهم النسبية، وهذا سيؤثر سلبا على مستوى الأسعار وبالتالي على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.

[1] نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مرجع سابق، ص109.

[2] نفس المرجع، ص 111.

– أما في حالة ما إذا كانت هناك ضغوط على الشركات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على الشركة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي فإن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين[1]؛

– أما إذا كانت هناك ضغوط على الشركات مثلا من جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار، فلن يكون هناك أي ضغوط أو مطالب على الشركة لأن تكاليفها منخفضة، ولذلك فإن إعتماد هذه الإستراتيجية يشكل عائقا دفاعيا أمام القدرة التفاوضية للمستهلكين؛

– تشكل جناح هذه الإستراتيجية حاجزا دفاعيا أمام قوة التفاوض للموردين، حيث يوفر بناؤها مرونة كافية للشركة في حالة إرتفاع أسعار المدخلات الإنتاجية، بفضل ذلك يمكن للشركة تعويض الزيادة في أسعار المدخلات الإنتاجية من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى؛

– تلعب هذه الإستراتيجية دورا حاسما في منع دخول المنافسين الجدد إلى السوق، حيث تعمل على زيادة تكاليف الدخول وتقديم عقبات تجعل من الصعب على المنافسين الجدد البقاء في السوق، فالإستثمارات الضخمة والتكاليف الباهظة التي يتطلبها تحقيق حجم كبير يجعل من الصعب على الشركات الجديدة الصمود أمام أسعار القطاع، خاصة إذا كان حجمها البدائي ضعيفا؛

– تهدف هذه الإستراتيجية إلى حماية الشركة من خطر وجود سلع بديلة قد تنافس منتجاتها، يكمن التهديد في أن هذه المنتجات لا تحتوي فقط على نفس خصائص المنتج الذي يتم إستبداله، ولكنها أيضا تتمتع بقدرتها على المنافسة في الأسعار أي على مستوى التكاليف، وهذا سيكون أمرا صعبا في مواجهة شركة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

[1] نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مرجع سابق، ص 111.

- **مخاطر إستراتيجية القيادة بالتكلفة:** وتكمن عيوب أو مخاطر هذه الإستراتيجية فيما[1]:

– إمكانية الشركات المنافسة في تطبيق أقل التكاليف عن طريق تقليد هذه الميزة وتقديم منتجات مماثلة أو تقديم منتجات أفضل.

– صعوبة الإحتفاظ بالسعر المعياري خاصة عندما يصبح المنتج معروف في السوق.

– إحتمالية المبالغة فيما إذا قلت التكاليف تجعل الشركات مضطرة لتوسيع إستخدام مواردها.

– كما يمكن أن تهمل الشركة المتغيرات الأخرى كالمتغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة[2].

2- إستراتجية التميز:

ويقصد بإستراتيجية التميز تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها الشركة إلى التفرد في تقديم منتج معني للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد[3]، ويمكن تعريفها بإستراتجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون تناسب رغبات وإحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، وهذا ما يتحقق من خلال الجودة في مختلف القطاعات الإنتاجية الخدمية على السواء خاصة منها في القطاع الصحي الذي يشهد منافسة في الولايات المتحدة[4].

---

[1] وليد عباس جبر وآخرون، **المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية/ دراسة مقارنة**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 4، العدد 13، 2009، ص 187.

[2] وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 35.

[3] أحمد بلالي، **إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 468.

[4] Michael E. Porter and Elizabeth Olmsted Teisberg, Fining Competition in Health Care, HARVARD BUSINESS REVIEW,2004 , pp65-76.

إن هذه الإستراتيجية تهدف كما هو الشأن لسابقتها ومن خلال تحقيق ميزة التميز إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معني ولكن بطريقة مختلفة وذلك على النحو التالي[1]:

- ❖ إنطلاقا من شدة المنافسة بين المنافسين، فإن تأثير الوكالة يضعف بسبب ولاء العملاء وتأثير العلامة التجارية العملاء حساسون للسعر، فضلا عن المميزات والوظائف التي توفرها منتجاتهم، وقد يجدون أنفسهم محصنين ضد هذه العوامل تحية من المنافسين.
- ❖ هذه الخصائص والمميزات المنفردة هي في حد ذاتها تعد عامل أضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ظل إنعدام منتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة، وخاصة بالنسبة لزبائن أقل حساسية للسعر.
- ❖ بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإن الهوامش المرتفعة التي يتضمنها نجاح هذه الإستراتيجية جراء تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التميز من شأنه أن يجعل الشركة في وضعية تنافسية مقبولة لأجل مفاوضتهم، وأن أسوء الإحتمالات سيؤدي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها.
- ❖ وإذا كانت مثل هذه الإستراتيجية تتطلب أن يكون التمايز قائما على المنتج نفسه، أو على جهود التوزيع والتسويق، أو على أي عدد من العوامل الأخرى، فإن هذا يعني أن التخصص الذي تفترضه لا يتناسب مع حصة سوقية واسعة، والتي تشكل في حد ذاتها سوقا، فإن تكاليف الدخول المطلوبة للتميز مثل البحث المتعمق، والتصميم الدقيق، والمواد عالية الجودة، تشكل عوائق أمام دخول منافسين جدد.
- ❖ وعلى مستوى التهديد بدخول منتجات بديلة من الأقسام الأخرى، فإن تميز منتجات الشركة، وولاء عملائها، ورضاهم عن أدائها سوف يحد من حجم هذا التهديد، خاصة وأن خطورة المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كان المنتج البديل يتحقق تهديد المنتج البديل عندما يتم تحقيق نفس خصائص المنتج البديل بسعر أقل أو مماثل.

[1] أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 468-469.

- **مزايا إستراتيجية التميز:** إن مزايا هذه الإستراتيجية هي[1]:

– تسمح للشركة بأن تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة.

– تمكن الشركة من تقليل حساسية المستهلك إزاء الأسعار.

– تساهم في زيادة الحصة السوقية للشركة، ويمكن للشركات أن تكيف إستخدام هذه العناصر لكي تتمكن من بناء إستراتيجية قيادة أقل تكاليف وعلى صعيد نشاطات إضافة القيمة المختلفة.

– تجنب المخاطرة الحضور السوقي القومي الإدارة المركزة.

– صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة الشركة في تخفيض الأسعار.

– قدرة الشركة على المحافظة على زيادة الأسعار التي تحرر عن طريق المجهزين.

- **عيوبها:** أما عيوب أو مخاطر هذه الإستراتيجية فهي:

– إن الإستثمار الكبير في معدات حديثة يحدده التغيير التكنولوجي المستمر والذي قد يتطلب التغير المستمر في المعدات والآلات.

– صعوبة الحصول على مزايا الإنتاج الواسع وبالشكل الذي يحقق تخفيض التكاليف.

– التقليد من قبل الداخلين الجدد والحصول على تكاليف أقل.

[1] وليد عباس جبر وآخرون، مرجع سابق، ص 188.

3- إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أوالتخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أوبواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق[1].

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإفتراض الأساسي بأن الشركة يمكنها أن تخدم سوقا مستهدفا ضيقا أكثر فعالية وكفاءة من خدمة السوق بأكمله، وتعتمد هذه الإستراتيجية على الإفتراض الأساسي هو أنه بغض النظر عن الظروف يمكن للشركة أن تخدم سوقها المستهدف الضيق بطريقة أكثر فعالية وكفاءة عندما يعطل السوق بأكمله[2].

كما أن هناك مبررات لإتباع هذه الإستراتجية وهي[3]:

- الإستفادة من مزايا التخصص؛
- القدرة على التجديد والابتكار؛
- إكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتجية التركيز من خلال:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

- من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع. - التمييز والتكلفة الأقل معا.

[1] نسيمة بروال، **دور المسؤولية الإجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المديرية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو –قسنطينة–**، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2020-2021، ص133.

[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

[3] عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 77.

- **مزايا إسترتتجية التركيز:** تحقق هذه الإستراتجية المزايا الآتية

- زيادة قدرة الشركة للحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار.
- تمكين الشركة من إستثمار جدارتها المميزة المتخصصة أو مجموعة أصول لخلق فرص جديدة.

- **عيوبها:** تتلخص مخاطر استخدام هذه الإستراتيجية بما يأتي:

- صعوبة وضع حدود فاصلة بين السوق ككل وبين جزء السوق الذي تسعى الشركة إلى خدمته بسبب التشابه في الرغبات والحاجات للمستهلكين.
- قد يجد المنافسين أسواق ثانوية داخل جزء سوق المستهلك يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق.
- صعوبة تحقيق المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة التكلفة التي يتطلبها جزء السوق لإختلاف متطلبات كل إستراتيجية.

المطلب الثاني: إستراتيجيات مدرسة الاقتصاديين للتنافسية

إذا كانت الإستراتيجيات التنافسية على أنها هدف وإستثمار وتقنية في الوقت نفسه، فيجب وجود إستراتيجيات ومراحل لتطوير وتعزيز الميزة التنافسية، ظهرت في منتصف ثمانينيات القرن العشرين استراتيجيات "4 Anyes" التي تضم عددا من الإستراتيجيات الأساسية، وتمثل كل إستراتيجية مرحلة في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية لأي شركة على المستوى العالمي، وقد سميت بهذا الإسم والتي تهدف لإعطاء الشركة ميزة تنافسية في أي مكان Anywhere وزمان Anytime وبأي طريقة Anywhay وأمام أي منافس Anybody؛ والتي سيتم تناولها من خلال ما يلي[1]:

1- إستراتيجية تبني المعايير والمقاييس الدولية للجودة الشاملة:

تسعى الشركات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الإستحواذ على حصص السوق، وذلك بالإعتماد على الجودة، وقد دفع إدراك الشركة لأهمية الجودة، كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الإستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في الشركة برمتها، إبتداء من الترتيبات الأمنية وانتهاء إلى

[1] نسيمة بروال، مرجع سابق، ص 135.

تلبية حاجيات الزبائن وخدمات ما بعد البيع، ولم تعد الجودة تقليد بل هي ضرورة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير، حيث يشترط شهادة المواصفة الدولية التي تعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية، وكذا هي ورقة تفاوضية مربحة مع المتعاملين وتساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإتقان داخل الشركة وترسخ ثقة المتعاملين بها[1].

2- إستراتيجية القدرة على التحول والتطور من خلال التعلم والتكيف:

من خلال التعلم والتكيف، تستطيع الشركة المعنية تقدير والتنبؤ بالتغيرات في السوق والإستعداد لها وقبولها، كما يمكنها إبتكار منتجات وخدمات جديدة، وتحسين قدرة الأفراد على التعلم والإبتكار، ومن المهم أيضا مواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية من خلال التجديد والإبتكار في الإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد، تعمل الشركات على تأسيس إدارات متخصصة في البحوث وتطوير المنتجات، مع تحمل بعض المخاطر التي تصاحب هذه العمليات[2].

3- إستراتجية بناء المركز الذهني:

في هذه الاستراتجية تأخذ الشركة بقرار مراقبة وضبط مركزها العقلي وتتضمن عملية بناء المركز العقلي للمنتج محاولة غرس الفوائد المميزة للعلامة التجارية في أذهان المستهلكين، مع العلم أنهم عادة ما يقومون ببناء مراكز عقلية للمنتجات الموجودة في الأسواق، سواء ساهم رجال التسويق في ذلك أم لا، لكن قيام المسوقين ببناء مراكز عقلية لمنتجاتهم يتيح لهم فرصة الحصول على ميزة تنافسية كبيرة داخل الأسواق المستهدفة[3]،

[1] مونيا، محمد البكري، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 110.

[2] أبو قحف، عبد السلام، **بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة**، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 176.

[3] أبو النجا، محمد عبد العظيم، **إدارة التسويق مدخل معاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 100.

وبهذه الإستراتيجية تتخذ الشركة قرارا بتحديد المراكز العقلية التي تريد بناءها لمنتجاتها ضمن قطاعات السوق المستهدفة والتي يمكنهم تقديمها من خلال[1]:

- الإستمرار في الأداء الجيد؛
- الإتصالات التي تحقق التواصل الدائم مع عملائها؛
- رصد ومراقبة مركزها الذهني؛
- ضرورة الإهتمام بالتقييم المستمر للتطورات التي تطرأ على المركز الذهني للمنتج، حتى يمكن إجراء التعديلات التي تحقق التوافق مع التغيرات التي قد تحدث في البيئة التسويقية التي يتم العمل داخلها سواء التغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين أوتلك التي تحدث في إستراتيجيات المنافسين.

4- إستراتجية التحالف:

أصبح تشكيل التحالفات بين الشركات العالمية والمحلية ظاهرة ميزت العقد الأخير من القرن العشرين، حيث يأتي التحالف الإستراتيجي على شكل إتفاق أوعدد من الترتيبات المبرمة بين شركتين أوأكثر، بهدف الربط أوالتكامل أفقيا أورأسيا بين أعمالهم أوتكوين شراكة تجارية أو صناعية لزيادة فعالية الأطراف التحالف، خلق ميزة تنافسية جديدة أودعم المزايا الحالية، من خلال التبادل والتعاون المتبادل في التكنولوجيا والسلع والمهارات والموارد الأخرى، وما إلى ذلك[2].

[1] أبو النجا، محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 114.

[2] أبو قحف، عبد السلام، مرجع سابق، ص 187.

المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للإشارة إلى أن المنظمة تتمتع بميزة تنافسية، مثل الربحية والحصة السوقية وحجم المبيعات ورضا المستهلك وقيمة الحصة وتنوع المنتجات والقدرة على التصدير والفعالية، إلا أن المؤشرات الأكثر استخداماً هي مؤشرات الربحية والحصة السوقية وحجم المبيعات، لما لها من مميزات مثل توفير البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، وجميع هذه المؤشرات كمية أي أنها يمكن حسابها بدقة والسهولة[1].

ويمكن عرض هذه المؤشرات من خلال ما يلي:

أولا: الربحية

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الإستثمارات ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين إستثمارات المشروع، وإستخدامات التقنيات الحديثة وإستغلال الموارد بشكل أفضل.

ثانيا: الحصة السوقية

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب الشركة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع الشركة في السوق، وإنخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها؛

[1] محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009، ص 45.

ويمكن قياس الحصة السوقية بإستخدام ثلاث طرق[1]:

1. **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة مبيعات الشركة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
2. **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب بقسمة مبيعات الشركة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
3. **حصة السوق المخدوم:** وتحسب بقسمة مبيعات الشركة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

ثالثا: حجم المبيعات

يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال الشركة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم الشركات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء الشركة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

[1] محمد فوزي علي العتوم، مرجع سابق، ص 46.

المبحث الثالث: تنافسيات مؤسسات التأمين

تنوعت وتعددت الخدمات التأمينية التي تتوفر لدى شركات التأمين بتنوع وتعدد المخاطر محل التأمين والتي توصف باللامحدودة، وهذا ماجعلها تنفرد بجملة من الخصائص التي تميزها عن الأنشطة الإقتصادية الأخرى.

المطلب الأول: جودة الخدمة التأمينية

في هذا المطلب يتم التعرف على مفهوم الخدمة التأمينية بصفة خاصة لكن يجب التعريف بالخدمة بصفة عامة إضافة لخصائص الخدمة التأمينية.

أولا: مفهوم الخدمة التأمنية

ليس من السهل إعطاء تعريف واحد دقيق لجودة الخدمة، بالنظر للخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية، بالإضافة لإختلاف وجهات الثقافات المتنوعة. عرفت جودة الخدمة بتعاريف متعددة نوجزها فيما يلي:

يعرف باديرو"Badiro" جودة الخدمة على أنها : "مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة الشركة الخدمية وإحتياجات العملاء، ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في الشركة"[1].

كما تعرف جودة الخدمة على أنها: "ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة والجودة التي يحس بها بعد إستعماله الخدمة أوبعد تقييمه لها"[2].

---

[1] ليندة فليسي، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز– دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة امحمد بوقرة –بومرداس**، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس،2012، ص 42.

[2] فادية جباري، **تأثير جودة الخدمة على رضا العميل–دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات SAA تلمسان–**، مذكرة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 88.

وتعرف كذلك على أنها:" تقييم كلي للخدمات الناتجة عن مقارنة بين توقعات العملاء والأداء المحقق فعلا لخدمة ما"[1].

وتميل غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة على أنها:" معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"[2].

ثانيا: جودة الخدمة التأمينية

من الصعب إعطاء تعريف محدد لجودة الخدمة التأمينية لكونها خدمة غير ملموسة شأنها شأن بقية الخدمات الأخرى، وهناك مجموعة من التعاريف للخدمة التأمينية نوجزها فيما يلي:

- ✓ عرفها"Arand Feigenbaun المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الإستعمال والتي ستلتقي توقعات الزبون".[3]
- ✓ وقد عرفها Johnson على أنها" القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له".[4]
- ✓ الفجوة أو الإنحراف ما بين توقعات الزبون" عرفت كذلك جودة الخدمات على أنها للخدمة وإدراك الجودة بعد إستهلاك الخدمة.[5]

من خلال التعاريف السابقة لجودة الخدمة التأمينية ووجهات النظر الأخرى المتعددة حول مفهومها، يمكن القول أن وجهة نظر المستفيد من الخدمة التأمينية لها أهمية بالغة، حيث أن

---

[1] عبد القادر مزيان، **أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء –دراسة حالة الصندوق الوطين للتعاون الفلاحي CNMA**، مذكرة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 42.

[2] قاسم نايف، علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 90.

[3] فريد زين الدين، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 9-10.

[4] مأمون الدراركة، طارق شلبي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط الأولى، عمان، 2002، ص18.

[5] علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو900**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 18.

مستوى تلك الجودة يعتمد إلى حد كبير على إدراك الزبون وتقييمه لها، وبالتالي ستكون الخدمة التأمينية ذات جودة أعلى لو جاءت متلائمة مع توقعات الزبائن وتلبية إحتياجاتهم[1].

إن جودة الخدمة لها أهمية كبيرة بالنسبة للشركات والتي من شأنها تحقيق النجاح والإستقرار، وتكمن أهمية جودة الخدمة في النقاط التالية:

- تعمل جودة الخدمة على تحقيق سمعة جيدة لشركة التأمين، من خلال العلاقات التي تربطها بعملائها والعمل على تحقيق رغباتهم وحاجاتهم؛
- إن تطبيق جودة الخدمة على أنشطة شركات التأمين، يعزز الثقة في المنتجات التأمينية المقدمة من قبل هذه الشركات ويرفع من عدد مبيعاتها، وبالتالي تحقيق ربحية إضافية للشركة وزيادة حصتها السوقية؛[2]
- جذب وإستقطاب عملاء جدد ويتحقق ذلك بواسطة الإتصالات بين العملاء الحاليين والعملاء المستقبليين، من خلال نقل الإنطباعات الجيدة وتقديم الصورة الإيجابية عن شركة التأمين للغير، فالعميل الحالي يكون مصدرا لعملاء آخرين؛
- تحسين الأداء المالي للشركة وذلك بزيادة المبيعات، ويكون ذلك بتوسيع نطاق التعامل مع العملاء الحاليين والعمل على إستقطاب عملاء جدد، إضافة إلى تخفيض التكاليف الناجمة عن الأخطاء الممكن حدوثها وتوفير تكاليف البحث عن عملاء جدد، فالعميل الحالي أكثر تصحيح الأخطاء الممكن حدوثها وتوفير تكاليف البحث عن عملاء جدد، فالعميل الحالي أكثر ربحية ومصدر لعملاء آخرين[3].

---

[1] إلهام نعمة كاظم، **تقييم جودة الخدمات التأمينية في شركة التأمين الوطنية، فرع الديوانية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 82، العدد 8، جامعة القادسية، العراق، ص 122.

[2] بلال بن بتيش، **أثر جودة الخدمة التأمينية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السوق الوطنية– دراسة مقارنة بين شركتين تأمينيتين–**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013، ص483.

[3] مرسي جمال الدين، أبو بكر مصطفى، **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص33–34.

المطلب الثاني: الأسعار التنافسية

تلعب استراتيجيات التسعير دورا حاسما في صناعة التأمين، لأنها تؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية لشركة التأمين وربحيتها، لذلك يعتبر السعر التنافسي أحد المناهج المهمة التي تؤدي إلى تحقيق التميز وإكتساب المزايا التنافسية للشركات الخدمية، لذا لابد من الإعتماد على عرض الأسعار بشكل جذاب ومحفز يدفع العميل إلى شراء منتجات الشركة بسببها، لجودتها وأسعارها المنافسة مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة حصة الشركة في السوق، ولذلك فإن تحقيق التوازن الصحيح بين تقديم أسعار تنافسية لجذب العملاء وضمان الربحية يعد مهمة حساسة تتطلب دراسة متأنية.

أولا: سعر الخدمة التأمينية

ويسمى السعر في قطاع التأمين بالقسط الذي يتعهد المؤمن له بدفعه عند إبرام العقد مقابل تعهد المؤمن بدفع التعويض عند وقوع الخطر المؤمن منه كما تم تحديده مسبقا شركات التأمين منفردة أو مجتمعة على شكل إتحادات، بعد الحصول على موافقة هيئة الإشراف ويتم التحكم في هذه الأسعار، وفي بعض الأحيان تحددها الجهات المشرفة على هذه الشركات أسعار تتناسب مع الخدمة من خلال وضع حد أقصى للسعر للحد من المنافسة بين الشركات مما قد يؤدي إلى اضطرابات في سوق التأمين[1].

[1] بن عمروش فايزة، **واقع تسويق الخدمات في شركات التأمين،دراسة حالة الصندوق الوطني لمتعاون الفلاحيCNMA** ، مذكرة ماجيستر، جامعة بومرداس، 2017-2018، ص 45.

ثانيا: إستراتجيات التسعير

التسعير هو إستراتيجية شائعة في صناعة التأمين، تهدف إلى جذب العملاء من خلال تقديم أقساط أقل مقارنة بالمنافسين حيث يتم تحديده بالإعتماد على إحدى الطرق التالية[1]:

- التسعير الموجه بالتكاليف تتعمد هذه الطريقة بشكل أساسي على إحتساب تكاليف إنتاج الخدمة، ثم إضافة نسبة إلى هذه التكاليف كهامش ربح إضافة إلى التكاليف الإدارية.

في هذه الطريقة الشركة التي تتمكن من التحكم في تكاليف خدماتها يمكنها تقديم أفضل الأسعار مقارنة بالشركات المنافسة.

- التسعير الموجه بواسطة الطلب يحدد السعر وفق هذه الطريقة بناء على كمية الطلب على خدمات التأمين حيث يتم اللجوء إلى أسعار منخفضة في حالة إنخفاض الطلب وفي حالة العكس تسعر الخدمات بأسعار مرتفعة.

حسب هذه الطريقة يتأثر الطلب على خدمات الشركة بناء على القيمة المتوقعة من طرف الزبائن وعليه فإن ارتفاع الطلب يعني جودة الخدمة.

- التسعير بناء على أسعار المنافسة يتم تحديد سعر الخدمة التأمينية وفق هذه الطريقة بناء على سلوك الشركات المنافسة في التسعير بحث إذا تم مراجعة أسعار الخدمات التأمينية لدى الشركات المنافسة يجب على الشركة مراجعة أسعار خدماتها حتى وإن لم يتغير الطلب على خدماتها أو تكاليف إنتاجها.

وفق هذه الطريقة يكون التسعير كرد فعل على الإجراءات التسعيرية للمنافسين ولا يرتبط بجودة الخدمات أو الطلب عليها.

[1] عبد العزيز ابو نعجة، **دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيقي** ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 271.

مما سبق يمكن القول أن أفضل إستراتيجية تسعير في صناعة التأمين هي إيجاد سعر متوازن يأخذ في الإعتبار التنافسية والربحية لجذب العملاء وضمان عدم المساس بالربحية، تستطيع شركات التأمين تحقيق التوازن الصحيح بين القدرة التنافسية والربحية، والحصول في نهاية المطاف على حصة سوقية في صناعة التأمين، يتطلب العثور على النهج الأمثل فهما شاملا لإحتياجات العملاء والقدرة على التكيف مع ديناميكيات.. السوق المتغيرة.

المطلب الثالث: الحصة السوقية

تعرف الحصة السوقية للشركة على أنها تلك الحصة من السوق يتحكم بها منتج الشركة أو العلامة التجارية، لكن هذا التعريف يعتبر تعريف سطحيا ولا يساعدنا في فهم الحصة السوقية نظرا لصعوبة وغموض مصطلح السوق[1].

عادة ما تستخدم الحصة السوقية للتعبير عن المركز التنافسي، ومن المقبول عموما إن زيادة الحصة السوقية يمكن أن تعادل النجاح في حين إن إنخفاض الحصة السوقية هو مظهر من مظاهر الإجراءات الغير المواتية من قبل الشركات وعادة ما تكون مساوية للفشل[2].

إن زيادة الحصة السوقية غير كافية كإستراتيجية للشركة، لأن قيمة الحصة السوقية تختلف بإختلاف دورة حياة المنتج وموقع الشركة[3].

وحسب وجهة نظر الباحثة أن الحصة السوقية وسيلة لقياس الموضع التنافسي للشركة ومؤشر نجاح للجهود التي تقدمها، وقدرتها وكفاءتها في السيطرة على أكبر نصيب في سوق المنتجات المنافسة.

[1] Cooper, L., & Nakanishi, M. (1988). Market-Share Analysis Evaluating Competitive Marketing Effectiveness. Kluwer Academic Publishers, p 17.
[2] Etale, L., Bingilar, P., & Ifurueze, M. (2016). MARKET SHARE AND PROFITABILITY RELATIONSHIP: A STUDY OF THE BANKING SECTOR IN NIGERIA. International Journal of Business, Economics and Management, p 104.
[3] Fildes, R., & Loft house, S. (1975). "Market Share Strategy and the Product Life Cycle": A Comment. Marketing Notes and Communications, p 57.

خلاصة الفصل:

إن إستمرارية شركات التأمين في أداء نشاطها بشكل جيد وضمان نموها وتطورها مرتبط بمدى قدرتها على جلب أكبر عدد ممكن من عقود التأمين من جهة، ومن جهة أخرى فهو مرهون إلى حد كبير بقدرتها على تلبية حاجات ورغبات زبائنها، وكل هذا يتوقف على مستوى جودة الخدمة التأمينية المقدمة من طرفها، إذ تلعب الجودة دورا مهما في تصميم خدمة التأمين وعرضها كما يتوقف إستمراريتها على إستراتيجية تسعير الخدمات التي تأثر بشكل مباشر على ربحية الشركة، ولذا الشركة التي تتمكن من التحكم في الجودة والتسعير يمكنها إفتكاك حصة سوقية معتبرة.

الفصل الثاني:

إدارة المخاطر في شركات التأمين

تمهيد:

تعتبر إدارة المخاطر في الوقت الراهن علم من أهم العلوم في مجال إدارة الشركات فهي تتكفل بتحديد وقياس المخاطر التي تتعرض لها الشركة سواء كانت صناعية تجارية أو حتى مالية، ولكن تختلف إدارة المخاطر من شركة إلى أخرى حسب طبيعة وخصوصية المجال التي تنشط فيه، على ضوء هذا نحن بصدد دراسة إدارة المخاطر بشكل شامل في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول المخاطر.

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة المخاطر.

المبحث الثالث: إدارة المخاطر في شركات التأمين.

المبحث الأول: أساسيات حول المخاطر

لا خلاف حول دور المخاطر في عالم المنافسة المتزايدة بين الأعمال، ولم تعد المخاطر قيدا على الأعمال بل أصبحت من مصادر الميزة التنافسية بينها لم تكن المخاطر مهمة لإستمرارية الأعمال (الأصول الملموسة) فقط، بل هي مهمة للأصول غير الملموسة فيها، كالسمعة والملكية الفكرية أيضا، ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها المخاطرة والدور الحساس الذي تلعبه فإنه من الضروري تحديد معنى دقيق و لهذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على مصادر الخطر و تقنيات التعامل مع المخاطرة.

المطلب الأول: مفهوم الخطر

التعريف الأول: "الخطر ظاهرة عشوائية موافقة لحالة أو مستقبل لا يمكن أن يكون مرتقبا إلا بالإحتمالات المعاكسة للشكوك وللقين الذي يسمح بالتنبؤ"[1]، يعني أن الخطر توقع مقيد بإحتمال مثال: عند دراسة المشاريع الإستثمارية في التسيير المالي تؤخذ المخاطر والشكوك بعين الإعتبار وذلك أن هذه المشاريع يمكن أن تتعرض للمخاطر وبدرجة لا تقل عن الشكوك بالرغم من تحكم الشركة في تقنيات التوقعات دراسة السوق الإحصائيات والإحتمالات...الخ، إلا أنه لا يمكن القضاء عليها وإنما التقليص من حدتها[2].

التعريف الثاني: كما يعرف الخطر على أنه حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها إذ أن حالة عدم التأكد هذه تشترط ضرورة قياسها ولكن ليس في جميع الحالات يمكن ذلك لأن المتغيرات المحددة لحالة التأكد تحكمها في كثير من الأحيان أمور معنوية مبنية على تصرفات شخصية

[1] Alain Gauvin, op, cit, 2000, p10-11.

[2] صوار يوسف، "**محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك BADR** "، مذكرة دكتوره، جامعة تلمسان، 2008، ص24.

بحتة يصعب قياسها بالأساليب الكمية لو أن ذلك لا يمنع ترجمتها إلى صورة رقمية يمكن قياسها[1].

التعريف الثالث: يمكن تعريف الخطر على أنه مزيج مركب من إحتمال تحقق الحدث ونتائجه، تتضمن جميع المهام إمكانية لتحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أوتهديدات للنجاح[2].

التعريف الرابع: يمكن تعريف المخاطر بأنها ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس وبشكل أكثر تحديدا يقصد بالمخاطرة "حالة" يكون فيها إمكانية أن يحدث إنحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة[3].

تعريف Emet J.Vaughan، الخطر" هو الإنحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محدودة في وقت معين"[4] ، ويقصد بالإنحراف في النتائج بالإنحراف الغير مرغوب فيه أو الإنحراف العكسي عن النتائج المتوقعة أو التي يأمل في تحقيقها، بينما الإنحراف المرغوب فيه لا يمثل خطرا.

تعريف Willette: الخطر هو عدم التأكد الموضوعي المتعلق بتحقق حادث غير مرغوب فيه " ويركز هذا التعريف على الموضوعية في عدم التأكد ليعد خطرا، أي أن الخطر يقتصر على حالات الشك أو عدم التأكد الممكن قياسه[5].

---

[1] محمد الهاشمي، **مقدمة في مبادئ التامين**، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 1990، ص 56.

[2] **معيار إدارة الخطر**، الجمعية المصرفية لإدارة الأخطار، **www.eRMAégypt.org**، 23-04-2024.

[3] طارق عبد العال حماد, **إدارة المخاطر "أفراد, إدارات, شركات, بنوك"**, عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008، ص15.

[4] عيد أحمد أبو بكر, وليد إسماعيل السيفو, **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص26.

[5] نفس المرجع، ص27.

وإستنادا للتعاريف السابقة ما يلي:

يعرف الخطر على أنه الخسارة المحتملة نتيجة وقوع خطر معين هذا التعريف يحتوي على المزايا التالية:

– إدخال العنصر الإحتمالي في وقوع الخطر في وليس عنصر عدم التأكد، وبذلك يمكننا من إستخدام أسلوب القياس الكمي للخطر بطريقة رياضية بعيدة عن الإعتبارات الشخصية؛

– يترتب على وقوع الخطر خسارة إحتمالية، وهذا المعنى أدق من أن الخطر هو إحتمال وقوع الخسارة؛

– هذه الخسارة مالية تصيب الثروة أو الدخل.

المطلب الثاني: مصادر الخطر و العوامل المساعدة على ظهوره

مسببات الخطر هي مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر أوزيادة إحتمال حدوث الخسارة ويمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقق الخطر أو الإثنين معا؛

أيضا تعرف مسببات الخطر بأنها مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى زيادة أو خفض إحتمالات تحقق الخطر أو زيادة أو خفض شدة الخسارة المترتبة على تحققه أو كلاهما معا[1]، بمعنى أن مسببات الخطر أو العوامل المساعدة له قد يقتصر تأثيرها على إحتمالات أو فرص وقوع الخسارة وقد يقتصر تأثيرها على قيمة الخسارة أو شدتها وقد تؤثر هذه المسببات على إحتمال حدوث الخسارة وشدتها معا في نفس الوقت؛

[1] عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص 33-34.

وتعتبر مجموعة الظواهر الطبيعية والعامة التي تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر في نتيجة القرارات التي يتخذها الأشخاص أثناء حياتهم؛

أما مصدر الخطر فنقصد به المسبب الأساس في وقوع الخسارة المادية وفي الواقع عادة ما نربط الخطر بمسبباته، وتنقسم مسببات الخطر (العوامل المساعدة على ظهور الخطر) إلى[1]:

1-مسببات الخطر الموضوعية

ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من إحتمال وقوع الخطر أوتزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الإثنين معا.

وهي تلك المسببات الإضافية التي تزيد من درجة الخطر أو تزيد من فرص وقوع الخسارة وعادة ما تكون هذه المسببات موضوع التأمين.

وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر، الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة[2].

العوامل الموضوعية هي التي ترتبط إرتباطا مباشرا بالشيء موضوع الخطر مثل: الإحتفاظ بمبالغ كبيرة في خزائن غير متطورة يعد من العوامل الموضوعية التي تساعد على السرقة وبالتالي كبر حجم الخسارة المادية المحتملة.

[1] مختار محمود الهانسي، "**مقدمة في مبادئ التأمين**"، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص37.

[2] مختار محمود الهانسي، نفس المرجع السابق، ص37.

2- مسببات الخطر الأخلاقية

هي المسببات المتمثلة أساسا في الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها الشخص نفسه مثل: التهاون والإهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية إتجاه الآخرين.

3-مسببات الخطر الطبيعية

هي العوامل التي تساعد على زيادة إحتمال وقوع الخطر، وبالتالي الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية كالفيضانات والزلازل.

4-مسببات الخطر الشخصية

يقصد بها مجموعة من المسببات أو العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثير فيها أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته سواء كانت هذه المشاركة أو ذلك التأثير سلبا أم إيجابا، ويفترض عادة أن يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية بقصد الحصول على منفعة، إلا أن تدخله هذا قد يزيد من درجة الخطورة أو من فرص وقوعها وبالتالي يكون ناتج تدخله تحقق الخطر ويمكن التفرقة بين نوعين من مسببات الخطر الشخصية وهما[1]:

أ - مسببات الخطر الشخصية الإرادية

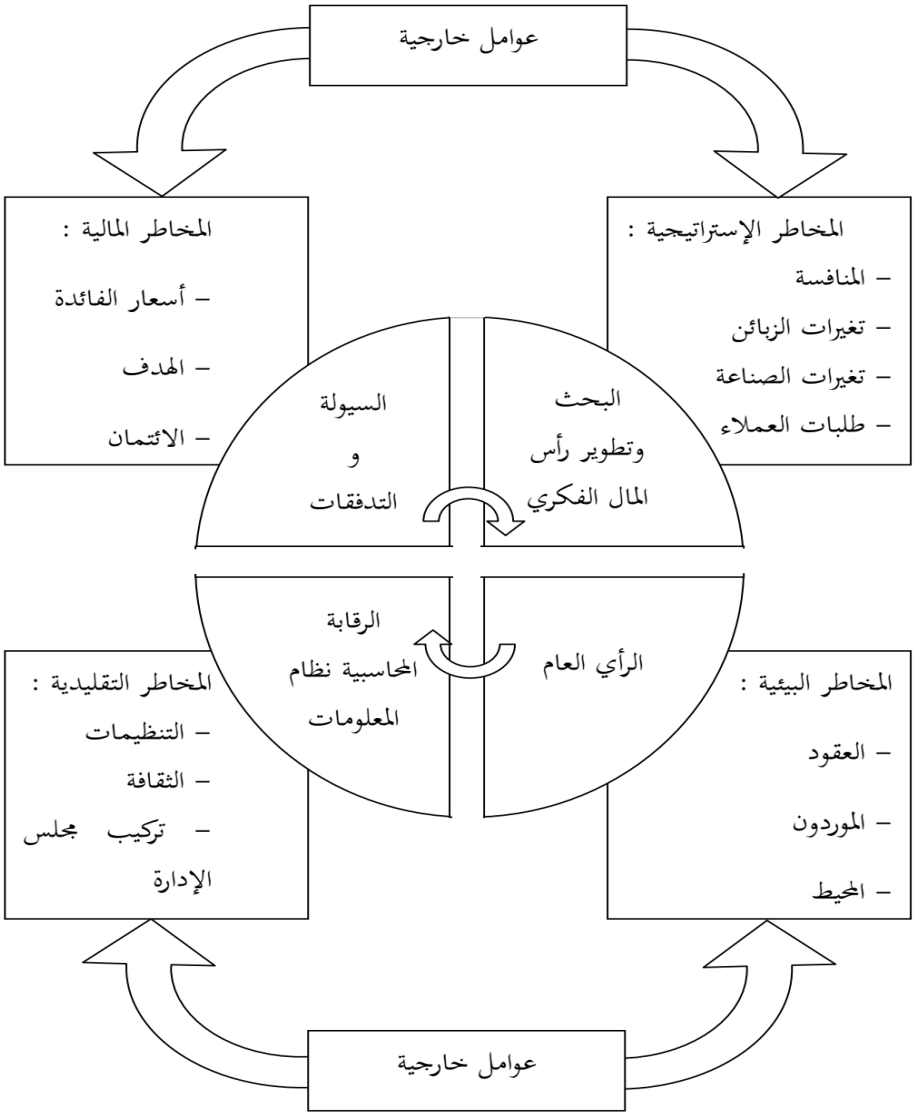
هي مسببات الخطر التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم الخسارة المترتبة على تحقق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد والمقصود منه إحداث الضرر أو زيادة حجمه، مثلا الغش والإحتيال للحصول على شركات التأمين أكبر تعويض.

[1] مختار محمود الهانسي، نفس المرجع السابق، ص 38.

ب – مسببات الخطر الشخصية اللإرادية

ويقصد بها مجموعة من العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي وبدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم(2–1): أهم مسببات المخاطر



المصدر: بلعزوز بن علي، **إستراتيجية وإدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص332.

المطلب الثالث: تقنيات التعامل مع المخاطرة

نظرا لطبيعة المخاطر التي تتميز بالتغيير الدائم، نحاول التعامل معها من خلال الطرق التالية[1]:

1- تحاشي أو تفادي الخاطرة

- يتم تحاشي المخاطرة عندما يرفض الفرد أو الشركة قبولها حتى ولو للحظة، إن التعرض للمخاطرة غير مسموح له بان يدخل حيز الوجود ويتحقق ذلك عن طريق مجرد عدم القيام بالعمل المنشئ للمخاطرة، فإذا أردت عدم المخاطرة بفقد مدخراتك في مشروع فيه مجازفة، عليك أن تختار مشروعا ينطوي على مخاطرة أقل وإذا أردت تحاشي المخاطر المرتبطة بحيازة ملكية، لا تشتري الأملاك بل إستأجرها أو أجرها بدلا من ذلك وإذا كان من المحتمل أن يكون إستخدام منتج ما محفوفا بالمخاطر فلا تصنعه ولا تبيعه.

- ويعد تفادي المخاطرة أحد أساليب التعامل مع المخاطرة ولكنه تقنية سالبة وليست إيجابية ولهذا السبب يكون أحيانا مدخلا غير مرضي للتعامل مع المخاطر كثيرة فلو إستخدم تفادي المخاطرة بشكل مكثف لحرمت الشركة من فرص كثيرة لتحقيق الربح وربما عجزت عن تحقيق أهدافها.

- يمكن أن نلجأ إلي هذه الطريقة في الأحوال الآتية:

- عندما يتعذر إيجاد طريقة عملية لمواجهة الخطر.
- إذا كان من الممكن توقع الخطر قبل تحققه.

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 32.

وينظر البعض إلى طريقة تجنب الخطر على أنها طريقة سلبية وليست إيجابية للتعامل الأخطار، فهي لا تعدو عن كونها إتخاذ القرار بعدم إتخاذ القرار الذي يؤدي إلى وجود الخطر وذلك للإبتعاد عنه كليا.

2- تقليل المخاطرة

يمكن تقليل المخاطرة بطريقتين: الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها، وبرامج السلامة وتدابير منع الخسارة سوى أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطرة عن طريق تقليل فرصة حدوثها وبعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة في حين أن البعض الآخر يكون منه التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت وتقول وجهة نظر أن منع الخسارة هو الوسيلة الأفضل للتعامل مع المخاطرة فإذا أمكن القضاء تماما على احتمال الخسارة فسيتم القضاء على المخاطرة ومع ذلك فإن منع حدوث الخسارة يمكن أن ينظر له على أنه مدخل غير كاف للتعامل مع المخاطرة، فمهما حاولت وإجتهدت في المحاولة لن تستطيع أبدا أن تمنع جميع الخسائر بالإضافة إلى ذلك فإنه بعض الأحيان قد يكلف منع الخسائر أكثر من الخسائر نفسها[1].

والمخاطرة يمكن تقليلها بشكل إجمالي من خلال إستخدام قانون الأعداد الكبيرة و دمج عدد كبير من وحدات التعرض، يمكن التوصل لتقديرات دقيقة بشكل معقول للخسائر المستقبلية لمجموعة ما، وبناء على هذه التقديرات يمكن لشركات مثل شركة التأمين أن تفترض إمكانية حدوث خسارة نتيجة لمثل هذا التعرض ولا تواجه بعد نفس إحتمال الخسارة.

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 32.

3- الإحتفاظ والتحويل الإحتفاظ بالمخاطرة

أ. الإحتفاظ بالمخاطرة

ربما يكون الإحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطرة فالشركات مثل الأفراد تواجه عددا غير محدود تقريبا من المخاطر، وفي معظم الأحوال لا يتم القيام بشيء حيالها، وعندما لا يتم إتخاذ إجراء إيجابي لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها، يتم بذلك الإحتفاظ بإحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه تلك المخاطرة.

والإحتفاظ بالمخاطرة قد يكون شعوريا أو لا شعوريا ويتم الإحتفاظ الشعوري أو الواعي بالمخاطرة عندما يتم إدراك المخاطرة ولا يتم تحويلها أو تقليلها، أما عندما لا يتم إدراك المخاطرة فيتم إستبقاؤها لا شعوريا وفي هذه الحالات يحتفظ الشخص المعرض للمخاطرة بالعواقب المالية للخسارة المحتملة دون إدراك أنه يفعل ذلك.

أيضا الإحتفاظ بالمخاطرة قد يكون طوعيا أو غير طوعي، ويتميز الإحتفاظ الطوعي بالمخاطرة بإدراك وجود المخاطرة ووجود إتفاق أو موافقة ضمنية على تحمل الخسائر ذات الصلة، ويتم إتخاذ قرار الإحتفاظ بمخاطرة ما طواعية لأنه لا توجد بدائل أخرى أكثر جاذبية أما الإحتفاظ غير الطوعي بالمخاطرة فيحدث عندما يتم الإحتفاظ لا شعوريا بالمخاطرة وأيضا عندما لا يكون بالإمكان تحاشي المخاطرة أو تحويلها أو التقليل منها والإحتفاظ بالمخاطرة أسلوب مشروع للتعامل مع المخاطرة بل أنه يكون في بعض الحالات الطريقة الأفضل، ويجب على كل شركة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها وأيها ينبغي عليها أن تتفادها أو تحولها بناء على هامش الإحتمالات الخاص بها أو قدرتها على تحمل الخسارة، فالخسارة التي قد تكون كارثة مالية بالنسبة لشركة ما قد يسهل تحملها بالنسبة لشركة أخرى، وكقاعدة عامة فإن المخاطر التي ينبغي الإحتفاظ بها هي تلك التي تؤدي إلى خسائر معينة صغيرة نسبيا[1].

[1] عبدلي لطيفة، **دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاته SCIS سعيدة–**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011–2012، ص20.

ب. تحويل المخاطرة

من الممكن نقل أو تحويل المخاطرة من شخص إلى شخص آخر أكثر إستعدادا لتحمل المخاطرة، ويمكن إستخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطرة المضاربية والمخاطرة البحتة، ومن الأمثلة الممتازة لإستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطرة المضاربية عملية التحوط بالإضافة إلى شراء التأمين هو إحدى وسائل نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (شركة التأمين) تبدي إستعداده لنحملها مقابل ثمن[1].

بمقتضي هذه الطريقة يتم مواجهة الخطر بنقله إلي طرف آخر نظير دفع أجر أو تكلفة الخطر لهذا الطرف الآخر. ويتم النقل بموجب عقد بين الطرفين (صاحب الخطر الأصلي، والطرف المنقول إليه الخطر) يترتب عليه أن يتعهد صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر إلى الطرف المنقول إليه الخطر والذي يتعهد هو الآخر بتحمل عبء الخسارة عند تحقق الحادث أو الحوادث المنصوص عليها في العقد.

وتختلف طريقة نقل الخطر عن طريقة الإحتفاظ بالخطر من حيث أن الفرد أو الشركة في حالة نقل الخطر يروا أنه من المفيد عدم تحمل ناتج الخطر من خسارة، ولهذا يكونوا على إستعداد لدفع تكلفة نقل هذا العبء مقدما إلى طرف آخر، سواء تحقق الحادث في المستقبل ووقعت الخسارة أو لم يتحقق ولم تقع الخسارة.

ويترتب علي عملية نقل الخطر الآتي[2]:

– يتخلص الفرد أو الشركة من ظاهرة عدم التأكد أو الشك أو الخوف الذي يغلف القرارات المراد إتخاذها.

[1] د.برواين شهرزاد، **واقع إدارة الخطر في شركات التأمين الجزائرية: دراسة عينة من شركات التأمين في الجزائر**، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، مجلة المالية والأسواق، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص 329.

[2] عبدلي لطيفة، مرجع سابق2008، ص 22.

– الحد من إتخاذ قرارات سلبية من جانب الأفراد والشركات، فمن المعلوم أن القرارات التي يترتب عليها درجات خطورة عالية يتجنبها الأفراد والشركات، فإذا ما وجدوا أمامهم طريقة مناسبة لنقل عبء الخطر بتكلفة معقولة، فإنهم يقبلون على إتخاذ قراراتهم بدون تردد أو خوف، وتختص طريقة نقل العقود عادة بالأخطار الإقتصادية الطبيعية في معظم الأحوال، وأخطار المضاربة في بعض الأحيان.

4- إقتسام المخاطرة

يعد إقتسام المخاطرة حالة خاصة للتحويل، وهو أيضا صورة من صور الإحتفاظ بالمخاطرة وعندما يتم إقتسام المخاطرة، يتم تحويل إحتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة إقتسام أحد صور الإحتفاظ الذي يتم في ظله الإحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين ويتم إقتسام المخاطرة بعدد من الطرق بواسطة الأفراد والشركات، ومن الأمثلة البارزة للطرق التي يتم عن طريقها إقتسام المخاطرة في الشركة حين يتم تجميع إستثمارات عدد كبير من الأشخاص ويجوز لعدد من المستثمرين أن يجمعوا رأس مالهم بحيث يتحمل كل منهم جزءا فقط من مخاطرة فشل المشروع، ويعد التأمين أداة أخرى تهدف للتعامل مع المخاطرة من خلال الإقتسام، حيث أن إحدى خصائص وسيلة التأمين هي إقتسام المخاطرة بواسطة أفراد المجموعة[1].

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق2008، ص 34.

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة المخاطر

كما تتنوع المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر بسبب إختلاف وجهات النظر التي يتم النظر من خلالها إلى إدارة المخاطر، وكذلك إرتباط المفهوم بمفاهيم أخرى مثل التأمين، والتطورات في مجال إدارة المخاطر، وهذا التعريف هو نتيجة المراحل التاريخية التي مر بها والتي ساهمت في تبلوره بأشكال وأنواع عديدة، ونظرا للأهمية الحاسمة للمخاطر والدور الحساس الذي تلعبه، فمن الضروري تحديد معنى دقيق لهذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم و نشأة إدارة المخاطر

أولا: نشأة إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من إندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الإعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمدة على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد و القيمة المتوقعة والمنهج العلمي لإتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة "هارفرد بيسنز ريفو عام" 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل الشركة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر الشركة البحتة، ومن بين أولى الشركات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك التي ركزت عن إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرق أنجح للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند إستحالة تفاديها[1]؛

[1] عصماني عبد القادر، **أهمية بناء أنظمة لأدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الأقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، 2009، ص04.

وتوسع إستخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف الشركات خصوصا المالية منها كشركات التأمين وصناديق الإستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي ينافي الحقيقة، في الواقع إن ظهور إدارة المخاطر لتحول درامي وثوري في الفلسفة وأكبر ذلك حدوث تغير في الإتجاهات نحو التأمين، بالنسبة لمدير التأمين هو دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر ورغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين، إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين و كان مدير التأمين ينظر للتأمين على أنه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الإحتفاظ فقد كان ينظر له على أنه الإستثناء لهذه القاعدة[1]؛

ولقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة و إنتشرت من شركة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشتري التأمين تغير إسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975، كان التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري، حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة إسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير و الدراسات لمساعدة مديري المخاطر[2].

[1] عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص25.

[2] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، الدار الجامعية، مصر، طبعة الأولى، 2003، ص46.

ثانيا: مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى[1]؛

تعرف إدارة المخاطر بأنها ممارسة لعملية إختيار نظامية لطرائق ذات فعالية من أجل التقليل من أثر تهديد معين على الشركة[2]؛

ويمكن تعريفها على أنها "التدريبات الإدارية التي تهدف إلى حماية أصول وأرباح البنك من خلال تقليل فرصة الخسائر المتوقعة إلى أقل حد ممكن سواء تلك الناجمة عن الطبيعة أوالأخطار البشرية أو الأحكام القضائية" [3]؛

عرفت على أنها تنظيم متكامل يهدف إلى مواجهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق إكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع إختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب[4]؛

عرفت أيضا على أنها الإدارة التي تعني بشكل نظامي ومستمر بإدراك، وتحديد وتقديم وتقييم العوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف الشركة وسمعتها ومحاولة عليها لتجنب الأزمات مستقبلا للشركات[5]؛

---

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق 2003، ص50.

[2] مصطفى يوسف كافي، **إدارة المخاطر و التأمين**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص37.

[3] بلعزوز بن علي، **إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة شلف، 2010، ص332.

[4] أسامة عزمي إسلام، شقيري نوري موسي، **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، الدار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 55.

[5] زيد منير عبودي، **إدارة التأمين والمخاطر**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ،ص 21.

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة على أنها: " نظام شامل يضم عملية تهيئة البيئة الملائمة لإدارتها، ودعم قياسها وتخفيف أثارها ورصدها وخلق الترتيبات الكافية للرقابة الداخلية[1].

ثالثا: أهداف إدارة المخاطر

إن أول خطوة في كيفية إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف، وتحديد إحتياجات الشركة من برامج إدارة والمخاطر، حيث تحتاج الشركة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من إجراء نفقات برامج إدارة المخاطر، وتعتبر هذه الخطوة وسيلة لتقييم الأداء فيما بعد[2].

كما أنها تسعى إلى تحديد المشاكل المحتملة قبل حدوثها بحيث يمكن تخطيط الأنشطة حسب حياة المنتج أو المشروع لتخفيض من الآثار السلبية على تحقيق الأهداف الشركةة، كما تهدف إلى[3]:

- تقليل التهديدات وزيادة الفرص؛
- تحديد وتقييم وتخفيض السيطرة على المخاطر؛
- وضع خطة لإدارة المخاطر ومواجهتها قبل حدوثها؛
- تحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء وهذا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

[1] طارق خان، أحمد حبيب، **"إدارة المخاطر، تحليل قضايا في الصناعة الإسلامية"**، ورقة مناسبات رقم 05، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص28.

[2] عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص56.

[3] أحمد مصبح الخياط، **تصور ومقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية**، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، الكويت، 2019 ،ص 336.

ويمكن تصنيف إدارة المخاطر حسب أهدافها العامة إلى مجموعتين[1]:

- أهداف ما قبل الخسارة: تشمل الإقتصاد تقليل التوتر، أدوات التزامات الخارجية، المسؤولية إجتماعية.
- أهداف ما بعد الخسارة: البقاء، مواصلة النشاط إستقرار الأرباح، إستقرار النمو، المسؤولية الاجتماعية.

رابعا: أهمية إدارة المخاطر

أهمية إدارة المخاطر والنظر في الشركات وذلك من خلال تنفيذ خطة لإدارة المخاطر والنظر في الأحداث، والمخاطر المحتملة المختلفة قبل حدوثها، يمكن للشركة توفير المال وحماية مستقبلهم، و تشمل أيضا[2]:

- تجنب التهديدات إلى حدها الأدنى؛
- التعامل مع النتائج المترتبة بشكل أفضل؛
- فهم المخاطر والسيطرة عليها؛
- تساعد على تحقيق أهدافها بشكل خاص.

تمثل إدارة المخاطر أهمية كبيرة داخل الشركة، بزيادة إستمرارية نشاطها بإستقبال الفرص وتجنب التهديدات.

[1] طارق حماد، مرجع سابق، ص147.

[2] أكاديمية بروفور للتعليم المستمر، أهمية إدارة المخاطر للشركات والمنظمات، http://www/o 4academy/eom.may22.202 ، بتاريخ 29-02-2024 ، على الساعة 13:45.

المطلب الثاني: هيكل و تنظيم إدارة المخاطر

1. سياسة إدارة المخاطر

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالشركة أن تضع منهجها وميولها إتجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر، كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات إتجاه إدارة المخاطر داخل الشركة كلها، أيضا يجب أن تشير الشركة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة الشركة مثال الصحة والسلامة[1].

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم إستخدامها في المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال، تتطلب عملية إدارة المخاطر:

- إلتزام الرئيس التنفيذي ومدراء الشركة؛
- توزيع المسؤوليات داخل الشركة؛
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

2. دور مجلس الإدارة

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الإتجاه الإستراتيجي للشركة، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة.

ويمكن أن يتم من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة غير تنفيذية، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلائم مع أسلوب الشركة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر؛

[1] عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص32.

يجب كحد أدني أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي:

- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
- إحتمالية تحقق تلك الأخطار.
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.
- قدرة الشركة على تخفيض إحتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط.
- تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.
- فاعلية عمليات إدارة المخاطر.
- الأثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

3. دور وحدات العمل

وتتضمن ما يلي :

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى فى إدارة المخاطر على أساس يومي، تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم.

- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للإجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعال للخطر يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى إنتهاء المشروع[1].

[1] أسامة عزمي إسلام، شقيري نوري موسي، **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، الدار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 65.

4. دور وظيفة إدارة المخاطر

إعتمادا على حجم الشركة، قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلي قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت، ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي[1]:

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر؛
- التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل الشركة ويشمل التعليم الملائم؛
- أعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل؛
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر؛
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي أداره المخاطر داخل الشركة؛
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط؛
- أعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة؛

5. دور المراجع الداخلي

قد يختلف دور المراجع الداخلي من شركة لأخرى، وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض ما يلي:

- تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل الشركة؛

[1] عبدلي لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص33.

- منح الثقة في إدارة المخاطر؛

- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر؛

- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية؛

- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية... الخ

بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لشركة معينة، يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الإستقلالية والموضوعية.

6 . الموارد والتطبيق

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالشركة، وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالشركة، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية تنسيق إدارة المخاطر، وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر، يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل الشركة عن طريق العمليات الإستراتيجية والموازنة، ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج مثال مشاريع تطوير سلعة أو خدمة[1].

[1] عبدلي لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص34.

المطلب الثالث: خطوات و وسائل إدارة المخاطر

أولا: خطوات إدارة المخاطر

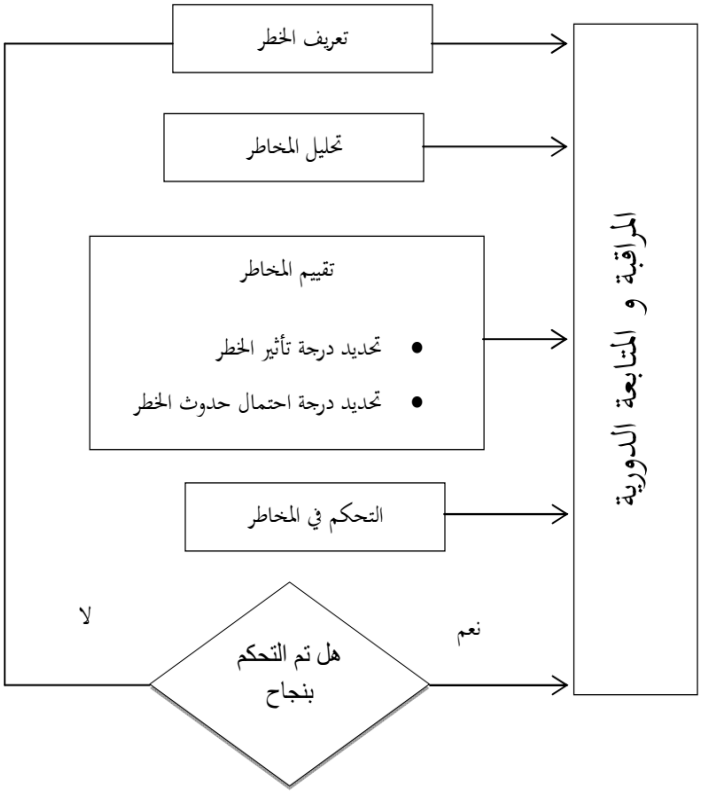
تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها موضع دراسة المخاطر، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي[1]:

- تعريف المخاطر: وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل؛
- تحليل المخاطر: ويتم بها تصنيف الخطر و الوقوف على مصادر الأصلية؛
- تقييم المخاطر: وهو تحديد عنصري الخطر المتمثلين في الآثار التي يحددها كل خطر، وإحتمال حدوث كل خطر؛
- التحكم في المخاطر: و بها يتم تحديد الطرق التي تستخدم لتقليل الخطر وآثاره؛
- المراقبة والمتابعة الدورية: وتتم لإستكشاف مصادر خطر جديدة، أو فشل التحكم في مخاطر سابقة؛

[1] عاصم عبد المنعم وآخرون، **تقييم إدارة المخاطر**، دار الكتاب المصرية ، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص6.

ويمكن تمثيل هذه الخطوات الأساسية في الشكل التالي:

الشكل(2-2): خطوات إدارة المخاطر

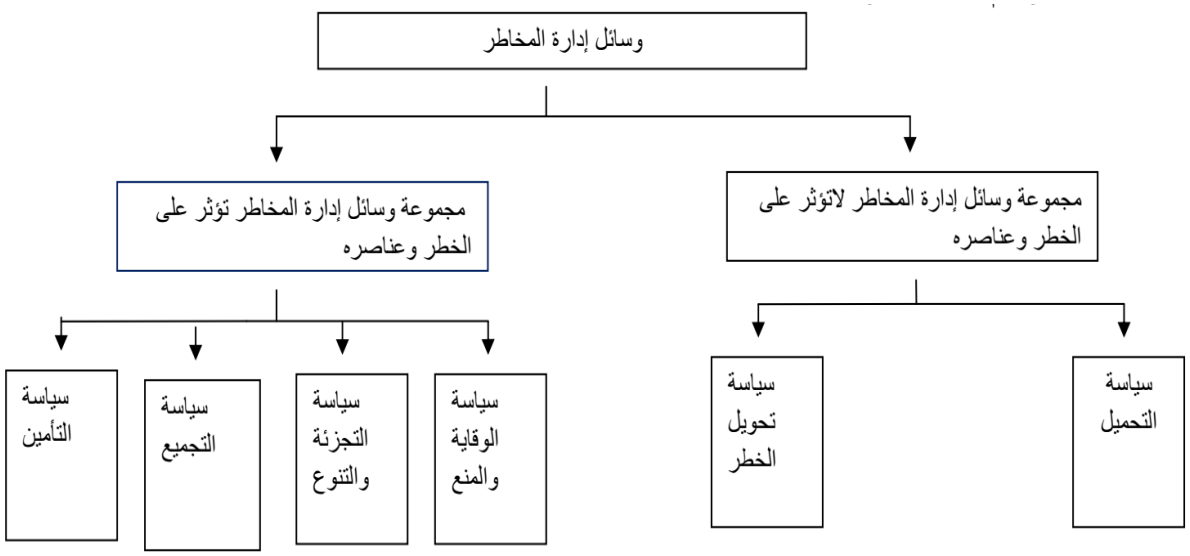


المصدر: عاصم عبد المنعم وآخرون، **تقييم إدارة المخاطر**، دار الكتاب المصرية ، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص7.

ثانيا: وسائل إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق إكتشافه وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع إختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب يتم تقسيم وسائل إدارة المخاطر تبعا لمدى تأثير كل وسيلة على المخاطر وعناصره المختلفة كما هو في الشكل التوضيحي التالي[1]:

الشكل رقم(2-3): وسائل إدارة المخاطر



المصدر: حسن الخولي، **إدارة مخاطر المصارف من منظور تأميني**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عدد 04، السنة التاسعة، 2001، ص44.

[1] حسن الخولي، **إدارة مخاطر المصارف من منظور تأميني**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عدد 04، السنة التاسعة، 2001، ص44.

المبحث الثالث: إدارة المخاطر في شركات التأمين

يتمثل الخطر الذي قد تواجهه شركات التأمين هو إن تصبح في لحظة ما مطالبة بالوفاء بإلتزامات تفوق قدرتها المالية سواء كانت في صورة إحتياطات أو مخصصات فنية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر في شركات التأمين

أولا: تعريف الخطر في شركات التأمين

هو الفرق الموجب بين الإحتمال الفعلي والتوقع للخسائر المادية المحتملة وهذا التعريف يتبنى وجهة نظر شركات التأمين حيث إن شركة التأمين تقوم بحساب معدل الخسارة الفعلي الذي على أساسه تحسب أقساط التأمين مقدما وتحصيلها في معظم الأحوال مقدما والتالي فإن الخطر بالنسبة لها يتعلق بعملها الأساسي وهو التأمين الذي يتمثل في الفرق الموجب بين معدل الخسارة الفعلي ومعدل الخسارة المتوقع الذي حسبت على أساسه الأقساط[1].

ثانيا: مفهوم إدارة المحاطر في شركات التأمين

إن إدارة الخطر يقصد بها التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر والحد من تكرار تحقق حدوثه والتقليل من حجم الخسائر الذي تترتب على ذلك، مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر لدى صاحب الخطر ومديره كل ذلك بأقل تكلفة ممكنة[2].

---

[1] عيد أحمد أبو بكر، **إدارة أخطار شركات التامين**، الأردن، 2011، ص23.

[2] سلامة عبد االله سلامة، **الخطر التأمين**، الأصول العملية والعلمية، الطبعة الرابعة، القاهرة، 1974، ص51.

ثالثا: دور إدارة الأخطار لشركات التأمين بالنسبة لعميل التأمين

و يتمثل فيما يلي[1]:

1- دراسة الأخطار التي يتعرض لها العميل، حيث تقوم هذه الإدارة بإكتشاف الأخطار المختلفة التي يتعرض لها العميل ثم تصنيف وفرز هذه الأخطار وتحديد الأخطار القابلة للتأمين والأخطار غير قابلة للتأمين.

2- إعداد دليل علمي لأخطار العميل، وفي هذا الدليل تحدد الأخطار التي يتعرض لها العميل ومسبباتها سواء كانت مسببات طبيعية أو مسببات شخصية وكذلك تحديد الخسائر المباشرة الناتجة عن تحقق ظواهر الخطر المختلفة وكذلك الخسائر غير المباشرة.

3- دراسة مراحل النشاط الإقتصادي للعميل وتحديد الأخطار القابلة للتأمين التي يتعرض لها وتوجيهه إلى أنسب السياسات والوسائل لمواجهة هذه الأخطار.

4- لقيام بدور المعاينة ودراسة الأخطار المراد التأمين عليها من جانب العميل، وتحديد درجة خطورتها وإتخاذ القرار المناسب بالنسبة للتأمين عليها وإرشاد العميل إلى وسائل الوقاية والمنع لتخفيض درجة خطورة هذه الأخطار.

5- دراسة وسائل الوقاية في مراحل النشاط الإقتصادي المختلفة وتحديد مدى كفايتها وكفاءتها لمواجهة الأخطار المخصصة وتحديد نواحي القصور وطرق معالجتها.

6- دراسة نظم إدارة الأخطار الإجبارية للعميل وتحديد مدى كفايتها ونواحي القصور فيها وطرق معالجتها سوءا بالتأمين التجاري أو بالوسائل والسياسات الأخرى لإدارة الأخطار.

---

[1] نورة بلجودي، **إستراتجية إدارة المخاطر في شركات التأمين- دراسة وكالتي LASAA و LA CAAR بالمسيلة –** (2010-2014)، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015، ص61-62.

7- مساعدة العميل في إختيار السياسة المثلى لإدارة أخطاره، حيث أنه في هذا المجال فإن هذه الإدارة يقع عليها عبئ إرشاد العميل إلى أنسب سياسة يمكن إتباعها لمواجهة الأخطار التي يتعرض لها وبصفة خاصة الأخطار غير القابلة للتأمين والتي يترتب عليها خسائر غير عرضية[1].

8- رشاد العميل إلى كيفية الحصول على الخصومات الممنوحة على القسط والناشئة على كون أخطاره قابلة للتأمين من الأخطار الجيدة، وكيفية مواجهة الخسائر غير المباشرة الناشئة عن الأخطار المؤمن منها.

9- تلعب إدارة الأخطار دورا ملموسا للتأمينات الإجبارية المفروضة على العميل وذلك في ضوء دراسة هذه التأمينات وتحديد نواحي القصور فيها وطرق معالجتها، مثل التأمينات الإجتماعية على العاملين، تأمينات المسؤولية المدنية.

[1] نفس المرجع السابق، ص62.

رابعا: دور إدارة الأخطار بشركات التأمين بالنسبة لشركة التأمين

تلعب إدارة الخطر في شركات التأمين دورا هاما بالنسبة لشركة التأمين ذاتها حيث يتمثل هذا الدور فيما يلي[1]:

1- تركيب محفظة الشركة وطبيعتها من حيث أنواع التأمين المختلفة والمكونة لها من حيث حجمها وتجانس المتخطيات في كل نوع.

2- تقسيم الإخطار المقبولة على أسس فنية بوعي كامل لخطورة هذه العملية والتي تقع على مستوى القرار المالي الذي يترتب عليه تحديد الإلتزامات ومعيدي التأمين.

3- تحديد هيكل إعادة التأمين بما يتفق وتركيب الأخطار المقبولة حدودها وشروطها.

4- تحديد إحتفاظ الشركة العامة من كل نوع من أنواع التأمين ومن كل خطر مقبول.

5- مراجعة تقديرات إدارة المطالبات المباشرة للمخصصات الفنية من كفايتها لمقابلة إلتزامات الشركة المستقبلية المستخدمة في ذلك أدوات علمية في التحليل مع إضافة العامل الشخصي المبني على خبرة فعلية بالواقع.

6- إدارة أخطار الأنشطة الإقتصادية التي تقوم بها شركات التأمين بالمجتمع.

7- مساعدة إدارة العلاقات العامة في شركات التأمين لتحديد أنسب لسياسات الدعاية والترويج لتغطيات التأمينية التي تقدمها شركات التأمين.

[1] عيد أحمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 246-247.

المطلب الثاني: المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين

تواجه شركات التأمين العديد من المخاطر أهمها:

أولا: مخاطر الاكتتاب

هو الخطر الذي يحدث عندما يكون متوسط قيمة طلبات التعويض الفعلية سوف يختلف عن القيمة المتوقعة عند بيع وثائق التأمين، وتسعى شركات التأمين إلى تخفيض خطر الإكتتاب من خلال بيع عدد كبير جدا من وثائق التأمين وتقديم أنواع مختلفة من التغطيات التأمينية وذلك في مناطق جغرافية مختلفة، وإنخفاض خطر الإكتتاب يخفض كمية رأس المال المطلوبة لمستوى معين من خطر العسر المالي[1].

تنبع أهمية الإكتتاب من حقيقة مفادها أن نتائج الإكتتاب المواتية ضرورية لبقاء ونمو شركة التأمين دون إفلاس حيث تساعد عملية الإكتتاب شركة التأمين على البقاء في سوق التأمين لتمنح الحماية التأمينية لحاملي وثائق التأمين الجدد منهم والقدامى، كما تساهم أرباح عملية الإكتتاب في زيادة حقوق المساهمين، ولتحقيق ذلك يجب على إدارة الإكتتاب تجنب الإختيار ضد صالح شركة التأمين، ويحدث هذا الإختيار عندما تصبح مجموعة الوثائق التي تصدرها شركة التأمين لا تمثل عينة عشوائية من المجتمع، بمعنى أنها تمثل عينة متميزة إتجاه الأخطار الرديئة في المجتمع.

ويمكن القول بأن هناك علاقة مباشرة بين حجم الأقساط المكتسبة ومستوى الملاءة المالية لإحدى شركات التأمين، فإذا تم التمسك بإختيار الجيد من الأخطار كمبدأ فإن ذلك سوفؤ يظهر في نقص الأقساط التي يتم تحصيلها في مقابل توفير الحماية التأمينية وبالتالي لا يتحقق قانون الأعداد الكبيرة، وبنفس الكيفية إذا حدث تساهل في قبول أخطار غير جيدة أدى ذلك إلى زيادة الأقساط وارتفاع احتمالات تعرض شركة التأمين للعسر المالي.

[1]– عيد أحمد أبو بكر ، **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري، عمان، 2008 ص .60

ثانيا: مخاطر السوق

تحدث مخاطر السوق عندما تكون قيمة الأصل متغيرة بالإرتباط مع عوامل نظامية (التغيرات الإقتصادية، الإجتماعية والسياسة) والتي تعتبر في أغلب الأحيان من مصادر هذه المخاطر غير القابلة للتنويع ولا يمكن تجنبها، فاشركات المالية تأخذ على عاتقها هذا النوع من المخاطر كلما كانت الأصول المملوكة أو الحقوق المصدرة قابلة للتغير في القيمة كنتيجة للشروط الإقتصادية الواسعة[1].

ومخاطر السوق تأتي في عدة أشكال مختلفة كتغير نسب الفائدة، ومخاطر نسبة الفائدة هي مخاطر الخسارة المرتبطة بالتغير المعاكس لأسعار الفائدة، لذا نسبة فائدة مصدر المال يجب أن تكون أقل من نسبة الإقتراض من أجل السماح للشركة المالية بالحصول على عوائد، وبالإضافة لمخاطر نسبة الفائدة هناك أيضا خطر تغير أسعار صرف العملات فإذا كانت الشركة تنشط في أكثر من دولة أو لديها تعاملات كثيرة مع المتعاملين من خارج البلد الذي تتواجد فيه فقد تتعرض الخطر إرتفاع أو إنخفاض أسعار صرف العملات الأجنبية مقارنة بالعملة المحلية وهو ما قد يؤثر على نتائجها المالية بشكل كبير.

ثالثا: مخاطر الإستثمار

وتسمى أحيانا بمخاطر الأصول وذلك من منطلق أن محفظة الإستثمارات في شركة التأمين تعكس مخاطر الإستثمار المختلفة بالإضافة إلى العائد على الإستثمار في كل وجه من الأوجه الإستثمارية.

ويجب أن يؤخذ في الإعتبار المبادئ التي يجب توافرها في إستثمارات شركات التأمين والتي تتمثل في الضمان والربحية والسيولة والتنويع وذلك عند تحديد السياسات الإستثمارية المختلفة لأي من شركات التأمين، كذلك يجب أن يؤخذ في الإعتبار أيضا تحليل وقياس مخاطر

[1] عيد أحمد أبو بكر، مرجع سابق2008، ص 61

الإستثمار عند رسم السياسة الإستثمارية الأموال شركات التأمين، وهناك نماذج عديدة لتحليل مخاطر الإستثمار مثل نظرية المحفظة الحديثة ونماذج تسعير الأصول الرأسمالية ونموذج ماركويتز وغير ذلك من النماذج الإحصائية والنماذج الرياضية ونماذج بحوث العمليات.

ومما سبق يمكن القول إن تركيبة محفظة الإستثمارات في شركات التأمين يجب أن تأخذ في إعتبارها العوامل السابقة عند تحقيق أهدافها في مزيج من الأصول الإستثمارية سوف يكون له أثر على الملاءة المالية لشركة التأمين، وتتعرض شركة التأمين للمخاطر الإستثمارية عندما تواجه المواقف التالية:[1]

- حالة العسر القانوني، وهي تحدث عندما تكون الأموال المتاحة للإستثمار أقل من الحد الأدنى للإحتياطيات التقنية.
- حالة العسر التقني، وهي تحدث عندما لا تكفي الأموال المتاحة للإستثمار والتي يمكن توفيرها فورا لمواجهة التعويضات المستحقة.
- حالة العسر الحقيقي، وهي تحدث عندما لا تكفي إيرادات شركات التأمين المختلفة (الأقساط وإيرادات الإستثمار وغيرها) لمواجهة الإلتزامات المختلفة.

رابعا: مخاطر السيولة

التي تعرف على أنها مخاطر في فترة معطاة، عند عدم القدرة على مواجهة الخصم المستحق بالأصل الممكن تحقيقه أوالجاهز، ومن أجل تعويض التوظيف يجب إمتلاك ليس فقط رؤوس أموال كافية وإنما يجب أن تكون هذه الأموال جاهزة، بمعنى أخر الأصول المتوفرة القابلة للتحويل إلى سيولة.[2]

[1]– عيد أحمد أبو بكر، مرجع سابق2008، ص 65.

[2] عبد القادر عصماني، **أهمية بناء أنظمة الإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة المالية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20–21 أكتوبر 2009، ص 7.

كما تعرف على أنها "مخاطر حدوث أزمة تمويل ومثل هذا الوضع يرتبط مع حدث غير متوقع مثل مطالبة هامة، فديون شركات التأمين غير سائلة ومع ذلك أصولها أقل، وخاصة عندما تستثمر في توظيفات خاصة وعقارات.[1]

وتعتبر مخاطر السيولة من أهم الأسباب التي قد تعرض الشركة للإفلاس في حالة لم تتحكم بها بشكل جيد، فشركة التأمين عليها أن تحسن توظيف أموالها بشكل يسمح لها بتسديد طلبات التعويض التي تصلها عند تعرض المؤمن لهم للأخطار المكتب فيها، فإذا استثمرت الشركة أموالها في استثمارات طويلة الأجل وكانت عقود التأمين المكتتبة قصيرة الأجل فلن تستطيع في هذه الحالة الوفاء بإلتزاماتها إتجاه زبائنها وسيضطرها ذلك لبيع إستثماراتها طويلة الأجل بأقل من قيمتها الحقيقية من أجل جمع السيولة اللازمة لتسديد قيمة طلبات التعويض.

خامسا: خطر إفلاس شركات التأمين

أفلس عدد كبير من شركات التأمين بسبب عدم التحكم الجيد في المخاطر التي تواجها، وتعتبر شركات التأمين على الأضرار العدد الأكبر من الشركات المفلسة مقارنة بشركات التأمين على الحياة، ومن بين الأسباب الرئيسية لإفلاس شركات التأمين نجد هناك إختلافات جوهرية بين مسببات الإفلاس في شركات التأمين على الأضرار وبين مسببات الإفلاس في شركات التأمين على الحياة، حيث تعتبر المخاطر التقنية التي تكتتب فيها الشركة المسبب الرئيسي لإفلاس شركات التأمين على الأضرار، بينما تعتبر خسائر الأصول السبب الرئيسي لإفلاس شركات التأمين[2].

[1] - Myriam Ouattara, **les déterminants de la gestion du risque de taux d'intérêt des compagnies d'assurance de dommage**, HEC Montréal, 2007, p19.

[2] عبد القادر عصماني، مرجع سابق، ص 8.

المطلب الثالث: دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التأمين من خلال إدارة المخاطر

الشركة يمكنها الحصول على الميزة التنافسية من خلال ميزة الأقل تكلفة أو ميزة التمايز والإختلاف، فالعلاقة هنا مدى قدرة الشركة على الإستفادة من قدراتها الخاصة بإدارة المخاطر في تحويل المخاطر التي تواجه الشركة إلى ميزة تنافسية تعزز من وجودها في السوق وتزيد من أرباحها ويكسبها بذلك مزيدا من الزبائن وتتفوق على منافسيها، والتحكم في كل من القيمة والكلفة لمنتجاتها من خلال ما يلي[1]:

– الإستمرار في الإنتاج والخدمة في الوقت الذي لا يستطيع الآخرون: حيث يتم التعامل مع المخاطر ذات الأثر الكبير ولا مردود يرجى منها، فالكوارث يمكن أن تحدث في أي وقت فالشركة التي تستطيع التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل سليم تستطيع التعافي بشكل أسرع ويمكنها الثبات في السوق وفي حالة إستمرار الشركة في تقديم منتجاتها في ظل الأزمة تكون قد حصلت على الحصة السوقية الأكبر أمام منافسيها.

– السعي نحو المخاطر ذات المخاطر الأعلى: في هذه الطريقة تسعى الشركة إلى التعامل مع كل المخاطر وهذه الحالة تناسب الشركات التي تستطيع التعامل مع المخاطر وإدارتها بشكل أفضل من منافسيها ولذلك تتحمل هذه الشركات المخاطر المتوقعة مقابلها الحصول على عائد كبير أو تزيد من الحصة السوقية للشركة وبهذه تكون قد حصلت على الميزة التنافسية.

– التفوق في الأداء اليومي: تتعامل هذه الطريقة مع المخاطر التي لا مردود ربحي لها ، ومن أجل التغلب على هذه المخاطر فإن الشركة يجب أن تتصف بعدة خصالكي تساعدها في

[1] غسان محمد خليل النجار، **أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم**، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2017، ص36.

مواجهة الأزمات والأخطار، وكذلك تساعدها في المنافسة بشكل أكثر فعالية في فترات الإستقرار[1].

– بناء صورة مرنة: عندما تم إدارة شركة ما لكسب الثقة في جانب قدرتها على إدارة المخاطر ومرونتها في وجه التقلبات والاضطرابات، فإنها تلعب دور أكثر تنافسية في السوق، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

1- الشركة تجذب أعمال أكثر من غيرها، وذلك بسبب ثقة الزبائن المحتملين في قدرة هذه الشركة على تقديم الخدمة بشكل أفضل من غيرها أو حتى تفردها في تقديم الخدمة "تمايز".

2- بناء الصورة المرنة يعطي قدرة تفاوضية أكبر "تمايز".

3-تعطي الصورة المرنة للشركة لعرض ضمانات معقولة، وعلى أساسها تمتلك الشركة القدرة على طلب أسعار مميزة.

[1] نفس المرجع السابق، ص 36.

- **أبعاد تحقيق الميزة التنافسية**

أولا: الجودة

تعد الجودة من أهم أبعاد تحقيق الميزة التنافسية، ويعود ذلك لزيادة المنافسة بين الشركات، ولضرورة إيجاد التقنيات المناسبة للتعامل مع التغيرات المستمرة، وتنبع أهمية إدارة الجودة من مساهمتها في تخفيض التكلفة وزيادة الحصة السوقية وتحقيق الأرباح، ورفع الكفاءة الإدارية والتشغيلية مما يقلل المشكلات والأخطاء، وتحسين أداء الخدمات التأمينية، وضمان مشاركة جميع العاملين في الشركة وتحسين عملية الاتصال بينهم في مختلف المستويات وتحفيزهم، مما يقود لتحقيق أهداف الشركة والقيام بالخدمة على وقتها وكسب رضا العميل[1].

وللقيام بذلك على شركة التأمين أن تحوز على دعم من الإدارة العليا، وتهيئة مناخ العمل المناسب، والدفع بإتجاه العمل الجماعي كفريق واحد على كافة مستويات شركة التأمين، والعناية بإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الإهتمام بإخضاع العاملين في كافة المستويات الإدارية لدورات تدريبية، والحرص على تعليمهم وتثقيفهم المستمر، وإستخدام تقنيات حديثة وتأسيس نظام تكنولوجيا معلومات مناسب وقابل للتطور إستجابة للتغيرات الحاصلة، والإستثمار في أنشطة الشركة لتسويق خدماتها التأمينية[2].

فإن جودة خدمات التأمين تعني الإمتثال الكامل للمتطلبات العامة وللمعايير الفنية الوطنية والدولية المعمول بها، ويجب أن تكون خدمات التأمين ذات موثوقية ومصداقية عالية، بأداء وظائفها التي صممت من أجلها على أتم وجه، وبناء المهارات والخبرات المتفوقة، يكسب الشركة السمعة الممتازة التي تمكنها من تمييز نفسها عن منافسيها، كما أن التخلص من

[1] رامي ناجح إسماعيل المصري، **أثر الجاهزية البشرية لتطبيق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم : 17 عقود التأمين، في تحسين الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية**، جامعة العلوم الإسلامية، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، المجلد التاسع العدد 2، 2023، ص 8.

[2] نفس المرجع السابق، ص8.

الأخطاء يزيد مستوى الأداء وسرعة تقديم الخدمات بكفاءة عالية، ويساعد في الإستجابة المثلى للعماء بتوفير المتطلبات التي يرغبون بها بعيدا عن العيوب.

ثانيا: التسعير

يعد تسعير خدمات التأمين من أهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها شركة التأمين وتؤثر على قدراتها التنافسية، والذي ينبغي أن يتناسب مع رؤية وأهداف شركة التأمين.

يرتبط السعر بشكل وثيق بالتكاليف حيث أن تحديد التكلفة يعتبر بمثابة الأرضية التي يني عليها السعر، وفي شركة التأمين فإن القسط يمثل السعر الواجب دفعه من طرف المؤمن له، والذي يشمل التغطية التأمينية وتكاليف التسيير والتسويق مضافا إليه هامش الربح.

إن قدرة شركة التأمين على تطوير ميزة قيادة التكلفة بتخفيض التكاليف قدر الإمكان، يعني قدرتها على خفض قيمة القسط، ولا يتحقق ذلك إلا إذا إعتمدت سياسة إستثمارية تعود عليها بالأرباح، فشركات التأمين تقوم بإستثمار الأقساط المحصلة في بداية كل عام في حين أن التعويضات تكون مستقبلا، وبالتالي سيتجمع لديها مبالغ نقدية كبيرة تقوم بإستثمارها محققة بذلك عائدا عن الإستثمار، وعليه فإنه عند إحتساب القسط الصافي يجب أخذ هذه الإستثمارات بعين الإعتبار، حيث أن العائد على هذه الإستثمارات سيشجع الشركة على خفض التكاليف ومنه خفض قيمة القسط الصافي، وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة في السوق[1].

[1] فيروز جيرار، **السياسات الاستثمارية في شركات التأمين ودورها في تطوير عناصر الميزة التنافسية**، مجلة" الأبحاث الاقتصادية "لجامعة البليدة – 2 ، العدد 15، 2016، ص181.

كما يتطلب تسعير خدمات التأمين دقة كبيرة من شركات التأمين، نظرا لأهميته على سامتها المالية وإستمراريتها بكفاءة وفعالية، حيث تعد عملية التسعير الخطوة الأولى لبدء التأمين، فبدونها لن تتم عملية التبادل بين طالب التأمين وشركة التأمين، لذلك تقوم شركات التأمين بإدارة المخاطر من خلال تحديد الأسعار أي أقساط التأمين، والإستثمار في الأصول؛ لضمان إمكانية الدفع لحاملي وثائق التأمين عند تقديم المطالبات في المستقبل، وتعمل شركات التأمين على توقع تكاليف توفير التغطية التأمينية، من خال تقدير إحتمالية وقوع الأحداث، وسلوك حامل الوثيقة، بإستخدام كميات كبيرة من البيانات التاريخية، وعندما ترغب شركات التأمين في تسعير خدمات جديدة، يجب عليها وضع إفتراضات حول التكاليف المستقبلية المتوقعة لتوفير التغطية بناء على الأداء السابق لخدمات مماثلة أخرى، وهذا هو سبب أن تسعير خدمة جديدة يعد محفوف بالمخاطر بطبيعته، خاصة إذا كانت الخدمة تغطي أحداثا بعيدة في المستقبل، وتجدر الإشارة إلى أن التسعير يخضع لقانون العرض والطلب، ونظرا لأن الحصول على أفضل سعر هو الأولوية القصوى لعماء التأمين، فإن أي ارتفاع بسيط في الأسعار، قد يتسبب في قيام العديد من العماء بتغيير شركة التأمين، لذلك يتيح التسعير الأمثل في قطاع التأمين تعظيم الأرباح، من خال السماح لشركات التأمين بالحصول على حصة في السوق باختيارها العمل والاستثمار في القطاعات الأكثر ربحية[1].

[1] رامي ناجح إسماعيل المصري، نفس المرجع السابق، ص9.

ثالثا: التكلفة: تسعى شركات التأمين إلى تسويق وتقديم خدماتها بأقل التكاليف الممكنة مقارنة مع منافسيها في قطاع التأمين، وذلك بالاستثمار الأمثل في مواردها، والتشغيل الأمثل لطاقاتها، والتحسين المستمر في تصميم خدماتها وعملياتها، وتدريب العاملين لديها على أفضل استخدام للتقنيات المتطورة المتاحة؛ لتكون تكاليف أنشطتها أقل من منافسيها في القطاع، وللحصول على حصة سوقية أكبر، فإذا لم تعمل شركات التأمين على تخفيض تكاليفها سينخفض هامش الربح على الخدمات المقدمة من قبلها.

تشمل تكاليف شركة التأمين التكاليف المتعلقة بالتدقيق والرقابة، والتكاليف الداخلية والإدارية، وتكاليف تدريب وتعليم الموظفين، وتكاليف إدارة العلاقات العامة مع العملاء، كما تتعلق التكاليف الأخرى لشركات التأمين بتكاليف مواءمة الذمم المدينة والذمم الدائنة مع التدفقات النقدية المستقبلية، كما إن على شركة التأمين تكبد أقل تكلفة ممكنة لتحقيق ميزة تنافسية، ومن المرجح أن تحقق الشركة التي تستخدم قيادة التكلفة المزيد من المكاسب من استخدام الرافعة المالية في شكل زيادة الكفاءة الإدارية، وفقا لذلك ينبغي الكف عن المزيد من الإنفاق على الابتكار أو التسويق، والعمل على خفض أسعار الخدمات، بزيادة الأرباح من خلال خفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية[1].

[1] رامي ناجح إسماعيل المصري، نفس المرجع السابق، ص10.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا يتبين أن إدارة المخاطر أصبحت واحدة من الإدارات المهمة في المشاريع الإقتصادية الكبرى وهي الأدوات الوحيدة لضمان بقاء الشركات التطوير المستمر من خلال فتح مسارات خفية أمامهم لرؤية المستقبل ومن فعاليات هذا الحدث إلتزام شركات التأمين وأصحاب الوحدات الإقتصادية...، فإن إستراتيجيات إدارة المخاطر تعطي الأولوية وترفعها إلى مستوى عال على مستوى الإدارة العليا، فإذا كان قسم المالية ملتزم بتعزيز المركز المالي بالنسبة للوحدة الإقتصادية، فإن إدارة المخاطر بمثابة الحافظ على بقاء الموارد وإستمرار حياة لوحدات الشركة وضمان الإستمرارية والتطوير في المجالين الإقتصادي والمالي.

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين Saa

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل واقع إدارة المخاطر بالشركة الجزائرية للتأمين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال الوقوف على مختلف الإستراتيجيات المنتهجة للتحكم في إدارة المخاطر بالشركة، إضافة إلى تقصي أراء الموظفين بها حول مدى إداركهم لأهمية إدارة المخاطر وإلتزامهم بالإستراتيجيات المعتمدة من طرف الشركة لإدارة المخاطر وإنعكاسها على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة ومحاولة تقييم نجاح الإستراتيجيات المعتمدة إنطلاقا من تحليل فقرات الإستبيان الذي قدم للموظفين ومحاولة تحديد أهم العناصر التي تسمح برفع مستوى التحكم في المخاطر، حيث ركزنا في إعداد الإستبيان على عدة فقرات بنيت على مزيج مما تطرقت إليه الدراسات السابقة بالإضافة إلى بعض اللمسات التي قدمها الطلبة، والتي سنتطرق لها من خلال:

المبحث الاول: نظرة عامة حولة شركة محل الدراسة.

المبحث الثاني: واقع إدارة المخاطر بالشركة الجزائرية للتأمين.

المبحث الثالث: تحليل الإستبيان.

المبحث الأول: نظرة عامة حول الشركة محل الدراسة

سنتطرق إلى عموميات حول الشركة الوطنية للتأمين SAA

المطلب الأول: تعريف الشركة

الشركة الوطنية للتأمين هي شركة عمومية إقتصادية ذات أسهم موجودة في السوق منذ 52 عام تأسست غداة الإستقلال وتعتبر من أقدم الشركات التأمين معتمدة لهذا النشاط على التأمين الخسائر وإعادة التأمين، وتتكون على أكثر من 500 نقطة تجارية و210 وكالة معتمدة، كما تشرف المديرية العامة على 14 مديرية جهوية التي تقوم بتسيير ومتابعة الوكالات التجارية.

وفي سنة 2015 وبالرغم من الإيرادات المنخفضة للشركة ولكن بفضل الإستراتيجية الجيدة في السوق، إستطاعت الشركة أن تحافظ على مكانتها وتتصدر الريادة في الإستحواذ في السوق بنسبة 23%، وكان الفضل في اليد العاملة والتي يتكون من 4700 عامل في الشركة الوطنية للتأمين وذلك من خلال إعطاء إقتراحات للأشخاص والشركات بمختلف الأنشطة وحلول مميزة ومعتمدة وبأسعار مدروسة ومنح تخفيضات لهم[1].

وبالنسبة للقدرة المالية للشركة:

- 30 مليار دج رأس لمال الإجتماعي.
- 32.6 مليار دج صافي الأرباح.

أما عن البنية التجارية فتتكون من:

- 210 وكالة معتمدة.

[1] التقرير السنوي، الشركة الوطنية للتأمين، سنة 2022.

- 293 وكالة مباشرة.

- 150 وكالة بنكية موزعة على البنوك.

كما تعتبر الشركة الوطنية للتأمين والتي تمارس نشاطها الإقتصادي والتجاري، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة خلايا وأقسام ومديريات مركزية، وهذا من أجل ضمان السير الحسن للشركة وتسهيل عملية الرقابة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين

تعريف مصالح الشركة:

1-المدير العام: وهو المسؤول الأول والمكلف بتنظيم الأعمال وتسييرها ويسهر على تطبيق القوانين، ويقوم بالتنسيق بين مختلف المديريات الجهوية.

2-المساعدين والمستشارين.

3-خلية التحول الرقمي: حيث تقوم هذه الخلية إدخال التكنولوجيا في قطاع نشاط التأمين من خلال ربط الزبائن مع الشركة عن طريق شبكات الأنترانت وكذلك بين هياكل الشركة.

4-مديرية الرقابة العامة.

5-مديرية التدقيق الداخلي: حيث تقوم بمتابعة والسهر على تطبيق القوانين في مختلف عمليات التأمين التي تقوم بها الشركة.

6-خلية مكلفة بمتابعة الفروع والمساهمين: وهي خلية مكلفة بمتابعة فروع ومساهمات في شركات أخرى:

- فروع الشركة: حيث أن الشركة الوطنية لتأمين تساهم في الفروع ما قيمة 1110.6 مليون دج من الرأس المال إلى غاية سنة 2016 وتتمثل هذه الفروع في:

-Assure – Immo : 258.59 MILLIONS DA⟶ 23% Capital.

- EXACT : 450 MILLION DA⟶ 40 % Capital.

- CELIM SICAV : 40 MILLION ⟶ 4% Capital.

- Imprimerie des Assurances: 17 MILLION ⟶ 2% Capital.

- ALFA ASSURANCE : 340 MILLION ⟶ 31% Capital.

- مساهمات**PARTICIPATIONS:**

حيث أن الشركة الوطنية للتأمين لديها مساهمات في رأس المال ما قيمة 3896.95 مليون دج إلى غاية سنة 2016.

7–نائب المدير العام للإدارة والمالية: حيث يقوم بتسيير الأقسام التالية

*قسم نظام المعلومات.

* قسم المحاسبة والمالية.

* قسم دعم النشاطات.

* قسم المنازعات القانونية.

8–نائب المدير العام التقني: حيث يقوم بتسيير الأقسام التالية

*قسم الأخطار الكبرى.

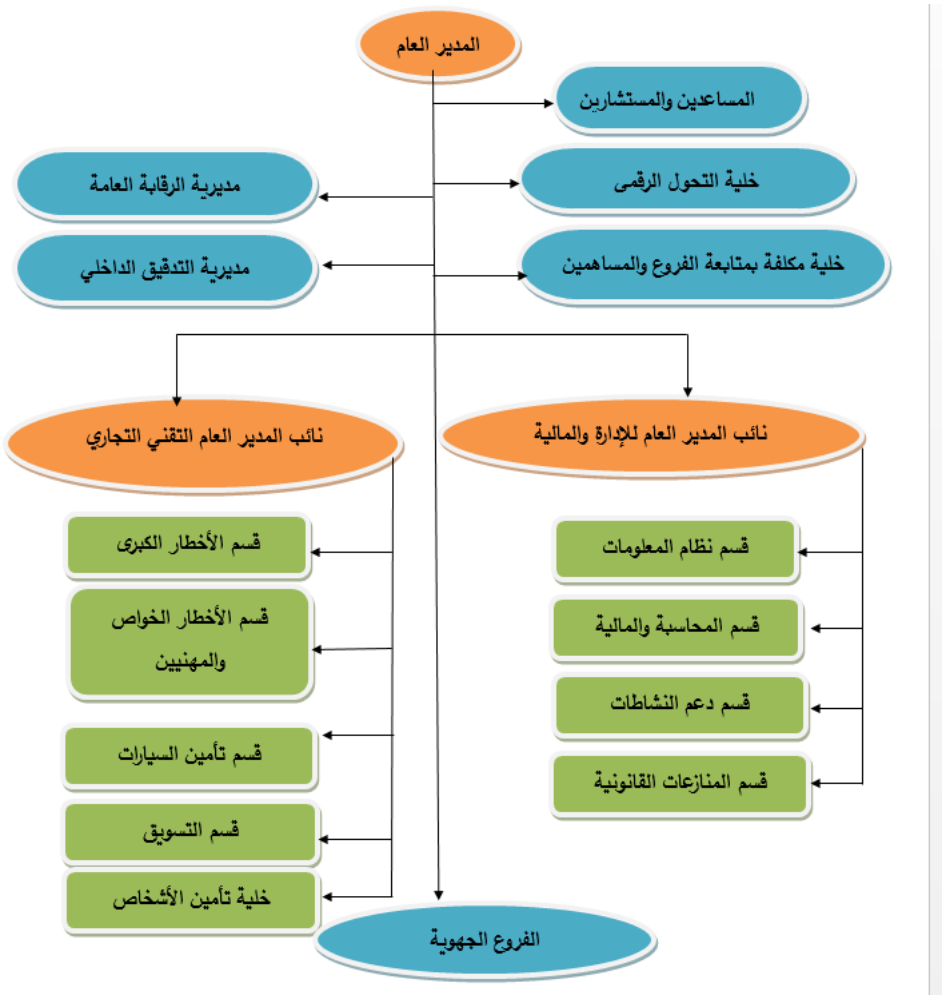
* قسم الأخطار الخواص والمهنيين.

* قسم تأمين السيارات.

* قسم التسويق.

* خلية تأمين الأشخاص.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمين



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من الشركة الوطنية للتأمين Saa 2023

المطلب الثالث: وكالة المدية

الهيكل التنظيمي لوكالة المدية: التعريف بمصالح وكالة المدية

1- رئيس الوكالة:

من مهامه تنظيم وتنسيق وتنشيط ومراقبة وتوجيه نشاطات الوكالة بالإستناد إلى القانون الداخلي للشركة المسطر من طرف الإدارة العامة، كما أنه يقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح.

2- مصلحة الإنتاج:

مكلفة بإبرام العقود مع المؤمنين وتسليم أقساط التأمين.

3- مصلحة المحاسبة:

تقوم بتنفيذ جميع العمليات محاسبيا التي تدخل إلى الوكالة والتي تخرج منها لتنفيذ العقود المبرمة والأقساط المحصل عليها، وكذا نفقات الوكالة والمبالغ التعويضية وترتفع تقرير كل عشر (10) أيام إلى المديرية الجهوية بسطيف، والتي بدورها في سجلاتها وتبعث بها إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

في هذا الصدد أخذت مثال 1998 المتمثل في جدول الأضرار المادية وآخر في الأضرار الجسمانية، حيث يمثل عدد الحوادث القديمة التي لم يفصل فيها بعد، ضف إليها عدد الحوادث المصرح بها لنحصل على المجموع الجديد.

ثم نجد عدد الحوادث أو القضايا المصفاة ونطرحها من المجموع المحصل عليه سابقا لنحصل على جديد لعدد الحوادث، ثم نجد المبلغ الإجمالي الذي تم تسديده لزبائن الشركة من تعويضات، وفي الخانة الأخيرة مبلغ المداخيل التي دخلت إلى الصندوق.

4-مصلة التعويضات: في مهامها إستقبال المؤمن لهم بعد وقوع الحادث المؤمن ضده للإبلاغ عنه وبعد إخضاع الشيء المؤمن عليه للخبرة ومعاينة الحادث إذا كان جراء الصدفة أو بعامل المؤمن لهم ثم تقيم جسامة الحادث والتأكد من نوع التأمين.

الشكل رقم(3-2) الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: مديرية الوكالة.

المبحث الثاني: واقع إدارة المخاطر بالشركة الجزائرية للتأمين

نتناول في هذا المبحث إستراتيجية الشركة لإدارة المخاطر المحتملة مع التطرق لأهم مراحل إدارة المخاطر إضافة إلى تحليل الوضعية المالية للشركة للوقوف على مدى إمكانية الشركة في مواجهة المخاطر إن حدثت.

المطلب الاول: مراحل إدارة المخاطر بالشركة الجزائرية للتأمين

تولي الشركة أهمية أقصى لإدارة المخاطر حيث تمتلك الشركة فرع كامل مختص في عملية التخطيط والتحليل والتقييم لإدارة المخاطر يضم مهندسين وخبراء في الإكتتاب يمكن للمديريات الجهوية والوكالات المعتمدة اللجوء اليهم لإتخاذ القرار المناسب لمواجهة أي خطر ممكن كما أن الشركة تطبق معايير الأيزو للجودة 2015/900 حيث تتمثل إجراءات إدارة المخاطر بها فيما يلي:

1- إعداد خريطة محينة للمخاطر المحتمل التعرض لها.

2- تشكيل فريق عمل توكل له مهمة التحري والتدقيق في المخاطر المعدة مسبقا وذلك بإختيار عينة عشوائية من المناطق المراد إستهدافها.

3- إعداد إستبيان لتحديد وتقييم المخاطر بناء على الخريطة المحينة للمخاطر.

4- بعد إعداد الإستبيان وتحديد المنطقة المراد إستهدافها يقدم الإستبيان للفئة المستهدفة للإجابة على مختلف فقراته.

5- بناء على نتائج الإستبيان تحدد المخاطر، ووسائل التحم الحالية، تحديد أهم أسبابها، عواقبها ونتائجها.

6- تقيم المخاطر حسب المعايير التالية:

- حسب درجة إحتمال الحدوث: حسب هذا المعيار تقسم وتصنف المخاطر وفقا للسلم التالي:

الجدول رقم: (3-1): يبين درجة احتمال حدوث الخطر

1	2	3	4	5
نادرا	**إحتمال ضئيل**	**ممكن**	**محتمل**	**أكيد**
يحدث مرة كل 5 سنوات	**يحدث مرة في السنة**	**يحدث مرة في السداسي**	**يحدث مرة في الشهر**	**يحدث عدة مرات في الاسبوع**

المصدر: وثائق داخلية للشركة.

- حسب درجة الخطورة: حسب هذا المعيار تقسم وتصنف المخاطر وفقا للسلم التالي:

الجدول رقم: (3-2) يبين درجة خطورة الخطر

1	2	3	4	5
لا معنى له	غير هام	متوسط الاهمية	هام	هام جدا
بدون خطر	قليل خطر	متوسط الخطر	خطر	خطر جدا
يحل على مستوى الوكالة	يحل على مستوى المديرية الجهوية	يحل على مستوى الادارة المركزية	يحل على مستوى الادارة العليا	يحل على مستوى مجلس الادارة
اثره على رقم الاعمال معدوم	اثره على رقم الاعمال من 1-3 %	اثره على رقم الاعمال من 3-8%	اثره على رقم الاعمال من 8-15%	اثره على رقم الاعمال أكبر من 15%

المصدر: وثائق داخلية للشركة.

- تحديد المخاطر الحرجة: تقوم الشركة بتحديد الأولويات بناء على درجة الخطورة وإحتمال الحدوث.

الجدول رقم: (3-3) يبين المخاطر الحرجة

احتمال الحدوث						
	نادرا	5	5	10	15	20	25
	احتمال ضئيل	4	4	8	12	16	20
	ممكن	3	3	6	9	12	15
	محتمل	2	2	4	6	8	10
	أكيد	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			بدون خطر	قليل خطر	متوسط الخطر	خطر	خطر جدا
			درجة الخطورة				

المصدر: وثائق داخلية للشركة.

في حالة تصنيف الخطر في المجال 13 أو أكبر، وأقل أو يساوي 25 فالخطر كبير لا يمكن تحمله.

في حالة تصنيف الخطر في المجال أقل أو يساوي 12 وأكبر أو يساوي 5 فالخطر متوسط يمكن تحسينه.

في حالة تصنيف الخطر في المجال أقل أو يساوي 4 فالخطر ضعيف يمكن تحمله.

- تقييم درجة ملاءمة إدارة المخاطر: حسب هذا المعيار تقسم وتصنف المخاطر وفقا للسلم التالي:

الجدول رقم (3-4): يبين درجة ملاءمة ادارة المخاطر

غير ملائم تماما	غير ملائم	متوسط	ملائم	ملائم جدا
1	2	3	4	5

المصدر: وثائق داخلية للشركة.

- تقييم فعالية إدارة المخاطر: يتم تقييم مدى فعالية الإجراءات المتخذة لإدارة المخاطر لكل خطر على حدى وفقا للمصفوفة التالية:

الجدول رقم (3-5): يبين درجة ملاءمة إدارة المخاطر

الملاءمة							
	غير ملائم	5	5	10	15	20	25
	قابل للتحسين	4	4	8	12	16	20
	متوسط	3	3	6	9	12	15
	ملائم	2	2	4	6	8	10
	ملائم جدا	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			مخطط عمل منجز	مخطط عمل في طور الانجاز	مخطط عمل معد	مخطط عمل في طور الاعداد	لا وجود لمخطط عمل
			الفعالية				

المصدر : وثائق داخلية للشركة.

- في حالة تصنيف إجراءات إدارة المخاطر في المجال أكبر أو يساوي 15 وأقل أو يساوي 25 فإن إجراءات إدارة المخاطر غير فعالة.
- في حالة تصنيف إجراءات إدارة المخاطر في المجال أقل أو يساوي 12 وأكبر أو يساوي 5 فإن إجراءات إدارة المخاطر متوسطة الفعالية.
- في حالة تصنيف إجراءات إدارة المخاطر في المجال أقل أو يساوي 4 فإن إجراءات إدارة المخاطر فعالة.

7- أخير يتم توثيق كل الإجراءات المتخذة تصنيف وتحديد وتقييم المخاطر والإجراءات المتخذة لإدارتها في شكل قاعدة معلومات تمهيدا لتعميم النتائج على كل الوكالات في شكل إستراتيجية موحدة لإدارة نفس المخاطر بنفس الطريقة.

المطلب الثاني: إستراتيجية الشركة الجزائرية لإدارة المخاطر

تنتهج الشركة الجزائرية للتامين إجراءات جد صارمة فيما التطبيق الفعلي للإستراتيجية المنتهجة من طرف الإدارة العليا لإدارة المخاطر والتي تبلغ في شكل تعليمات ولوائح توضح بشكل دقيق الإجراءات الواجب الإلتزام بها من طرف أعوانها في مختلف الوكالات ومن بين أهم الإجراءات التي تعتمدها الشركة ما يلي:

– إجراءات التعامل مع المخاطر التشغيلية: تعتمد الشركة على قانون داخلي صارم يلزم كل إطاراتها بالتقيد بالصلاحيات الموكلة لهم وعدم المجازفة في إبرام عقود التأمين والتسبب في أضرار قد تأثر على المركز المالي للشركة، حيث في حالة الإشتباه أو الغموض أو مصادفة أي مشكل يمكن لأي إطار طلب توضيحات أو الإستعانة بخبراء الشركة أو ما يسمى بمهندسي الإكتتاب من أجل تفسير الوضع الغامض أو إتخاذ ما يمكن إتخاذه من إجراءات من تفادي التصرف المنفرد الذي قد يعود بأضرار لا تحمد عقلاه على الشركة، أما فيما يخص الإحتيال أو إستعمال صورة الشركة لأغراض شخصية أو الإهمال المتعمد من أي إطار، أو التساهل في إتخاذ الإجراءات من أجل صون مصالح الشركة فإن الشركة تختار موظفيها بعناية فائقة وتولي أهمية بالغة لعملية تحفيز موظفيها بحيث تنمي فيهم شعور الإنتماء للشركة مما يجعل الموظفين أكثر ولاء للشركة بحيث يحافظ على مصالحها ويصون سمعتها كما لو كانت الشركة ملك له، أما في حالة عد الإلتزام فيعرض الموظف إلى الإجراءات الردعية التي تستوجب تعويض الضرر للشركة إضافة إلى عقوبات مهنية قد تصل إلى التسريح، ولذلك فالشركة متحكمة جيدا في المخاطر التشغيلية.

– إجراءات التعامل مع مخاطر الإكتتاب: تنتهج الشركة إجراءات صارمة فيما يخص إبرام عقود التأمين لاسيما مع المتعاملين الإقتصاديين حيث قبل التكفل بالتغطية الأمنية يكلف فريق مهندسي الإكتتاب إلى الشركة المعنية وجراء تقييم لكل المخاطر الممكن التعرض لها، وبناء على الزيارة الميدانية يحدد فريق مهندسي الإكتتاب درجة الخطورة لهذا المتعامل وفقا للإجراءات

أو المراحل التي سبق ذكرها في المطلب الأول من هذا المبحث، في حالة تصنيف الخطر المتوقع قبول منح التغطية الأمنية لهذا المتعامل توضع أو يتم الإتفاق على شروط يجب الإلتزام بها من طرف المتعامل لتقليل درجة الخطورة على سبيل المثال إجراءات الحماية ضد الفيضانات، إجراءات الحماية ضد الحرائق ..... في حالة قبول المتعامل للشروط التي أقرها فريق مهندسي الإكتتاب تمنح التغطية الأمنية للمتعامل على أن يتابع من فترة إلى أخرى للتأكد من مدى إلتزام المعني بشروط الوقاية من الخطر المؤمن عليه، كما أن قسط التأمين يكون على حسب درجة المخاطر المحتملة من جراء التأمين على نشاط هذا المتعامل، إضافة إلى هذه الإجراءات تعتمد الشركة على مجالات تأمين بحيث إذا كان رأس المال المؤمن يساوي لو يقل عن مستوى معين يحدد من طرف الإدارة العليا تتم التغطية التأمنية على مستوى الشركة، إما إذا تجاوز هذا المستوى فتلجأ الشركة لإعادة التأمين لدى الشركة الجزائرية لإعادة التأمين، أو التحالف مع شركات محلية أخرى من أجل إقتسام المخاطر، أو تلجأ إلى شريكات دولية من أجل إعادة التأمين في حالة كان حجم المخاطر المتوقعة يفوق قدرة الشركة لوحدها أو مع حلفاءها مواجهة هذه المخاطر.

– إدارة مخاطر الإستثمار: تتولى الإدارة المركزية للشركة عملية إدارة المخاطر المتعلقة بالإستثمار ولا تعني الوكالات أو المديريات الفرعية إلا فيما يخص الإستثمار في بناء المقرات أو تأجير الأملاك العقارية التابعة للشركة الجزائرية للتأمين من أجل رفع المداخيل أو تجنب دفع التكاليف لاسيما تكاليف تأجير المقرات بحيث تمتلك الشركة كل مقرات الوكالات التابعة لها على المستوى الوطني وتاجر باقي الأملاك العقارية التي هي ليست فيحاجة إليها، أما فيما يخص الإستثمارات الأخرى فإنها تدار مركزيا بحيث تحرص إدارة الشركة على الدخول في الإستثمارات المضمونة لتفادي الخسائر التي قد تأثر على ربحية الشركة ومن أمثلتها شراء أسهم وسندات في شركات عمومية على غرار سونطراك، نفطال، ميناء الجزائر، بنوك وشركات إقتصادية عمومية ولذلك فهي أغلب الأحيان تحقق إرادات مالية معتبرة من نشاطها الإستثماري.

المطلب الثالث: تحليل الوضعية المالية للشركة الجزائرية للتامين

بناء على التقارير السنوية التي تعدها الشركة من أجل الإفصاح عن الوضعية المالية للشركة حتى يتمكن كل الأطراف ذات المصالح في الشركة من معرفة الوضع المالي الحقيقي لها سنحاول تحليل الوضعية المالية لخمس سنوات فارطة من جل الوقوف على أهم المؤشرات التي تمكننا من الحكم على وضعها المالي:

الجدول رقم (3-6): يبين المؤشرات المالية

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022
الاصول المتداولة	14764086807,39	23158999533,09	22892417452,54	22129747106,87	22494796922,93
الخصوم المتداولة	36202404916,05	37214484467,13	38323198446,67	42219942654,00	43953021345,89
مجموع الاصول	82632135415,48	84838066241,73	87032948853,15	93984734364,35	97504235604,99
الاموال الخاصة	37347014002,37	38042746978,07	39678361356,01	41561339995,93	43209246244,44
مجموع الخصوم	82632135415,48	84838066241,73	87032948853,15	93984734364,35	97504235604,99
الاوراق المالية	1644216464,64	35692231,91	66974850,76	66361688,84	73335710,73
نسبة السيولة (1)	0,41	0,62	0,60	0,52	0,51
نسبة الاستقلالية المالية (2)	0,45	0,45	0,46	0,44	0,44
راس المال العامل الدائم (3)	-21438318108,66	-14055484934,04	-15430780994,13	-20090195547,13	-21458224422,96

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على التقارير السنوية للسنوات 2018، 2019، 2020، 2021، 2022

(1): مجموع الأصول المتداولة \مجموع الخصوم المتداولة.

(2): الأموال الخاصة\ مجموع الخصوم.

(3): الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة.

من خلال الجدول أعلاه تظهر نسبة السيولة للخمسة سنوات الفارطة تتراوح ما بين 41 % و62% أي إن الأصول المتداولة لا تغطي الخصوم المتداولة أو بمعنى أخر تغطي الشركة جزء من أصوله الثابتة عن طريق الخصوم المتداولة وهو أمر سلبي بالشركة حيث إن خطر العسر المالي محتمل جدا ولذلك يجب على الشركة إعادة النظر في سياسة التمويل والإعتماد على الأموال الخاصة من أجل تمويل أصوله الثابتة حتى لا تواجه مستقبلا صعوبات في الوفاء بإلتزاماتها إتجاه المدينين.

كما تظهر نسبة الإستقلالية المالية للخمس سنوات ما بين 44% و46% وهي نسبة سلبية حيث إن الأموال الخاصة أقل من الديون أي لا تتجاوز الـ 50% وبالتالي فإن الشركة قد ترهن إستقلاليتها المالية وبالتالي قرارها الإستراتيجي قد يكون مرهون بموافقة أطراف خارجية وعليه يجب على الشركة إعادة النظر في تحقيق التوازن بين الحاجة الماسة لرؤوس الأموال من مصادر خارجية وخطورة ذلك على الإستقلالية المالية للشركة وعليه من الأفضل تخفيض نسبة الديون إما بالتسديد أو بزيادة رأس المال من طرف المساهمين.

كما يظهر رأس المال العامل الدائم للخمس سنوات سالب ويعني ذلك إن الشركة قد تواجه صعوبات مالية للوفاء بالإلتزامات قصيرة الأجل وهو ما يشكل خطر العسر المالي وجب على الشركة تفاديه عن طريق رفع درجة سيولة بعض الأصول الدائمة للخروج من هذه الوضعية.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الوضعية المالية للشركة الجزائرية للتأمين في الخمس سنوات المدروسة غير مريحة وجب عليها إتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل الخروج من هذه الوضعية كزيادة رأس المال، زيادة الإحتياطات، إعادة إستثمار جزء معتبر من النتيجة السنوية للسنوات المقبلة، التخلص من بعض الديون ....الخ.

المبحث الثالث: تحليل الإستبيان

نتناول في المبحث تحليل فقرات الإستبيان الذي قدم لموظفي الشركة الجزائرية للتأمين بالمديرية الجهوية بالبليدة دائرة موزاية للوقوف على أهم محددات إدارة المخاطر وإنعكاسها على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية للتأمين.

المطلب الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

تتناول هذه الدراسة إستقصاء لأراء عينة من مستخدمي الشركة الجزائرية للتأمين saa حيث قدم إستبيان مكون من ثمانية فقرات خمسة منها متعلقة بمراحل إدارة المخاطر اما الثلاثة الأخرى تتعلق بإنعكاس إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية، كما يحتوي الإستبيان على قسم متعلق بالمعلومات العامة الخاصة بالجنس، المستوى العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة.

مشكلة الدراسة والأهداف المرجوة منها:

تتمثل الإشكالية الرئيسية في أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل حل هذه الإشكالية قام الطلبة بإعداد إستبيان قدم يوم 2024/05/06 على مستخدمي الشركة الجزائرية للتأمين على مستوى المقر الرئيسي للمديرية الجهوية بالبليدة دارة موزاية حيث تم توزيع 50 إستمارة حيث إستلمنا 48 إستمارة التي وزعت على المستخدمين من أصل 50 والتي سنعمل على تحليلها لتحديد وتفسير العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة واملا في تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس أثر مراحل إدارة المخاطر على تحسين جودة الخدمات التأمينية بالشركة الجزائرية للتأمين saa.
2. قياس أثر مراحل إدارة المخاطر على التوصل إلى سعر تنافسي لأقساط التأمين بالشركة الجزائرية للتأمين saa.

3. إبراز أهمية مراحل إدارة المخاطر في رفع الحصة السوقية للشركة الجزائرية للتأمين saa.

أسلوب الدراسة:

تم الإعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية مع موظفي الشركة الجزائرية للتأمين saa في عملية توزيع، إعداد، وجمع إستمارات الإستبيان حيث تضمن هذا الأخير جزأين:

الجزء الأول: يتضمن أسئلة تتعلق الجنس، والمستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة.

الجزء الثاني: يحتوي 41 عبارة مقسمة كما يلي:

1. من 1-5 عبارات مخصصة لقياس مستوى التعرف على المخاطر.
2. من 6-10 عبارات مخصصة لقياس مستوى تصنيف المخاطر.
3. من 11-15 عبارات مخصصة لقياس مستوى تقييم المخاطر.
4. من 16-20 عبارات مخصصة لقياس مستوى التحكم في المخاطر.
5. من 20-25 عبارات مخصصة لقياس مستوى المتابعة والرقابة لإستراتيجيات إدارة المخاطر.
6. من 26-31 عبارات مخصصة لقياس مستوى جودة خدمات الشركة.
7. من 32-36 عبارات مخصصة لقياس مستوى تحقيق السعر التنافسي.
8. من 37- 41 عبارات مخصصة لقياس مستوى زيادة الحصة السوقية للشركة.

حيث تم الإعتماد على سلم ليكرت لقياس درجة موافقة أو عدم الموافقة وفق الجدول التالي:

1	2	3	4	5
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

ولتحديد درجات الإتجاه حدد الطلبة ثلاث مستويات (منخفض، متوسط ومرتفع) حسب طول الفئة المقدر بـ (5-1)/3=1,33.

وبذلك يكون طول الفئة للمستوى المنخفض من 1 إلى 2.33، المستوى المتوسط من 2.34 إلى 3.67، أما المستوى المرتفع فهو ما يساوي أو يفوق 3,68.

كما تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1- النسب، المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة.

2-إختبار التباين للتأكد من معنوية العلاقة بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة وحجم العينة:

تعتبر إدارة المخاطر من أصعب المشاكل والتحديات التي تواجه الشركات الإقتصادية كون إن النجاح في التحكم في المخاطر له من الإنعكاسات الإيجابية على مستقبل الشركات الإقتصادية وإستمرار نشاطها، وشركات التأمين على غرار باقي الشركات الإقتصادية يحظى موضوع إدارة المخاطر بأهمية بالغة تجعله محل إهتمام كبير من طرف الإدارة العليا لشركات التأمين، وبإعتبار الشركة الجزائرية للتأمين saa من الشركات الرائدة في مجال التأمين فإن موضوع إدارة المخاطر يولى بأهمية بالغة من طرف إدارة الشركة، وللوقوف على مدى نجاعة إستراتيجيات الشركة في إدارة المخاطر وإنعكاس ذلك على تحقيق التميز عن باقي الشركات الأخرى في مجال التأمين قمنا بإعداد إستبيان لتقصي أراء موظفي الشركة الجزائرية للتأمين saa بإعتبارهم أدرى بموضوع إدارة المخاطر كون أن نشاطهم اليومي يتعلق أساسا بإستراتيجيات

التعامل مع المخاطر المحتملة، وذلك للوقوف على مدى إلتزامهم بالإستراتيجيات المعتمدة من طرف الإدارة العليا للشركة ومدى تحكمهم في موضوع إدارة المخاطر وإنعكاس ذلك على تحقيق التميز لخدمات الشركة، ولذلك قمنا بتوزيع 50 نسخة من الإستبيان على موظفي الشركة بتاريخ 2024/05/07 إسترجعنا 48 نسخة فيما لم نسترجع نسختين حيث سيتم تحليل بيانات النسخ المسترجعة لتفسير الموضوع المدروس.

صدق وثبات أداة القياس:

من أجل التحقق من صدق أداة القياس قمنا بالإستعانة بمجموعة من الأساتذة والمحكمين المنتمين لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية من أجل إرشادنا بملاحظات وتوجيهات يمكن الإستعانة بها لتعديل فقرات الإستبيان ليصل إلى الصورة النهائية التي تم تقديمها لموظفي الشركة من أجل إبداء رأيهم حول فقراته، كما حرص الطلبة على الإستقصاء المباشر مع الموظفين لعدم ترك المجال لأي سوء فهم لأي عبارة.

ومن أجل الوقوف على مدى الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان ومدى ثباتها والتأكد من أن الفقرات معدة بالشكل اللازم لإستخراج المعلومات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة، قمنا بحساب قيمة معامل ألفا كروباخ الخاص بمدى ثبات أداة القياس، ومن خلال حسابنا لقيمة معامل ألفا كروباخ الخاص بفقرات الإستبيان توصلنا إلى ما يلي:

1. قيمة معامل ألفا كروباخ بالنسبة لجميع العبارات المكونة لهذا الإستبيان 0.977 وهي نسبة جيدة وكافية لإظهار مدى ثبات وإتساق العبارات ووضوحها.
2. كما قمنا بحساب قيمة معامل ألفا الخاص بالفقرات الخاصة بكل من إدارة المخاطر والميزة التنافسية كل على حدا حيث بلغتا 0.962 و 0.942 على التوالي وهما نسبتان كافيتان لإبراز مدى ثبات عبارات شقي الإستبيان.

وفيما يلي نتائج إختبار الثبات على شكل جداول من مخرجات برنامج spss17.

الجدول رقم (3-7): يبين نتائج إختبار الثبات لجميع عناصر الإستبيان

عدد العبارات	معامل الفا كروباخ
48	0.977

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss17 لاختبار Cronbach's .

الجدول رقم (3-8): يبين نتائج إختبار الثبات لعناصر إدارة المخاطر

عدد العبارات	معامل الفا كروباخ
25	0.962

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss17 لاختبار Cronbach's .

الجدول رقم (3-9): يبين نتائج إختبار الثبات لعناصر الميزة التنافسية

عدد العبارات	معامل الفا كروباخ
16	0.942

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss17 لاختبار Cronbach's .

كما قمنا بحساب قيمة معامل ألفا كروباخ لكل مجموعة عبارات الخاصة بكل متغير حيث تحصلنا على النتائج التالية:

1. المعامل الكلي لعبارات الخاصة بمتغير التعرف على المخاطر بلغ 0.980 .
2. المعامل الكلي لعبارات الخاصة بمتغير تصنيف المخاطر بلغ 0.981 .
3. المعامل الكلي لعبارات الخاصة بمتغير تقييم المخاطر بلغ 0.982.
4. المعامل الكلي لعبارات الخاصة بمتغير التحكم في المخاطر بلغ .0.983.
5. المعامل الكلي لعبارات الخاصة بمتغير المتابعة والمراقبة بلغ 0.983.

6. المعامل الكلي لعبارات الخاصة بمتغير جودة الخدمات بلغ 0.981.

7. المعامل الكلي لعبارات الخاصة بمتغيرالسعر التنافسي بلغ 0.982.

8. المعامل الكلي لعبارات الخاصة بمتغير الحصة السوقية بلغ 0.981.

وتعبر هذه النسب عن مدى وضوح وإتساق فقرات الإستبيان وثباتها مما سهل على الموظفين عملية الإجابة على فقرات الإستبيان وهو ما لمسناه عند قيامنا بتوزيع وجمع البيانات منهم.

المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الجنس، المستوى العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة

نقوم في هذه الفقرة بتحليل وصفي لنتائج الإستبيان أي نقف عند توزيع افراد العينة حسب جنس الموظفين مستوياتهم العلمية وخبرتهم المهنية ووظائفهم.

1. توزيع أفراد العينة المدروسة حسب جنس الموظفين:

الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة المدروسة وذلك حسب جنس الموظفين.

الجدول رقم(3-10): يبين توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	المجال	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	ذكر	28	58.30
		أنثى	20	41.70
	المجموع		48	100

المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL.

يظهر الجدول **(3-10)** أن 58.30 % من أفراد العينة من جنس ذكر في حين إن 41.70 % من جنس أنثى ويعود ذلك إلى طبيعة عمل موظفي شركات التأمين الذين يضطرون إلى القيام بخرجات ميدانية لاسيما معاينة الأملاك المؤمنة، أو إجراء تحقيقات ميدانية لحوادث ما أو إجراء خبرات تقنية لتحديد حجم الضرر ومنه مبلغ التعويض، وفي هذا الإطار يتحمل الموظفون صعوبات جمة جعلت الشركة تعتمد على عنصر الذكور أكثر من الإناث لإمكانية تحملهم المشاق الوظيفية.

1. توزيع أفراد العينة المدروسة حسب مستواهم العلمي

الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة المدروسة وذلك حسب المستوى العلمي لأفراد العينة.

الجدول رقم(3-11): يبين توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى العلمي

الرقم	المتغير	المجال	التكرار	النسبة (%)
1	المستوى العلمي	ثانوي	10	20.85
		جامعي	28	58.30
		دراسات عليا	10	20.85
	المجموع		48	100

المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL.

يظهر الجدول **(3-11)** أن20.85 %من مجموع أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي أو اقل في حين أن58.30 % لديهم مستوى جامعي و 20.85 % لديهم مستوى دراسات عليا حيث تعكس هذه النسب إرتفاع محسوس في مستوى المعرفي لموظفي الشركة حيث تعتمد على نسبة عالية من خرجي الجامعات تقارب 80 % في حين تعتمد على 20 % من غير الجامعيين

كأعوان تنفيذ للقيام بالمهمات البسيطة في حين أن العمليات المعقدة توكلها لأصحاب المستويات المعرفية العالية لاسيما أصحاب الدراسات العليا حيث يمثلون نسبة 20.85 % من مجموع الموظفين وهي نسبة جيدة تعكس حرص الشركة على تحقيق التوازن بين مختلف المستويات لتحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى تقليل تكاليف إستخدام العنصر البشري.

2.توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة المدروسة وذلك حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم(3-12): يبين توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	المجال	التكرار	النسبة (%)
1	الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	16	33.30
		من 05 الى 10 سنوات	22	45.85
		اكثر من 10 سنوات	10	20.85
	المجموع		48	100

المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL.

يظهر الجدول رقم (3-12) اعلاه إن 33.30% من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من خمس سنوات، كما إن 45.85% منهم لديهم ما بين 05 إلى 10 سنوات خبرة مهنية و20.85 % لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة مهنية، وإن دلت هذه النسب إنما تدل على إعتماد الشركة على مزيج من الموظفين من حديثي التوظيف ومن لديهم خبرة معتبرة وممن لديهم خبرة كبيرة في الشركة حيث يساعد هذا المزيج بتجديد الطاقات كونها تعتمد على موظفين حديثي التوظيف وتسمح لهم بالإحتكاك مع ذوي الخبرة العالية لصقل المعلومات وتنمية المهارات بإعتبارهم

مستقبل الشركة وهم من يحملون رايتها في المستقبل مع الإعتماد على ذوي الخبرة المتوسطة بنسبة كبيرة لضمان تأدية المهام بالصورة اللائقة.

4.توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة المدروسة وذلك حسب الوظيفة.

الجدول رقم (3-13): يبين توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الوظيفة

الرقم	المتغير	المجال	التكرار	النسبة (%)
1	الوظيفة	عون تنفيذ	24	50.00
		إطار	18	37.50
		منصب عالي	06	12.50
	المجموع		48	100

المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL.

يظهر الجدول رقم (3-13) اعلاه أن 50.00 % من أفراد العينة يمثلون أعوان تنفيذ، كما إن 37.50% منهم في يمثلون إطارت الشركة و12.50 %هم أصحاب المناصب العليا وأصحاب القرار في الشركة، وإن دلت هذه التوليفة إنما تدل على إعتماد الشركة على نسبة متوازنة من الموظفين حسب التنظيم الوظيفي الذي يسمح بتأدية المهام بسلاسة حيث تعتبر النسبة الغالبة من الموظفين ممن يؤدون المهام الروتينية أو السهلة أو المتكررة في حين يؤطرهم موظفون توكل إليهم مسألة إدارة الملفات المعقدة التي تجزء في شكل مهام فرعية توكل إلى أعاون التنفيذ تحت إشراف الإطارات، كما تجمع أو تقسم أنشطة الشركة إلى مجموعات جزئية متجانسة يديرها قائد أو موظف ذو منصب عالي لضمان الجدية والفعالية في معالجة الملفات.

المطلب الثالث: تحليل وصفي لمراحل إدارة المخاطر

1- مستوى التعرف على المخاطر

الجدول التالي يبين مستوى التعرف على المخاطر من طرف موظفي الشركة الجزائرية للتأمين

الجدول رقم (3-14) يبين مستوى التعرف على المخاطر من طرف موظفي الشركة الجزائرية للتأمين

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
1	يتلقى الموظفون دورات تكوينية لاكتساب التقنيات الحديثة للتعرف على المخاطر	0,77	4,5	**مرتفع**
2	يمتلك موظفو الشركة الإمكانيات العلمية للتعرف على المخاطر	0,72	4,25	**مرتفع**
3	موظفو وإطارات الشركة يدركون معظم المخاطر التي تواجه الشركة	0,87	4,08	**مرتفع**
4	تمتلك الشركة خبراء يمكن لموظفي الشركة الإستعانة بهم لمعرفة المخاطر	0,9	3,83	**مرتفع**
5	يتبادل الموظفون فيما بينهم الخبرات المكتسبة في التعرف على المخاطر	1,02	3,75	**مرتفع**
المستوى العام			4,08	**مرتفع**

المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL.

يظهر الجدول رقم (3-14) اعلاه مستوى عال لأثر الدورات التكوينية لتحسين المستوى وإكتساب التقنيات الحديثة للتعرف على المخاطر بمتوسط يقدر بـ 4.5 وهو مستوى ممتاز ويعكس ذلك أهمية التكوين في تحسين إمكانيات الموظفين وتنمية قدراتهم لتعامل أفضل مع المخاطر، فيما تعتبر الإمكانيات العلمية التي يمتلكها الموظفين من أهم العوامل التي تمكن الموظفين من التعرف على المخاطر حيث قدر مؤشرها بـ 4.25 وينعكس ذلك على مدى إدراك الموظفين لأهمية التعرف على المخاطر الذي قدر مؤشرها بـ 4.08 وهو ما يفسر حرص الموظفين على تحديد المخاطر بدقة للتمكن من إدارتها بالشكل المطلوب، فيما جاء مؤشري توفير خبراء لإستعانة بهم للتعرف على المخاطر، وتبادل الخبرات بين الموظفين أقل نسبيا من المؤشرات السابقة حيث قدرا بـ: 3.83 و3.75 على التوالي ويعكس ذلك إعتماد الموظفين على الإمكانيات الخاصة من مؤهلات علمية وخبرات سابقة للتعرف على المخاطر وعلى العموم فإن المؤشر لمدى إمكانية تعرف الموظفين على المخاطر جاء بمستوى مرتفع قدر بـ 4.08 ويعكس هذا إمكانية عالية لتعرف الموظفين على المخاطر قبل حدوثها وبالتالي إمكانية التعامل معها.

2- مستوى تصنيف وتحليل المخاطر من طرف موظفي الشركة الجزائرية للتأمين

يبن الجدول أدناه مستوى تصنيف وتحليل المخاطر من طرف موظفي الشركة الجزائرية للتأمين

الجدول رقم (3-15) يبين مستوى تصنيف وتحليل المخاطر من طرف موظفي الشركة الجزائرية للتأمين

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
1	يمتلك موظفو الشركة خبرات سابقة تمكنهم من تحليل المخاطر	0,64	4,41	**مرتفع**
2	يمكن لموظفي الشركة تصنيف المخاطر المحتملة حسب طبيعتها ومصدرها	1,04	4,08	**مرتفع**
3	يعتمد موظفو الشركة على تقنيات وأدوات علمية لتحليل المخاطر	4,08	4,08	**مرتفع**
4	لدى موظفي الشركة الإمكانيات العلمية لتحليل المخاطر	1,09	4	**مرتفع**
5	يمكن لموظفي الشركة التنبؤ وتوقع نسبة حدوث المخاطر المحتملة	0,6	3,75	**مرتفع**
المستوى العام			4,06	**مرتفع**

المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL.

يظهر الجدول رقم (3-15) اعلاه مستوى عال للمؤشر العام لمستوى تصنيف وتحليل المخاطر من طرف الموظفين حيث قدر بـ 4.06 حيث يظهر جليا إمكانية تحليل وتصنيف المخاطر حسب طبيعتها ومصدرها ونسبة وقوعها، ويعود ذلك إمتلاك الموظفين لخبرات سابقة تمكنهم من تصنيف وتحليل المخاطر المحتلة حيث قدر هذا المؤشر بـ 4.41، إضافة إلى تمكن الموظفين من التقنيات الحديثة والأدوات العلمية مما ساعدهم في عملية التحليل والتصنيف وعملية توقع المخاطر المحتملة.

3- مستوى تقييم المخاطر من طرف موظفي الشركة:

الجدول التالي يبين مستوى تقييم المخاطر من طرف موظفي الشركة:

الجدول رقم (3-16): يبين مستوى تقييم المخاطر من طرف موظفي الشركة

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
1	يمكن لموظفي الشركة الإستعانة بخبراء الشركة لتقييم المخاطر	0,9	4,16	مرتفع
2	يهتم الموظفون أكثر بالأخطار ذات الاحتمال الأكبر للحدوث وذات الآثار الوخيمة.	1,04	4,08	مرتفع
3	يدرك موظفو الشركة أثار المخاطر المحتملة على نشاط الشركة	1,24	3,75	مرتفع
4	يمكن لموظفي الشركة التمييز بين المخاطر ذات الآثار الوخيمة والأقل ضررا	0,72	3,75	مرتفع
5	يدرك موظفو الشركة الأخطار ذات الإحتمال المرتفع الحدوث والأقل إحتمالا	0,83	3,75	مرتفع
المستوى العام			3,90	مرتفع

المصدر: من مخرجات EXCEL.

يظهر الجدول رقم (3-16) أعلاه مؤشر مرتفع للمستوى العام لعملية تقييم المخاطر من طرف الموظفين حيث قدر بـ 3.90 وإن دل ذلك إنما يدل على قدرة الموظفين بالشركة على تقييم المخاطر المحتملة وإتخاذ الإجراءات المناسبة لكل نوع من المخاطر، حيث يستعين الموظفين بالخبراء الذين تمتلكم الشركة من أجل عملية تقييم المخاطر حيث قدر هذا المؤشر 4.16، إضافة إلى إدراك الموظفين للأثار الوخيمة لسوء تقييم المخاطر بمؤشر قدر بـ 4.08 ويليهم مؤشرات إدراك الموظفين لأثار المخاطر المحتملة على نشاط الشركة والتمييز بين المخاطر ذات الأثار الكبيرة والأقل ضرار في عملية توزيع الجهد والعناية اللازمة في عملية تقييم المخاطر وإتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

4-مستوى التحكم في إدارة المخاطر من طرف موظفي الشركة

الجدول التالي يبين مستوى التحكم في إدارة المخاطر من طرف موظفي الشركة:

الجدول رقم (3-17): يبين مستوى التحكم في إدارة المخاطر من طرف موظفي الشركة

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
1	بإمكان الموظفين الإختيار بين عدة بدائل لإدارة المخاطر	0,5	4,5	**مرتفع**
2	الموظفون لديهم دراية بالإستراتيجيات الخاصة بالشركة لإدارة المخاطر	0,72	4,25	**مرتفع**
3	إستراتيجية الشركة لمواجهة المخاطر محكمة وفعالة	0,76	4,08	**مرتفع**
4	لدى الموظفين القدرة على إتخاذ القرار المناسب لإدارة المخاطر	0,93	3,75	**مرتفع**
5	يتعاون الموظفون فيما بينهم لوضع خطط لمواجهة المخاطر	1,11	3,66	**مرتفع**
المستوى العام			4,05	**مرتفع**

المصدر : من مخرجات EXCEL.

يظهر الجدول رقم (3-17) أعلاه مؤشر عام مرتفع لمستوى التحكم في المخاطر، حيث بعد عملية التعرف على المخاطر وتصنيفها وتحليلها والتي ظهرت بمؤشرات جد إيجابية تأتي مرحلة التحم في المخاطر حيث قدر هذا المؤشر بـ 4.05 وهو مستوى جيد لعملية تقييم المخاطر من طرف الموظفين ويعود ذلك لإمكانية إختيار الموظفين بين عدة بدائل وإستراتيجيات للتعامل مع المخاطر بمؤشر يقدر بـ 4.5، إضافة إلى إدراك وإطلاع الموظفين على الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الشركة لمواجهة المخاطر ومدى نجاعة هذه الإستراتيجيات، فيما ظهر مؤشر التعاون بين الموظفين فيما بينهم مؤشر أقل نسبيا من باقي المؤشرات التي تمكن الموظف من تقييم المخاطر ويعود ذلك الى إعتماد الموظفين على الإمكانيات العلمية والمهارات الخاصة إضافة الإستنجاد بالخبراء التي توفرهم الشركة من أجل تقييم المخاطر إضافة إلى التنافس السلبي بين الموظفين.

5- مستوى المراقبة والمتابعة لعملية إدارة المخاطر بالشركة

الجدول التالي يبين مستوى المراقبة والمتابعة لعملية إدارة المخاطر بالشركة:

الجدول رقم (3-18): يبين مستوى المراقبة والمتابعة لعملية إدارة المخاطر بالشركة

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
1	تقيم وتحلل نتائج القرارات التي اتخذها الموظفين لمواجهة المخاطر	1,07	4,16	**مرتفع**
2	يشارك الموظفون في تقييم الإجراءات المتخذة لإدارة المخاطر	0,96	4,08	**مرتفع**
3	تتبنى الشركة وتعمم القرارات الفعالة لإدارة المخاطر التي بادر بها الموظفون	0,87	4,08	**مرتفع**
4	تراجع الإدارة العليا مدى إلتزام الموظفون بالإستراتيجية العامة لإدارة المخاطر	0,76	3,91	**مرتفع**
5	توثق الإجراءات المتخذة لإدارة المخاطر للاستفادة منها في مواجهة مخاطر مماثلة	0,9	3,83	**مرتفع**
المستوى العام			4,01	**مرتفع**

المصدر : من مخرجات EXCEL.

يظهر الجدول رقم (3-18) اعلاه مؤشر عام مرتفع لمستوى المتابعة والمراقبة من طرف الإدارة العليا للشركة لمدى إلتزام الموظفين بالإستراتيجيات المعتمدة من طرف الشركة لإدارة المخاطر بمؤشر قدر بـ 4.01 ويعكس ذلك حرص الشركة على تنفيذ قراراتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر بكل صرامة، حيث تقوم بتحليل القرارات التي إتخذها الموظفين في عملية التعامل مع المخاطر وتقييم نتائجها بإشراك الموظفين في عملية التقييم والتحليل وتعميم النتائج الإيجابية وتفادي القرارات المتسرعة والرجولية لأثارها الوخيمة على نشاط الشركة، حيث توثق كل هذه الإجراءات وتبلغ للموظفين في شكل تقارير دورية لتحسين الأداء ورفع درجة اليقظة في التعامل مع المخاطر المحتملة التي قد تواجه الشركة.

6-مستوى جودة الخدمات في الشركة

الجدول التالي يظهر مستوى جودة الخدمات في الشركة

الجدول رقم (3-19): يظهر مستوى جودة الخدمات في الشركة

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
1	زبائن الشركة راضون عن مستوى جودة الخدمات المقدمة من الشركة	0,75	4,33	**مرتفع**
2	مبالغ تعويض الخسائر عادلة وترضي الزبائن	0,87	4,08	**مرتفع**
3	إجراءات تعويض خسائر الزبائن دقيقة وواضحة وسريعة	1,16	4	**مرتفع**
4	يدرك الزبائن الإختلاف بين خدمات الشركة والمنافسين	0,49	3,91	**مرتفع**
5	خدمات الشركة يصعب تقليدها من طرف المنافسين	0,9	3,83	**مرتفع**
6	خدمات الشركة متميزة وذات جودة عالية تلبي رغبات الزبائن	1,02	3,75	**مرتفع**
المستوى العام			3,98	**مرتفع**

المصدر : من مخرجات EXCEL.

يظهر الجدول رقم (3-19) مؤشر عام متوسط لمستوى جودة الخدمات المقدمة من الشركة لزبائنها حيث ينعكس تحمها في إدارة المخاطر على خدماتها حيث قدر بـ 3.98 ويعود ذلك لرضى الزبائن عن مستوى وجودة الخدمات المقدمة من الشركة بمؤشر قدر بـ4.33، إضافة لرضا الزبائن عن حجم التعويضات ومبالغها العادلة بمؤشر قدر بـ 4.08، وسهولة إجراءات التعويض الدقيقة والسهلة والواضحة بمؤشر قدر بـ 4، ويليه إدراك الزبائن للإختلاف بين خدمات الشركة والمنافسين لها بمؤشر قدر بـ 3.91، إضافة إلى تميز الخدمات وصعوبة تقليدها من طرف المنافسين بمؤشر قدر بـ 3.83، وأخيرا جودة الخدمة المقدمة من طرف الشركة بشكل خاص بمؤشر 3.75، ولن دلت هذه المؤشرات إنما تدل على إنعكاس تحكم الموظفين في عملية التعامل مع المخاطر على خدمات الشركة، حيث سجلنا مؤشرات إيجابية لكل مراحل عملية إدارة المخاطر مما أثر بالإيجاب على جودة الخدمة.

7-مستوى الأسعار التنافسية لخدمات الشركة

الجدول التالي يظهر مستوى الأسعار التنافسية لخدمات الشركة.

الجدول رقم (3-20): يظهر مستوى الأسعار التنافسية لخدمات الشركة

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
1	يتم تسعير خدمات الشركة بناء على حجم المخاطر الممكن تحملها	0,87	4,41	**مرتفع**
2	أسعار خدمات الشركة معقولة وتنافسية .	0,72	4,25	**مرتفع**
3	تدفع أسعار الخدمات الزبائن إلى الإستمرار في إستخدام خدمات الشركة	0,72	4,25	**مرتفع**
4	يعتقد الزبائن أن أسعار الخدمات مناسبة	0,69	4,16	**مرتفع**
5	تعكس أسعار الخدمات جودتها والقيمة المقدمة للزبائن	1,04	4,08	**مرتفع**
المستوى العام			4,23	**مرتفع**

المصدر : من مخرجات EXCEL.

يظهر الجدول رقم (3-20) مؤشر عام مرتفع لمستوى تنافسية أسعار خدمات الشركة بمعدل قدر بـ 4.23 وهو معدل جد إيجابي ناتج عن نجاعة إدارة المخاطر بالشركة في تسعير الخدمات بناء على حجم المخاطر المحتملة وهي إستراتيجية عادلة تقتضي أن يدفع المؤمن لقسط يعادل حجم المخاطر التي قد تترتب على تأمين ممتلكاته، حيث نلاحظ مؤشر تسعير الخدمات بناء على حجم المخاطر بمستوى مرتفع قدر بـ 4.41، ويليه مؤشر عقلانية وتنافسية أسعار خدمات الشركة بمعدل قدر بـ 4.25 وهما مؤشران يرتبطان إرتباطا وثيقا بمستوى التحكم في إدارة المخاطر من طرف الشركة، مما يدفع الزبائن إلى الإستمرار في التعامل مع الشركة وطلب خدماتها إعتقادا منهم بتناسب الأقساط المدفوعة مع حجم المخاطر المحتملة والقيمة المقدمة لهم.

8-مستوى تنمية الحصة السوقية للشركة

الجدول التالي يظهر مستوى تنمية الحصة السوقية للشركة

الجدول رقم (3-21) يظهر مستوى تنمية الحصة السوقية للشركة

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
1	يتزايد زبائن الشركة من سنة إلى أخرى	0,75	4,33	**مرتفع**
2	ترتفع عقود التأمين في الشركة من سنة إلى أخرى	1,17	334,	**مرتفع**
3	ترتفع مداخيل الشركة من سنة إلى أخرى	0,85	254,	**مرتفع**
4	نسبة تغطية السوق الوطني في تزايد من سنة إلى أخرى	0,92	4	**مرتفع**
5	تقتحم الشركة إختصاصات ومجالات تأمين جديدة بين الحين والأخر	0,8	3,83	**مرتفع**
المستوى العام			4,15	**مرتفع**

المصدر : من مخرجات EXCEL.

يظهر الجدول رقم (3-21) مؤشر عام مرتفع لمستوى تنمية الحصة السوقية للشركة بمعدل عام قدر بـ 4.15 راجع لجودة الخدمات المقدمة من طرف الشركة وأسعارها التنافسية مقارنة بمنافسيها، حيث يتزايد عدد زبائن الشركة من سنة إلى أخرى بمؤشر قدر بـ 4.33، إضافة إلى إرتفاع عقود التأمين من سنة إلى أخرى بمؤشر قدر بـ 4.33، كما إن مداخيل الشركة ترتفع من سنة إلى أخرى بمؤشر قدر بـ 4.25، إضافة زيادة التغطية عبر السوق الوطني بفتح فروع جديدة بمؤشر قدر بـ 4 وأخيرا إقتحام مجالات تأمين جديدة من طرف الشركة بمؤشر

قدر بـ 3.83، حيث تعكس هذه المؤشرات مدى تأثير الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الشركة في إدارة المخاطر على جودة الخدمات وأسعارها التنافسية مما إنعكس إيجابيا على الحصة السوقية للشركة.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

بعد دراسة وتحليل نتائج الإستبيان تحليلا وصفيا، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى إختبار الفرضيات إنطلاقا من تحليل معمق لنتائج الإستبيان مستعينين بتحليل فرق المتوسطات للوقوف على الأثر الناتج عن تغير متوسطات المتغيرات المستقلة على تغير في متوسطات المتغيرات التابعة وقياس معنوية هذا التغير بالتالي الوصول إلى ثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

إختبار الفرضية الأولى

هناك أثر ذو دلالة معنوية بين مستوى التعرف على المخاطر والميزة التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمين.

الجدول التالي يبين تحليل الإنحدار الخاص بمستوى التعرف على المخاطر والميزة التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمين.

الجدول رقم (3-22): يبين أثر مستوى التعرف على المخاطر والميزة التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,952[a]	,906	,904	,19978

a. Predictors: (Constant), identi_risques

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,614	1	17,614	441,301	,000[a]
	Residual	1,836	46	,040		
	Total	19,450	47			

a. Predictors: (Constant), identi_risques

b. Dependent Variable: avntg_comptv

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS17.

من خلال الجدول رقم (3-22) أعلاه يتضح إن قيمة الإحصائية F المحسوبة تقدر بـ441.301 خاصة بمستوى التعرف على المخاطر فيما تقدر قيمة الاحصائية F الجدولية بدرجة ثقة 95 % : $F_{(1.47)}(0.05)=4.03$ اي اقل من القيمة المحسوبة ، كما ان درجة المعنوية بلغت 0.000 ومنه يمكن القول ان مستوى التعرف على المخاطر له اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بدرجة ثقة 95 % على الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتامين بما يرضي الزبائن خاصة فيما يتعلق بسلاسة اجراءات التعويض ومبالغها العادلة مما جعلهم يدركون الفرق بين ما تقدمه الشركة وما يقده منافسوها ، وعليه فإننا نقل الفرضية الاولى المتضمنة وجود اثر ذو دلالة احصائية بين مستوى التعرف على المخاطر والميزة التنافسية للشركة.

إختبار الفرضية الثانية.

هناك أثر ذو دلالة معنوية بين مستوى تصنيف المخاطر والميزة التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمين.

الجدول التالي يبين تحليل الإنحدار الخاص بأثر مستوى تصنيف المخاطر والميزة التنافسية في الشركة .

الجدول رقم (3-23): يبين أثر مستوى تصنيف المخاطر والميزة التنافسية في الشركة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,964[a]	,928	,927	,17400

a. Predictors: (Constant), clasif_risques

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,057	1	18,057	596,427	,000[a]
	Residual	1,393	46	,030		
	Total	19,450	47			

a. Predictors: (Constant), clasif_risques

b. Dependent Variable: avntg_comptv

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS17.

من خلال الجدول رقم (3-23) أعلاه يتضح أن قيمة الإحصائية F المحسوبة تقدر تقدر بـ596.427 خاصة بمستوى القدرة على تصنيف المخاطر، فيما تقدر قيمة الإحصائية F الجدولية بدرجة ثقة 95%: $F_{(1.47)}(0.05)=4.03$ اي اقل من القيمة المحسوبة، كما أن درجة المعنوية بلغت 0.000 ومنه يمكن القول مستوى القدرة على تصنيف المخاطر له أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بدرجة ثقة 95% على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمين حيث إلتمسنا تركيز الشركة على تسعير الخدمات بناء على حجم المخاطر المتوقعة

مما جعلها معقولة لدى الزبائن وأكثر تنافسية مقارنة بأسعار خدمات منافسيها مما دفع الزبائن للإستمرار في التعامل مع الشركة، ولذلك فإننا نقبل الفرضية الثانية المتضمنة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى القدرة على تصنيف المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية.

إختبار الفرضية الثالثة

هناك أثر ذو دلالة معنوية بين مستوى تقييم الخطر والميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين.

الجدول التالي يبين تحليل الإنحدار الخاص بأثر مستوى تقييم الخطر والميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين.

الجدول رقم (3-23): يبين أثر مستوى تقييم الخطر والميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,907[a]	,823	,819	,27365

a. Predictors: (Constant), analise_risques

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,005	1	16,005	213,735	,000[a]
	Residual	3,445	46	,075		
	Total	19,450	47			

a. Predictors: (Constant), analise_risques

b. Dependent Variable: avntg_comptv

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS17.

من خلال الجدول رقم (3-23) أدناه يتضح أن قيمة الإحصائية F المحسوبة تقدر بـ213.735 خاصة بمستوى تحليل وتقييم المخاطر، فيما تقدر قيمة الاحصائية F الجدولية بدرجة ثقة 95%: $F_{(1.47)}(0.05)=4.03$ اي اقل من القيمة المحسوبة، كما ان درجة المعنوية بلغت 0.000 يمكن القول مستوى تحليل وتقييم المخاطر له أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بدرجة ثقة 95% على تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين حيث يظهر جليا تزايد عدد زبائن الشركة وعدد عقود التأمين إضافة إلى إرتفاع مداخيل الشركة وزيادة وكالاتها عبر التراب الوطني إضافة إلى إقتحامها لمجلات تأمين جديدة، وعليه فإننا نقل الفرضية الثالثة المتضمنة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى تحليل وتقييم المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين.

إختبار الفرضية الرابعة

هناك أثر ذو دلالة معنوية بين مستوى التحكم في الخطر والميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين.

الجدول التالي يبين تحليل المتوسطات الخاص بأثر مستوى التحكم في مراحل إدارة الخطر على نمو الحصة السوقية.

الجدول رقم (3-24): يبين أثر مستوى التحكم في الخطر والميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,941[a]	,885	,883	,22046

a. Predictors: (Constant), maitris_risques

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,214	1	17,214	354,194	,000[a]
	Residual	2,236	46	,049		
	Total	19,450	47			

a. Predictors: (Constant), maitris_risques

b. Dependent Variable: avntg_comptv

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS17.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل خاصة فيما يتعلق بالتحليل الوصفي لنتائج الإستبيان وكذا التحليل المعمق لإختبار الفرضيات تم الوقوف على النتائج التالية:

1. التحم الجيد في مراحل إدارة المخطر له إنعكاس إيجابي على مستوى جود الخدمات التأمينية.
2. تحقيق السعر التنافسي لخدمات التأمين يرتبط إرتباطا وثيقا بمستوى إلتحم في مراحل إدارة المخاطر.
3. نمو الحصة السوقية لأي شركة مرهون بقدرة الشركة على إدارة المخاطر المحتملة.
4. تحقيق الميزة التنافسية للشركة يتأثر بمستوى التمكن من إدارة المخاطر في الشركة.

الخاتـمة العامة

الخاتـمة:

تتعرض شريكات التأمين في كثير من الأحيان لأخطار قد تؤدي إلى وقف نشاطها وخروجها من السوق ولذلك تلجأ شريكات التأمين إلى إعتماد عدة إستراتيجيات من أجل تسيير المخاطر المحتملة لاسيما ما تعلق بإجراءات إعادة التأمين لدى الشركات الكبرى والدولية للتأمين أو بعقد تحالفات إستراتيجية مع شريكات مماثلة من أجل إقتسام الأرباح وتحمل الخسائر كل حسب درجة مساهمته أو حسب نسبة تلقيه لأقساط التأمين، كما تعمد شركات التأمين إلى تنويع محفظتها الإستثمارية من أسهم وسندات وأذونات الخزينة والمشاركة في رأس مال بعض الشركات، شراء الأوراق المالية ... إلى غيرها من الإستثمارات من أجل توفير السيولة ورفع المداخيل وتكوين الإحتياطات والمؤونات تحسبا لأي خطر محدق قد يعصف بمكانة الشركة وينهي نشاطها، إضافة إلى كل هذه الإجراءات وجب على شركات التأمين التفكير بجدية قبل تحمل المخاطر والتركيز على عملية التقييم والتحكم في المخاطر بمستوى عال حتى يتسنى لها إتخاذ قرار التغطية التأمينية عن قناعة وليس سعيا وراء زيادة المداخيل وفقط، كما أن تأطير العنصر البشري المتمثل في الموظفين والوكلاء والوسطاء وتحفيزهم بما يضمن ولاءهم للشركة هو الضامن الوحيد لعدم المجازفة بسمعة الشركة وعدم التسبب لها بأضرار قد لاتستطيع الشركة تحملها وفي هذا الإطار وجب الإعتماد على نظام داخلي أكثر صرامة لتحديد الحقوق والواجبات لكل فرد في الشركة.

وتعتبر الشركة الجزائرية للتأمين saa من بين الشريكات الرائدة في مجال التأمين على مستوى السوق الوطني، حيث تولي أهمية بالغة لموضوع إدارة المخاطر المالية وتحرص حرصا شديدا على إطاراتها من أجل التنفيذ الصارم للإستراتيجية العامة لإدارة المخاطر الصادرة عن الإدارة العليا للشركة.

إختبار الفرضيات: لقد قامت دراستنا على خمس فرضيات:

الفرضية الأولى

مستوى التعرف على المخاطر له أثر إيجابي على الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين بما يرضي الزبائن خاصة فيما يتعلق بسلاسة إجراءات التعويض ومبالغها العادلة مما جعلهم يدركون الفرق بين ما تقدمه الشركة وما يقده منافسوها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية

مستوى القدرة على تصنيف المخاطر له أثر معنوي على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمين حيث إلتمسنا تركيز الشركة على تسعير الخدمات بناء على حجم المخاطر المتوقعة مما جعلها معقولة لدى الزبائن وأكثر تنافسية مقارنة بأسعار خدمات منافسيها مما دفع الزبائن للإستمرار في التعامل مع الشركة، ولذلك فإننا نقبل الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة

مستوى تحليل وتقييم المخاطر له أثر معنوي على تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين حيث يظهر جليا تزايد عدد زبائن الشركة وعدد عقود التأمين إضافة إلى إرتفاع مداخيل الشركة وزيادة وكالاتها عبر التراب الوطني إضافة إلى إقتحامها لمجلات تأمين جديدة، وعليه فإننا نقبل الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة

مستوى التحكم في المخاطر له أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بدرجة ثقة 95% على تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين حيث لمسنا حرص مسؤولي الشركة على تقييم المخاطر المحتملة خاصة من الزبائن الصناعيين حالة بحالة وعلى أساس هذا التقييم يتم تصميم المنتوج التأميني الذي يلائم الزبون، وعليه نقبل الفرضة الرابعة.

الفرضية الخامسة

مستوى مراقبة ومتابعة المخاطر له أثر معنوي على تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية للتأمين حيث تتولى هذه العملية خلية منصبة على مستوى المقر الرئيسي لشركة التي تقوم بفحص وتقييم نتائج ما إتخذ من إجراءات لإدارة المخاطر وتقارنها بالتعليمات المسداة من الإدارة العليا وتحدد نجاعة هذه القرارات ومدى تأثيرها على الشركة ومنه تثمين القرارات الإيجابية ومحاولة تصحيح الخاطئة منها، وعليه نقبل الفرضة الرابعة.

النتائج:

ومن خلال دراستنا لواقع إدارة المخاطر بهذه الشركة توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن قدرة موظفي الشركة على التعرف وتحديد المخاطر له أثر إيجابي ينعكس على طريقة معالجة الخطر لا سيما ما تعلق بعملية التصنيف والتحليل والتقييم ولذلك فإن تجاهل الخطر أو عدم إدراكه من طرف الموظف له أثار وخيمة على الشركة.
- إن عملية التحليل والتصنيف والتقييم للمخاطر المحتملة هو أساس القرار المناسب بتحمل الخطر أو تجنبه او تحويله إلى جهة أخرى يمكنها تحمله، ولذلك فإن أي قصور في أي مرحلة من المراحل قد ينتج عنه قرار خاطئ قد يكلف الشركة ضياع فرصة تحمل عبئ هي في غنى عنه.
- تعتبر عملية الرقابة والمتابعة والتقييم لما تم إتخاذه من قرارات وإجراءات فيما يتعلق بإدارة المخاطر وقفة للتدارك وتصحيح المسار أو تعديله قبل فوات الأوان أو تدعيمه إن كان صائبا وموفقا.
- إن التمكن من إدراة المخاطر له إنعكاس إيجابي على جودة خدمات التأمين لاسيما ما تعلق بتصميم الخدمات بناء على حجم المخاطر وبالتالي حجم أقساط التأمين ومنه حجم التعويضات وإجراءاتها.

- تحقيق السعر التنافسي لأسعار خدمات التأمين يؤسس على حجم المخاطر المحتمل التعرض لها من جراء التكفل التغطية التأمينية، بحيث عدم القدرة على إدراك المخاطر ينعكس سلبا على تحديد قسط التأمين وبالتالي إمكانية فقد زبائن أقل مخاطرة مقابل الإحتفاظ بزبائن ذوي مخاطر عالية لعدم عدالة قسط التأمين.
- تمكن الشركة من إدارة المخاطر يمهد لخدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية تنعكس إيجابيا على الحصة السوقية للشركة نظرا لإرتفاع عدد الزبائن وعقود التأمين وبالتالي المداخيل ومنه إمكانية التوسع الجغرافي عبر مناطق وأسواق جديدة.

الإقتراحات:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية وما لمسناه على أرض الواقع يمننا تقديم الإقتراحات التالية:

- محاولة تعميم التجارب الناجحة على مستوى بعض الوكالات أو المديريات الجهوية لإدارة المخاطر بالشركة على كل الموظفين التابعين للشركة حتى يكونون على علم بالأساليب الناجحة لإدارة المخاطر.
- محاولة تعميم التجارب السيئة للتعامل مع بعض المخاطر على مستوى بعض الوكالات حتى يتسنى للموظفين الأخرين من تجنبها.
- ترسيخ قناعة لدى إطارات الشركة ووكلائها ووسطائها بمراعاة المصالح العليا للشركة قبل إتخاذ أي قرار فيما يخص تحمل المخاطر أو تجنبها أو تحويلها للغير.
- الإنفتاح على شريكات التأمين الوطنية بتشكيل تحالفات ولو جزئية في بعض مجالات التأمين التي لا تملك الشركة الجزائرية للتأمين خبرة في إدارتها.

أفاق البحث:

يعتبر موضوع إدارة المخاطر موضوعا واسعا ويتسع لعدة مجلات ومن بين ما يمكن إقتراحه كمجال وأفاق للبحث ما يلي:

- إدارة مخاطر الإكتتاب ودورها في الرفع من مردودية الشركات.
- إدارة مخاطر الإستثمار وأثرها على ربحية الشركات.
- إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على سمعة الشركة.
- دور إدارة المخاطر وأثرها على ولاء الزبائن.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع بالغة العربية

أ- الكتب:

1. أبو النجا، محمد عبد العظيم، **إدارة التسويق مدخل معاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
2. أبو قحف، عبد السلام، **بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة**، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
3. أسامة عزمي إسلام، **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، الدار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
4. أسامة عزمي إسلام، شقيري نوري موسي، **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، الدار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
5. زيد منير عبودي، **إدارة التأمين والمخاطر**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
6. سلامة عبد االله سلامة، **الخطر التأمين**، الأصول العملية والعلمية، الطبعة الرابعة، القاهرة، 1974.
7. طارق عبد العال حماد, **إدارة المخاطر "أفراد، إدارات، شركات، بنوك"**, عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
8. طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، الدار الجامعية، مصر، طبعة الأولى،2003.
9. عاصم عبد المنعم وآخرون، **تقييم إدارة المخاطر**، دار الكتاب المصرية ، الطبعة الأولى، مصر،2008.
10. عبد العزيز أبو نعجة، **دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيقي** ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
11. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014.
12. علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو900**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1995.
13. عيد أحمد أبو بكر ، **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري، عمان، 2008 .

14. عيد أحمد أبو بكر, **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

15. عيد أحمد أبو بكر، **إدارة أخطار شركات التامين**، الأردن، 2011.

16. فريد زين الدين، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار النهضة العربية، مصر، 1998

17. قاسم نايف، **إدارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

18. مأمون الدراركة، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط الأولى، عمان،2002.

19. مجاني باديس، طبول ريمة، **تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية "بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا"**، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق نشر وإستيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة، الجزائر، 2017.

20. محمد الهاشمي، **مقدمة في مبادئ التامين**، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 1990 .

21. مختار محمود الهانسي،**"مقدمة في مبادئ التأمين"**، الدار الجامعية، بيروت، 1993.

22. مرسي جمال الدين، أبو بكر مصطفى، **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع**، الدار الجامعية، مصر، 2004.

23. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2002.

24. مصطفى يوسف كافي، **إدارة المخاطر و التأمين**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.

25. مونيا، محمد البكري، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

26. نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

ب- مذكرات و رسائل العلمية

1. بلال بن بتيش، أثر جودة الخدمة التأمينية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السوق الوطنية – دراسة مقارنة بين شركتين تأمينيتين–، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013.
2. بن عمروش فايزة، واقع تسويق الخدمات في شركات التأمين، دراسة حالة الصندوق الوطني لمتعاون الفلاحي CNMA، أطروحة ماجيستر، جامعة بومرداس، 2017-2018.
3. صوار يوسف، "محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك"BADR، أطروحة دكتوره، جامعة تلمسان، 2008.
4. عبد القادر مزيان، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء–دراسة حالة الصندوق الوطين للتعاون الفلاحي CNMA، أطروحة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
5. عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان2020.
6. غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.
7. فادية جباري، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل–دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات SAAتلمسان–، أطروحة الماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2011.

8. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، أطروحة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009.

9. محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، أطروحة ماجيستر، بسكرة، 2005.

10. نسيمة بروال، دور المسؤولية الإجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المديرية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو – قسنطينة–، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2020–2021.

11. نورة بلجودي، إستراتجية إدارة المخاطر في شركات التأمين– دراسة وكالتي LASAAو LA CAAR بالمسيلة – (2010–2014)، مذكرة الماستر (أكاديمي)، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.

12. وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011/2011.

ت- المجلات والمدخلات والملتقيات

1. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
2. أحمد عريقات وآخرون، دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2010.
3. أكرم احمد الطويل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، العدد79، 2007.
4. إلهام نعمة كاظم، تقييم جودة الخدمات التأمينية في شركة التأمين الوطنية، فرع الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 82، العدد 8، جامعة القادسية، العراق.
5. بلعزوز بن علي، إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، عدد 07،جامعة شلف 2010.
6. د.برواين شهرزاد، واقع إدارة الخطر في شركات التأمين الجزائرية: دراسة عينة من شركات التأمين في الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مجلة المالية والأسواق، المجلد 07 / العدد01 ، 2020.
7. رامي ناجح إسماعيل المصري، أثر الجاهزية البشرية لتطبيق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 17 : عقود التأمين، في تحسين الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية، جامعة العلوم الإسلامية، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، المجلد التاسع العدد 2، 2023.

8. طارق خان، أحمد حبيب، "إدارة المخاطر، تحليل قضايا في الصناعة الإسلامية"، ورقة مناسبات رقم 05، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.

9. عجيلة محمد، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 12و 13 ماي، 2010.

10. عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والأقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس،2009.

11. عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية،

12. فيروز جيرار، السياسات الاستثمارية في شركات التأمين ودورها في تطوير عناصر الميزة التنافسية، مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة البليدة 2 – ، العدد 15، 2016.

13. قويدر لويزة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، المجلد السادس، العدد 01، 2021.

14. وليد عباس جبر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية/ دراسة مقارنة، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 4، العدد 13 ،2009.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Etale, L., Bingilar, P., & Ifurueze, M. MARKET SHARE AND PROFITABILITY RELATIONSHIP: A STUDY OF THE BANKING SECTOR IN NIGERIA. International Journal of Business, Economics and Management ,(2016).
2. Macmillan, Hugh." Strategic Management: Process, Content, and Implementation»: Great Britain: Oxford.
3. Michael E. Porter and Victor E. Millar, how information gives you competitive advantage, the information revolution is transforming the nature of competition, Harvard Business Review, 2011.
4. Myriam Ouattara, les déterminants de la gestion du risque de taux d'intérêt des compagnies d'assurance de dommage, HEC Montréal, 2007.
5. Myriam Ouattara, les déterminants de la gestion du risque de taux d'intérêt des compagnies d'assurance de dommage, HEC Montréal, 2007.
6. Frédéric Leroy, Les stratégies de l’entreprise, Paris, DUNOD, 2001.
7. Porter M. (1999), L’avantage concurrentiel, édition dunod. University Press, 2000.
8. Alain Gauvin, la nouvelle gestion du risque financier, édition d’organization, paris, 2000.
9. Fildes, R., & Loft house, S. "Market Share Strategy and the Product Life Cycle": A Comment. Marketing Notes and Communications.
10. Loïc cadin Jean – François Amadien, Compétence et organisation qualifiante, paris, ECONOMICA, 1996.
11. Michael E. Porter, What Is Strategy, HARVARD BUSINESS REVIEW, November-December.
12. Cooper, L., & Nakanishi, M. Market-Share Analysis Evaluating Competitive Marketing Effectiveness.Kluwer Academic Publishers, 1988.

الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم المحاسبة والمالية

تخصص إدارة مالية المؤسسة

الاستبيان

السادة والسيدات الموظفون، تحية التقدير والاحترام وبعد،

في إطار استكمال التحضير لنيل شهادة الماستر يقوم الطلبة بإجراء دراسة حول "**أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الشركة الجزائرية للتامين**"، وباعتباركم أدرى بموضوع إدارة المخاطر فإننا نتوجه إليكم بهذا الاستبيان أملا في الحصول على درجة موافقتكم والتعبير عن رأيكم فيما يخص العبارات المكونة لهذه الاستبيان وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة الموافقة لرأيكم.

نحيطكم علما أن المعلومات التي تقدمونها ستستخدم للبحث العلمي وفي حدود الدراسة، كما أنها تحظى بالسرية التامة.

يولي الطلبة أهمية بالغة لإجابتكم ، ويأمل أن تكون جدية وبصفة موضوعية بعيدة عن المجاملة أو التحيز.

نشكركم على حسن تعاونكم ، ونثمن جهودكم في تقديم المعلومات الدقيقة والمهمة لإكمال هذه الدراسة.

البيانات الشخصية :

- **الجنس :** ذكر ☐ أنثى ☐
- **المستوى العلمي:** ثانوي أو اقل ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐
- **الخبرة المهنية:** اقل من 5سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- **الوظيفة:** عون تنفيذ ☐ إطار ☐ منصب قيادي ☐

المحور الأول : إدارة المخاطر

1- بعد التعرف على المخاطر

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	موظفو وإطارات المؤسسة يدركون معظم المخاطر التي تواجه المؤسسة					
2	يمتلك موظفو المؤسسة الإمكانيات العلمية للتعرف على المخاطر					
3	يتبادل الموظفون فيما بينهم الخبرات المكتسبة في التعرف على المخاطر					
4	تمتلك المؤسسة خبراء يمكن لموظفي المؤسسة الاستعانة بهم لمعرفة المخاطر					
5	يتلقى الموظفون دورات تكوينية لاكتساب التقنيات الحديثة للتعرف على المخاطر					

2- بعد تحليل المخاطر

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يمكن لموظفي المؤسسة تصنيف المخاطر المحتملة حسب طبيعتها ومصدرها					
2	يمكن لموظفي المؤسسة التنبؤ وتوقع نسبة حدوث المخاطر المحتملة					
3	لدى موظفي المؤسسة الإمكانيات العلمية لتحليل المخاطر					
4	يمتلك موظفو المؤسسة خبرات سابقة تمكنهم من تحليل المخاطر					
5	يعتمد موظفو المؤسسة على تقنيات وأدوات علمية لتحليل المخاطر					

3- بعد تقييم المخاطر

الرقم	**العبارة**	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يدرك موظفو المؤسسة أثار المخاطر المحتملة على نشاط المؤسسة					
2	يمكن لموظفي المؤسسة التمييز بين المخاطر ذات الآثار الوخيمة والأقل ضررا					
3	يدرك موظفو المؤسسة الأخطار ذات الاحتمال المرتفع الحدوث والأقل احتمالا					
4	يهتم الموظفون أكثر بالأخطار ذات الاحتمال الأكبر للحدوث وذات الآثار الوخيمة.					
5	يمكن لموظفي المؤسسة الاستعانة بخبراء المؤسسة لتقييم المخاطر					

4- بعد التحكم في المخاطر

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	الموظفون لديهم دراية بالاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة لإدارة المخاطر					
2	بإمكان الموظفين الاختيار بين عدة بدائل لإدارة المخاطر					
3	لدى الموظفين القدرة على اتخاذ القرار المناسب لإدارة المخاطر					
4	يتعاون الموظفون فيما بينهم لوضع خطط لمواجهة المخاطر					
5	استراتيجية المؤسسة لمواجهة المخاطر محكمة وفعالة					

5- بعد المتابعة والمراقبة الدورية لعملية إدارة المخاطر

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تراجع الإدارة العليا مدى التزام الموظفون بالإستراتيجية العامة لإدارة المخاطر					
2	تقيم وتحلل نتائج القرارات التي اتخذها الموظفين لمواجهة المخاطر					
3	يشارك الموظفون في تقييم الإجراءات المتخذة لإدارة المخاطر					
4	توثق الإجراءات المتخذة لإدارة المخاطر للاستفادة منها في مواجهة مخاطر مماثلة					
5	تتبنى المؤسسة وتعمم القرارات الفعالة لإدارة المخاطر التي بادر بها الموظفون					

المحور الثاني : الميزة التنافسية

1- بعد جودة الخدمة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	خدمات المؤسسة متميزة وذات جودة عالية تلبي رغبات الزبائن					
2	زبائن المؤسسة راضون عن مستوى جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة					
3	خدمات المؤسسة يصعب تقليدها من طرف المنافسين					
4	يدرك الزبائن الاختلاف بين خدمات المؤسسة والمنافسين					
5	إجراءات تعويض خسائر الزبائن دقيقة وواضحة وسريعة					
6	مبالغ تعويض الخسائر عادلة وترضي الزبائن					

2- بعد السعر التنافسي لخدمات المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	أسعار خدمات المؤسسة معقولة وتنافسية .					
2	تعكس أسعار الخدمات جودتها والقيمة المقدمة للزبائن					
3	يعتقد الزبائن أن أسعار الخدمات مناسبة					
4	تدفع أسعار الخدمات الزبائن إلى الاستمرار في استخدام خدمات المؤسسة					
5	يتم تسعير خدمات المؤسسة بناء على حجم المخاطر الممكن تحملها					

3- بعد الحصة السوقية للمؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يتزايد زبائن المؤسسة من سنة إلى أخرى					
2	ترتفع عقود التأمين في المؤسسة من سنة إلى أخرى					
3	ترتفع مداخيل المؤسسة من سنة إلى أخرى					
4	نسبة تغطية السوق الوطني في تزايد من سنة إلى أخرى					
5	تقتحم المؤسسة اختصاصات ومجالات تأمين جديدة بين الحين والأخر					

انتهى شكرا جزيلا على تعاونكم

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	identi_ risques [a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: avntg_comptv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,952[a]	,906	,904	,19978

a. Predictors: (Constant), identi_risques

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,614	1	17,614	441,301	,000[a]
	Residual	1,836	46	,040		
	Total	19,450	47			

a. Predictors: (Constant), identi_risques

b. Dependent Variable: avntg_comptv

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,229	,188		1,219	,229
	identi_risques	,954	,045	,952	21,007	,000

a. Dependent Variable: avntg_comptv

Regression

[DataSet1] F:\Nouveau dossier (3)\ggg.sav

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	clasif_ risques [a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: avntg_comptv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,964[a]	,928	,927	,17400

a. Predictors: (Constant), clasif_risques

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,057	1	18,057	596,427	,000[a]
	Residual	1,393	46	,030		
	Total	19,450	47			

a. Predictors: (Constant), clasif_risques

b. Dependent Variable: avntg_comptv

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,893	,135		6,629	,000
	clasif_risques	,795	,033	,964	24,422	,000

a. Dependent Variable: avntg_comptv

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT avntg_comptv
  /METHOD=ENTER analise_risques.
```

Regression

```
[DataSet1] F:\Nouveau dossier (3)\ggg.sav
```

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	analise_risques[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: avntg_comptv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,907[a]	,823	,819	,27365

a. Predictors: (Constant), analise_risques

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,005	1	16,005	213,735	,000[a]
	Residual	3,445	46	,075		
	Total	19,450	47			

a. Predictors: (Constant), analise_risques

b. Dependent Variable: avntg_comptv

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,107	,210		5,264	,000
	analise_risques	,774	,053	,907	14,620	,000

a. Dependent Variable: avntg_comptv

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT avntg_comptv
  /METHOD=ENTER maitris_risques.
```

Regression

```
[DataSet1] F:\Nouveau dossier (3)\ggg.sav
```

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	maitris_risques[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: avntg_comptv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,941[a]	,885	,883	,22046

a. Predictors: (Constant), maitris_risques

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,214	1	17,214	354,194	,000[a]
	Residual	2,236	46	,049		
	Total	19,450	47			

a. Predictors: (Constant), maitris_risques

b. Dependent Variable: avntg_comptv

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,249	,235		-1,061	,294
	maitris_risques	1,080	,057	,941	18,820	,000

a. Dependent Variable: avntg_comptv

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
```

```
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT avntg_comptv
/METHOD=ENTER control_suivi.
```

Regression

```
[DataSet1] F:\Nouveau dossier (3)\ggg.sav
```

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	control_suivi[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: avntg_comptv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,884[a]	,782	,777	,30357

a. Predictors: (Constant), control_suivi

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,211	1	15,211	165,055	,000[a]
	Residual	4,239	46	,092		
	Total	19,450	47			

a. Predictors: (Constant), control_suivi

b. Dependent Variable: avntg_comptv

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,872	,257		3,392	,001
	control_suivi	,810	,063	,884	12,847	,000

a. Dependent Variable: avntg_comptv