



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

تسيير مخاطر علاقة المؤسسة بالعميل من خلال عامل الثقة
دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: تسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

أ. د. موسى رحمانى

ألفه مزيو

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة محمد خيضر - بسكرة	رئيسا	أ- د إسماعيل حجازي
جامعة محمد خيضر - بسكرة	مقررا	أ- د موسى رحمانى
جامعة الحاج لخضر - باتنة	مناقشا	أ- د جمال جعيل
جامعة محمد خيضر - بسكرة	مناقشا	أ- د محمد قريشي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا	د- عبد الحكيم عمران
جامعة الحاج لخضر - باتنة	مناقشا	د- سهيل زغود

الموسم الجامعي: 2020/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

CAAR

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبية:

...

U

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
-	▲	▲
-	▲	▲
-	▲	▲
-	▲	▲
-	▲	▲
-	▲	▲
-	▲	▲

الموسم الجامعي: 2020/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا
بِأَنفُسِهِمْ ﴾

سورة الرعد/ الآية 11

﴿ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِنْدِ غَيْرِ اللَّهِ لَوَجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا
كَثِيرًا ﴾

سورة النساء/ الآية 82

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

يقول محمد الغزالي رحمه الله :

الأمم العظيمة ليست إلا صناعة حسنة لنفر من

الرجال الموهوبين، وأثر الرجل العبقري فيمن حوله

كأثر المطر في الأرض الموات، وأثر الشعاع في المكان

المظلم.

شكر وتقدير

الحمد والشكر الجزيل لله عز وجل الذي وهب لنا من الصبر والتوفيق ما ساعدنا وشجعنا على انجاز هذا العمل العلمي بالحمد لله والشكر له.

كما نتقدم بالشكر الخاص للأستاذ الفاضل "موسى رحمانى" على صبره وتفهمه، و كل الجهود المبذولة لانجاز هذا البحث ، فهذا العمل ما هو إلا ثمرة جهد علمي لحسن إشرافه وتوجيهه فله منا جزيل الشكر ومن الله حسن الثواب.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من السيد "عيدود كمال الدين" مدير الوحدة الجهوية لقسنطينة التابعة للشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR.

والسيد " بن نجاعي ميلود" المدير السابق لوكالة بسكرة CAA R 509 وإطاراتها. وكذا إطارات وكالات سطيف، وجيجيل، وقسنطينة.

وشكر خاص لأستاذي السيد "عامر الحاج" على كل المساعدة التي قدمها لنا.

والشكر موصول للجنة المناقشة التي تكلمت بقبول مناقشة هذا العمل.

وأخيرا نشكر كل من قدم يد العون والمساعدة من قريب ومن بعيد ولو بابتسامة صادقة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى روح والدتي الطاهرة راجية من المولى أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتها

إلى والدي العزيز

إلى عائلتي الكريمة كل باسمه

إلى زوجي الكريم وكل عائلته فردا فردا

إلى كل طالب علم

الملخص:

في إطار إدارة المخاطر التي قد تشوب علاقة المنظمة الخدمية بعميلها الخارجي وتهدد ديمومتها، عليها العمل على ضمان جودة العلاقة بينهما، وبناء و كمحدد رئيسي علاقات ثقة متبادلة، وذلك بتوفير الثقة في كل فرد مقدم للخدمة ومشارك في عملية تقديمها، مما يتطلب تبني قيما ايجابية تخدم أهدافا مشتركة بينها وبين أفرادها وبالتالي بينها وبين عملاءها.

إنّ هذه القيم ستشكل انعكاسا لنظام القيم السائد وعليه فالتغيير سيبدأ من الداخل، إذ يتوجب عليها توفير مناخ تنظيمي تسوده الثقة ويسمح بتطويرها إلى أبعد حدّ ممكن، من خلال حرصها على تبني قيم ايجابية وترسيخها في نظام القيم خاصتها، بما يضمن مصالح الأطراف المختلفة في شكل أهداف مشتركة.

ما سبق ينم عن مهمّة طويلة المدى و مستدامة، يشرف عليها نموذج قيادي إداري قدوة على كل المستويات التنظيمية، مع الحرص على إعداد أجيال قيادية بديلة.

لقد بينت دراستنا الأهمية البالغة لعامل الثقة بأبعاده الثلاث: الكفاءة، النزاهة، إظهار حسن النوايا، وبالقيم المتبناة في كل بعد، في تشخيص طبيعة العلاقات التنظيمية-الأفقية والعمودية- السائدة وما يطمح إليه أطرافها كمتطلبات أساسية لتطويرها، وكذا مخاطر النموذج القيادي السائد بالشركة محل الدراسة وذلك على ضوء القيم المعتمدة، وما يحتاجه من قدرات ومهارات للتسويق لذاته وتوكيد الذات تحقيقا للقدوة.

الكلمات المفتاحية:

تسيير المخاطر، تقديم الخدمة، تسيير العلاقة بالعميل، بناء الثقة، إدارة الثقة، القيم و القيادة الإدارية.

Abstract :

In the context of managing risks that may mar the relationship of service organization with its external customers and threaten its continuity, it must ensure the quality of relationship with them, by building -and as a main determinant - mutuals trust relationships, by ensure confidence in each service provider and participant in the process of service provision, which requires the adoption of positive values that serve shared goals whith their individuals and thus their clients.

These values will be a reflection of the prevailing value system, accordingly, change will start from within, as it must provide an organizational climate that prevails in confidence and allows for its development, through its keenness to adopt positive values in their value system, in a manner that guarantees the interests of different parties in the form of common goals.

The foregoing indicates a long-term and sustainable mission supervised by a management leadership model that is an example at all organizational levels, while taking care to prepare alternative leadership generations.

Our study showed the great importance of the trust factor in its three dimensions: Ability, Integrity, Benvolence -showing good intentions-, and values wich adopted in each dimension, in diagnosing the nature of prevailing organizational relationships - horizontal and vertical - and what its parties aspire to as basic requirements for their development, as well as -in light of the approved values- risks of the leadership model prevailing in the company under study, capabilities and skills wich it needs for self-marketing and self-affirmation in order to lead by example.

Key words: Risk Management, service provision, Customer Relationship Management, Building Trust, Trust Management, values and Administrative leadership.

خطة البحث

فهرس الإشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

مقدمة عامة

الفصل الأول: ماهية إدارة المخاطر

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المخاطرة

المطلب الأول: مفهوم المخاطرة

المطلب الثاني: تصنيف المخاطر

المطلب الثالث: تقنيات التعامل مع المخاطر

المطلب الرابع: مفهوم إدارة المخاطر

المطلب الخامس: عملية إدارة المخاطر

المبحث الثاني: البعد الإستراتيجي لإدارة المخاطر (إدارة اللاملموس)

المطلب الأول: الوضعيات التي تواجهها المنظمة على أساس معيار مخاطرة/ عائد

المطلب الثاني: توجّه المسير نحو التفكير بمنطق المخاطرة

المطلب الثالث: معالجة المخاطر الاستشرافية

المطلب الرابع: مداخل التخطيط الإستراتيجي لإدارة المخاطر

المطلب الخامس: مبادئ التخطيط للتحكم في المخاطر

المبحث الثالث: إدراك المخاطر وعلاقته بعامل الثقة

المطلب الأول: ماهية عملية الإدراك

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الإدراك

المطلب الثالث: مفهوم المخاطرة المدركة

المطلب الرابع: تصنيف المخاطر المدركة

المطلب الخامس: علاقة المخاطرة المدركة بعامل الثقة

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: العلاقة التفاعلية مع العميل امتداد للعلاقات الداخلية

تمهيد

المبحث الأول: العلاقة التفاعلية مع العميل

المطلب الأول: مفهوم العلاقة منظمة - عميل

المطلب الثاني: خصائص العلاقة مع العميل

المطلب الثالث: مراحل تطور العلاقة مع العميل

المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع العميل

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العميل

المطلب الثاني: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع العميل CRM

المطلب الثالث: عوائق التقدم في تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء

المطلب الرابع: عوامل المخاطرة على مستوى العلاقة منظمة - عميل -

المبحث الثالث: إدارة نقاط تفاعل المنظمة مع العميل

المطلب الأول: علاقة العميل بأفراد الخط الأمامي

المطلب الثاني: دورات الفشل Cycles d'échec

المطلب الثالث: علاقة العميل بالإدارة الخفية

المطلب الرابع: التسويق الداخلي

خاتمة الفصل

الفصل الثالث: إنشاء وإدارة الثقة على مستوى العلاقات الداخلية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الثقة

المطلب الأول: الثقة كمفهوم عام

المطلب الثاني: الثقة داخل المنظمة

المبحث الثاني: إدارة الثقة

المطلب الأول: أبعاد قياس وبناء الثقة

المطلب الثاني: الثقة على مستوى العلاقات الداخلية

المطلب الثالث: مراحل بناء وإدارة الثقة

المبحث الثالث: ركائز بناء الثقة بين القيادة الإدارية و الأفراد داخل المنظمة

المطلب الأول: تطوير نظام قيم مشترك لأفراد المنظمة

المطلب الثاني: بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة

المطلب الثالث: تحسين عملية الاتصال والتفاعل الايجابي

المطلب الرابع: تسهيل تداول المعارف

خاتمة الفصل

الفصل الرابع: إنشاء وتطوير مشروع قيادي إداري قدوة

تمهيد:

المبحث الأول: القيادة الإدارية القدوة

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المطلب الثاني: مفهوم القدوة

المطلب الثالث: مهام القائد الإداري القدوة

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في مدى التأثر بال نماذج:

المبحث الثاني: النموذج القيادي الإداري القدوة

المطلب الأول: الثقافة (القيم) الحالية

المطلب الثاني: الثقافة (القيم) المستهدفة

المطلب الثالث: المورد البشري

المطلب الرابع: البنية (العمل بفريق)

المطلب الخامس: العمليات (تصميم العمل)

المطلب السادس: الممارسات

المطلب السابع: الثقة - كنتيجة ومحفز - تكوين جيل قيادي

خاتمة الفصل

الفصل التطبيقي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

تمهيد

المبحث الأول: قراءة لنتائج التطور التاريخي لسوق التأمين الجزائري

المبحث الثاني: تقديم الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

المطلب الأول: الأنشطة الممارسة من طرف الشركة

المطلب الثاني: المديرية المكونة للبنية التنظيمية للشركة

المطلب الثالث: التعديل التنظيمي

أولاً: إنشاء بنى جديدة

المطلب الرابع: الهيئات المشرفة على القطاع

المبحث الثالث: مشاكل قطاع التأمين الجزائري والتدابير المتخذة لإصلاحه

المطلب الأول: عوائق نمو قطاع التأمين الجزائري

المطلب الثاني: عوائق مساهمة مؤسسات التأمين في النمو الاقتصادي

المطلب الثالث: تدابير متخذة لإصلاح القطاع

المبحث الرابع: واقع وتحديات تنافسية مؤسسات التأمين قراءة لنتائج تقارير عالمية

المطلب الأول: واقع تنافسية مؤسسات التأمين عالمياً

المطلب الثاني: تعزيز تنافسية مؤسسات التأمين

المبحث الخامس: تقييم النشاط التقني للشركة

المطلب الأول: تطور رقم أعمال الشركة

المطلب الثاني: قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها

المطلب الثالث: صور التوظيف المالي التي تعتمد عليها الشركة

المطلب الرابع: قدرتها على تغطية التعويضات

المطلب الخامس: بنية حافظة الأنشطة للشركة CAAR

المطلب السادس: السياسة التوسعية والحصص السوقية للشركات

المبحث السادس: تحليل علاقة الثقة بين الشركة والعميل في إطار نشاط تأمين السيارات

المطلب الأول: عملية تكوين الأفراد

المطلب الثاني: إدارة ملفات التصاريح بالحوادث

المطلب الثالث: أسباب تراكم الملفات المستحقة للتعويض

المطلب الرابع : المجهودات المبذولة لتسريع وتيرة معالجة الملفات العالقة

المطلب الخامس: واقع الخبرة كنشاط محدد لنوعية العلاقة بين المؤمن - والمؤمن له

المبحث السابع: تشخيص الثقة على مستوى العلاقات الداخلية للشركة محل الدراسة

المطلب الأول: خصائص العينة

المطلب الثاني: السياق التنظيمي (بيئة العمل)

المطلب الثالث: تحليل بنية العلاقات الداخلية - تحليل أبعاد الثقة -

المطلب الرابع: تحليل مصفوفة الارتباط لأشكال العلاقات التنظيمية

المطلب الخامس: تحديد أولويات التحسين لكل بعد من أبعاد الثقة على مستوى كل نوع من

أنواع العلاقات

خاتمة الفصل

الخاتمة العامة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
و	المنظور الفلسفي للبحث	الشكل رقم 01
ط ط	نموذج الدراسة	الشكل رقم 02
19	عملية إدارة المخاطر حسب ISO 31000 2009	الشكل رقم 03
20	كيفية نشوء المخاطر	الشكل رقم 04
21	مصفوفة تحليل العائد والمخاطرة	الشكل رقم: 05
28	تصنيف المخاطر الإستراتيجية	الشكل رقم 06
35	النظام الإدراكي	الشكل رقم 07
38	خصائص عملية الإدراك	الشكل رقم 08
41	مستويات توقعات العملاء	الشكل رقم 09
45	عملية إدراك الفرد للمخاطرة	الشكل رقم 10
73	مراحل تطور العلاقة	الشكل رقم 11
95	دورة الإخفاق	الشكل رقم 12
100	دليل سلسلة Nordstrom	الشكل رقم 13
103	نموذج معالجة طلب عميل ل: Zollinger et lamarque 2004	الشكل رقم 14
104	سيرورة التفاعل بين العميل وشركة التأمين-المطالبة بالتعويض-	الشكل رقم 15
108	مخطط العملية خطية	الشكل رقم 16
108	مخطط لعملية أكثر تعقيدا	الشكل رقم 17
157	مراحل بناء الرؤية	الشكل رقم 18
232	الهيكل التنظيمي للشركة CAAR	الشكل رقم 19
255	تراجع مؤشر التجربة التفاعلية للعميل CEI	الشكل رقم 20
257	نتائج تحليل المعايير المعتمدة لتقييم تجربة العميل	الشكل رقم 21

259	تحديات تنافسية قطاع التأمين	الشكل رقم 22
260	الأهمية النسبية لمختلف القنوات التوزيعية حسب فئة العميل	الشكل رقم 23
263	تطور رقم أعمال الشركة	الشكل رقم 24
267	أسباب عدم الملاءة	الشكل رقم 25
268	أشكال التوظيف المالي المعتمدة من طرف شركات القطاع لسنة 2012	الشكل رقم 26
274	تطور رقم الأعمال للفترة 2004-2016	الشكل رقم 27
274	تطور التعويضات الممنوحة للفترة 2004-2016	الشكل رقم 28
276	حصص السوق - لشعب الإنتاج الرئيسية - المجمعة للفترة 2016-2000	الشكل رقم 29
280	تطور الحصة السوقية للشركة C.A.A.R للفترة 2004-2015	الشكل رقم 30
283	تطور رقم أعمال الشركات الناشطة في قطاع التأمين للفترة 2000-2010	الشكل رقم 31
285	تطور قنوات التوزيع للشركة C.A.A.R للفترة 2005-2016	الشكل رقم 32
289	تطور رقم أعمال القطاع مصنف حسب النشاط للفترة 2015-2013	الشكل رقم 33
292	تطور عدد إطارات الإدارة الوسطى للشركات الرائدة في القطاع للفترة 2010-2015	الشكل رقم 34
293	تطور عدد الإطارات السامية للشركات الرائدة في القطاع للفترة 2010-2015	الشكل رقم 35
298	تطور المخزون الأولي لملفات تصاريح الحوادث للشركة CAAR للفترة 2006-2015	الشكل رقم 36
300	تطور المخزون الأولي لملفات تصاريح الحوادث لوحدة قسنطينة للفترة 2006-2015	الشكل رقم 37

300	تطور عدد الملفات المسترجعة من الملفات المصنفة دون متابعة لوحة قسنطينة	الشكل رقم 38
310	التوزيع الجهوي للإنتاج وشبكات التوزيع لسنة 2015	الشكل رقم 39
347	درجة إدراك رؤية الشركة ومتوسط الإجابات لبعء النزاهة	الشكل رقم 40
348	درجة إدراك رؤية الشركة ومتوسط الإجابات لبعء إظهار حسن النوايا	الشكل رقم 41
348	درجة إدراك رؤية الشركة ومتوسط الإجابات المقابل لمقياس الثقة التظيمية	الشكل رقم 42

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
ص	مزايا وصعوبات الطرق المتبعة في توزيع استمارة البحث	الجدول رقم: 1
ع ع	القيم المعتمدة وصورها (محاورها) وأشكال ممارستها	الجدول رقم: 2
94	استراتيجيات التأطير	الجدول رقم: 3
111	عناصر أنشطة التسويق الداخلي	الجدول رقم: 4
143	مراحل العلاقة ومستوى الثقة المقابل	الجدول رقم: 5
159	الأنماط القيادية ومهارة الذكاء الوجداني	الجدول رقم: 06
161	مهارات القائد لإيجاد الثقة	الجدول رقم: 07
176	الفرق بين التابع والمقلد	الجدول رقم: 08
262	تطور رقم أعمال الشركة	الجدول رقم: 09
265	تطور هامش الملاءة للشركة CAAR	الجدول رقم: 10
269	أشكال التوظيف المالي المعتمدة من طرف الشركة	الجدول رقم: 11
273	مساهمة الشركة محل الدراسة في رأسمال بعض الشركات	الجدول رقم: 12
275	تطور بنية حافظة الأنشطة للشركة CAAR للفترة 1998-2014	الجدول رقم: 13
279	تطور الحصة السوقية للشركة C.A.A.R للفترة 2004-2015 الوحدة 10^3 دج	الجدول رقم: 14
281	الحصص السوقية لشركات التأمين خلال الفترة 1995-2004 الوحدة 10^3 دج	الجدول رقم: 15
282	تطور رقم أعمال الشركات الناشطة في قطاع التأمين للفترة 2003- 2010	الجدول رقم: 16
284	تطور حجم القنوات التوزيعية للشركات الثلاث الأولى الناشطة في القطاع للفترة 2010-2014	الجدول رقم: 17
286	تقسيم رقم الأعمال حسب قناة التوزيع لوحدة قسنطينة الوحدة: ألف دج	الجدول رقم: 18
287	توزيع رقم أعمال القطاع حسب نوع قناة التوزيع للفترة 2001-2009	الجدول رقم: 19

فهرس الجداول

290	إحصائيات الأفراد المكوّنين مصنفين حسب برامج التكوين المعتمدة للشركة	الجدول رقم: 20
294	متوسط رواتب إطارات المؤسسات المالية للقطاعين الخاص والعام	الجدول رقم: 21
297	وتيرة معالجة ملفات تصاريح الحوادث للشركة CAAR	الجدول رقم: 22
298	وتيرة معالجة ملفات تصاريح الحوادث لوحدة قسنطينة	الجدول رقم: 23
311	المستوى العلمي والخبرة لأفراد العينة	الجدول رقم: 24
313	المستوى العلمي لشاغلي مختلف المستويات التنظيمية	الجدول رقم: 25
314	طبيعة الاتصال بين شاغلي مختلف المستويات التنظيمية والعميل	الجدول رقم: 26
314	الاتصال مع العميل وخبرة الأفراد داخل الشركة	الجدول رقم: 27
315	الفئة العمرية والمنصب	الجدول رقم: 28
315	الفئة العمرية والمستوى العلمي	الجدول رقم: 29
316	الخبرة الإجمالية في القطاع والمنصب	الجدول رقم: 30
317	الخبرة داخل الشركة والمنصب	الجدول رقم: 31
318	الأفراد المستقطبين من القطاع ومناصبهم	الجدول رقم: 32
319	أسباب التحاق الأفراد المستقطبين بالشركة CAAR	الجدول رقم: 33
320	تحليل الفروقات حسب المستوى التنظيمي (المنصب)	الجدول رقم: 34
323	وضوح رؤية الشركة لأفراد العينة	الجدول رقم: 35
324	تضمين الأهداف الفردية ضمن أهداف الشركة	الجدول رقم: 36
325	نتائج الصراع بسبب تداخل المهام والتخصصات	الجدول رقم: 37
326	نتائج الصراع بسبب اختلاف الأهداف والمصالح	الجدول رقم: 38
326	نتائج الصراع بسبب التنافس	الجدول رقم: 39
326	نتائج الصراع الثقافي	الجدول رقم: 40
326	نتائج الصراع لأسباب أخرى	الجدول رقم: 41
327	تسوية الخلافات بين الشركة وأفرادها	الجدول رقم: 42
327	تسوية الخلافات بين الأفراد	الجدول رقم: 43
329	المبادرة للتصرف تجاه مشاكل العمل حسب المنصب	الجدول رقم: 44

فهرس الجداول

330	الاستعداد لتحمل المسؤولية (تعطل العمل) بغياب الرئيس المباشر	الجدول رقم 45
331	متابعة الرئيس المباشر لتفاصيل العمل	الجدول رقم 46
331	مساهمة الأفراد في وضع الأهداف	الجدول رقم 47
332	درجة تفضيل العمل الجماعي	الجدول رقم 48
332	التكليف بالعمل الجماعي	الجدول رقم 49
333	إعلام الأفراد بما هو جديد في العمل أو الشركة	الجدول رقم 50
334	إدراك ما هو جديد في العمل	الجدول رقم 51
334	وضوح معايير تقييم الأداء	الجدول رقم 52
335	تطوير مهارات الأفراد ببرامج تدريب داخلية	الجدول رقم 53
335	تطوير مهارات الأفراد بمجهودات فردية	الجدول رقم 54
335	تطوير مهارات الأفراد بالتعلم في مؤسسات أكاديمية	الجدول رقم 55
337	إدراك وفهم الأفراد لشعار الشركة	الجدول رقم 56
338	تدريب الأفراد على ممارسة سياسة الشركة مع العملاء - الثقة -	الجدول رقم 57
338	ملائمة شعار الشركة لمركزها وظروف السوق	الجدول رقم 58
339	ثبات وصدق المقياس وأبعاده الجزئية	الجدول رقم 59
340	مصفوفة الارتباط لمقياس الثقة التنظيمية وأبعاده الثلاث	الجدول رقم 60
341	الاتجاه العام لتقييم الأبعاد والمقياس ككل	الجدول رقم 61
342	تحليل الفروق حسب المستوى التنظيمي لمقياس الثقة وأبعاده	الجدول رقم 62
343	تحليل الفروق حسب الخبرة داخل الشركة لمقياس الثقة وأبعاده	الجدول رقم 63
344	تحليل الفروق حسب المستوى العلمي للمجيب لمقياس الثقة وأبعاده	الجدول رقم 64
345	تحليل الفروق حسب الفئة العمرية للمجيب لمقياس الثقة وأبعاده	الجدول رقم 65
346	تحليل الفروق لمقياس الثقة وأبعاده حسب درجة إدراك المجيب لرؤية الشركة	الجدول رقم 66
347	درجة إدراك رؤية الشركة ومتوسط الإجابات المقابل لمقياس الثقة وأبعاده	الجدول رقم 67
349	اختبار T للفروق بين متوسطات الإجابات على الأبعاد والتقييم الشامل للمقياس وذلك بين المدركين للرؤية وغيرهم	الجدول رقم 68

فهرس الجداول

358	مصفوفة الارتباط لأبعاد الثقة على مستوى العلاقات الأفقية	الجدول رقم 69
360	مصفوفة الارتباط لأبعاد الثقة على مستوى العلاقات العمودية الاتجاه	الجدول رقم 70
364	مصفوفة الارتباط لأبعاد الثقة على مستوى العلاقات العمودية الاتجاه	الجدول رقم 71
367	مصفوفة الارتباط بين بعد النزاهة على مستوى العلاقات الأفقية والعبارات المحددة له	الجدول رقم 72
369	مصفوفة الارتباط بين بعد إظهار حسن النوايا على مستوى العلاقات الأفقية والعبارات المحددة له	الجدول رقم 73
370	مصفوفة الارتباط بين بعد القدرات على مستوى العلاقات الأفقية والعبارات المحددة له	الجدول رقم 74
371	مصفوفة الارتباط بين بعد النزاهة على مستوى العلاقات العمودية مرعوس-رئيس والعبارات المحددة له	الجدول رقم 75
372	مصفوفة الارتباط بين بعد إظهار حسن النوايا على مستوى العلاقات العمودية مرعوس-رئيس والعبارات المحددة له	الجدول رقم 76
374	مصفوفة الارتباط بين بعد القدرات والكفاءات على مستوى العلاقات العمودية مرعوس-رئيس والعبارات المحددة له	الجدول رقم 77
375	مصفوفة الارتباط بين بعد إظهار حسن النوايا على مستوى العلاقات العمودية رئيس- مرعوس والعبارات المحددة له	الجدول رقم 78
376	مصفوفة الارتباط بين بعد النزاهة على مستوى العلاقات العمودية رئيس- مرعوس والعبارات المحددة له	الجدول رقم 79
378	مصفوفة الارتباط بين بعد القدرات على مستوى العلاقات العمودية رئيس- مرعوس والعبارات المحددة له	الجدول رقم 80

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
429	استمارة الاستبيان	ملحق رقم: 01
435	قائمة المحكمين	ملحق رقم: 02
436	منتجات الشركة CAAR	ملحق رقم: 03
437	أنشطة الشركات التي تساهم في رأسمالها الشركة	ملحق رقم: 04
438	أسئلة المقابلة مع السيد جودي لطفي رئيس مصلحة تأمين السيارات بوكالة بسكرة	ملحق رقم: 05
439	مساهمة شركات التأمين في الإنتاج المضاف للقطاع للفترة 1999-2004	ملحق رقم: 06
440	صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفترة: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ -قطاع خاص - لسنة 2011	ملحق رقم: 07
441	صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفترة: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ -قطاع عام- لسنة 2011	ملحق رقم: 08
442	صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفترة: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ -قطاع عام- لسنة 2012	ملحق رقم: 09
443	صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفترة: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ -قطاع خاص- لسنة 2012	ملحق رقم: 10
444	صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفترة: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ -قطاع عام- لسنة 2013	ملحق رقم: 11
445	صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفترة: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ -قطاع خاص- لسنة 2013	ملحق رقم: 12
446	صافي متوسط الأجور حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفترة: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ -قطاع عام- لسنة 2015	ملحق رقم: 13

447	صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفتة: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ -قطاع عام- لسنة 2015	ملحق رقم: 14
448	طلب خبرة	ملحق رقم: 15
449	وثيقة المعاينة الودية لحادث سيارة	ملحق رقم: 16
451	الوكالات المباشرة لوحدة قسنطينة	ملحق رقم: 17
452	كلمة الرئيس المدير العام للشركة CAAR	ملحق رقم: 18

مقدمة

يواجه المسير خلال حياته العملية الكثير من التحديات التي تنتج عن اختلاف الأوضاع المحيطة بكل جزئياتها، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على سيرورة العمل بمستوياته التشغيلية والإستراتيجية، مما يفرض مجموعة من التحديات التي قد تصل إلى التغيير الشامل للثقافة والاعتقادات التسييرية المتبناة ومحاولة بناء البديل الذي يمهد لتبني ممارسات فعالة تعالج إشكالية التكيف الفعال والدائم مع المستجدات، ولما لا طموح السبق المبني على عوامل ذات حظ كبير للنجاح في تقليص مجال المخاطرة قدر الإمكان.

تواجه المؤسسة/ المنظمة مخاطر متعددة المصادر تفرضها طبيعة العمل والمهمة التي هي بصدد انجازها، هذه المخاطر قد تهدد مركزها المالي، التنافسي، والقدرة التنافسية، سمعتها، جودة منتجاتها وخدماتها، أفرادها... الأمر الذي جعل من اللازم التردد لها ومعالجتها بإدارة حيثياتها ومسبباتها، وكل السيناريوهات التي يمكن أن تسلكها، بشكل يسبق حدوثها واتخاذ الخيارات الإستراتيجية المناسبة لذلك، مما يعكس المفهوم الحديث للمنظمة ككيان ذكي ومتعلم ويقظ.

إن مفهوم تسيير المخاطر موجود منذ زمن بعيد ضمن الأدبيات التسييرية، وطبق في العديد من المجالات والقطاعات خاصة المالية. ومع مرور الوقت أخذ طابعا فلسفيا تجاوز الممارسات التقليدية المنحصرة في حساب المؤشرات الرقمية، إلى تفكير عميق ومتشعب يتعدى حدود التخصصات العلمية والتسييرية، بشكل يهدف إلى زيادة القدرة على التحكم في المخاطر وإدارتها بشكل يلاءم ظروف المؤسسة/ المنظمة ومحكوم بطبيعة هاته المخاطر.

إن المؤسسة الجزائرية في خضم ما مرت وما تمر به من تحولات فرضتها التحولات الاقتصادية الكلية، وجدت نفسها في مواجهة العديد من المخاطر المتعددة المصادر، خاصة تلك المرتبطة بالالتزامات التي فرضها الانفتاح على السوق الأوروبية والعالمية نذكر منها: مخاطر فشل منتجاتها وخدماتها في منافسة نظيرتها الأجنبية محليا، مخاطر فشلها في اختراق الأسواق الخارجية، مخاطر تقنية مرتبطة بالتكنولوجية التي اكتسحت كل المجالات دون استثناء، وأهمها مخاطر ترسبات الماضي، خاصة ما يتعلق بثقافة (أساليب) التسيير.

وكجزئية من هذه الثقافة نظرتها للزبون أو العميل، الذي أضحي مركز الاهتمام ونقطة التمثيل لكل قرارات وخطط المؤسسات، بل ونستطيع القول المنظمات باختلاف تخصصاتها، ومجالات عملها،

وأهدافها. هذا الطرف الخارجي الذي أضحت علاقته بالمنظمة عامل نجاح لها، إلى درجة أن الكتابات الحديثة تنادي باعتباره أصل من الأصول غير الملموسة، ورأس مال، وحتى شريك.

لقد انعكس كل ما سبق في التطورات التي عرفتها المقاربات التسويقية، والتي تجسدت منذ تسعينات القرن الماضي في تطبيق مفهوم التسويق العلائقي، والذي يهتم بتقديم قيمة مضافة للعميل بالمتطلبات التي يؤكد عليها، على اعتبار أنه أصبح أكثر وعياً وخبرة، وبالتالي أكثر طلباً، بمعايير ذاتية، وبقدرة تفاوضية ثقيلة قلبت موازين القوى لصالحه. الأمر الذي أكدته تجارب مؤسسات كبرى رائدة في مجال عملها مثل: VOLKSWAGN AG أكبر صانع سيارات في أوروبا، و Dell computers من البارزين في صناعة أجهزة المعلوماتية، واللذان تفتننا لأهمية العلاقة بالعميل منذ الثمانينات، وسخرتا كل ما يضمن التواصل معه ويوفر المعلومة ذات الجودة والقيمة، بشكل متواصل، لضمان وفاءه لمدى طويل، مما يعكس ميزة تنافسية دائمة.

إن أول ظهور لمفهوم التسويق العلائقي marketing relationnel يرجع لأعمال Berry سنة 1983، والذي أكد فيما بعد سنة 1995، أنه أكثر ملائمة لمجال الخدمات، حيث أن هذه الأخيرة بطبيعتها تحمل خصائصاً، تجعل عملية تقديمها "la prestation de services" بدأ من التصميم حتى التسويق، يشوبها من الحساسية والتعقيد ما يميزها عن المنتج المادي، خاصة كونها غير ملموسة وتعتمد بشكل كبير على علاقات الاحتكاك والتعامل بين مقدميها والعميل، مما يعكس عامل مخاطرة مزدوج لكلا طرفي المعاملة، فالعميل يبحث عن تكوين ثقة في مورد الخدمة قبل اقتنائها، ثم الحصول بصفة دائمة على مستوى ملائم من الأداء ذو القيمة المعتبرة من وجهة نظره. أما مورد الخدمة، فيهدف إلى اكتسابه ثم المحافظة على وفاءه، على أن يبنى هذا الأخير على مبدأ التفضيل، لا أن يكون مجرد سلوك مؤقت خلفيته مبررات مؤقتة.

تهدف المنظمة إلى المحافظة على وفاء عميلها لجعله أكثر مردودية، وذلك بتقديم وتحسين القيمة المضافة المسلمة، وترتبط هذه الأخيرة في مجال الخدمات بالفرد مقدّم الخدمة إلى حد بعيد، حيث أنها قد تتعرض لظروف ووضعيّات مختلفة جعلت من الصعب إخضاعها لمعايير دقيقة ومفصلة، وإنما يلتزم مقدّمها بتطبيق مجموعة من الإجراءات على أن يكيّفها مع الوضعيات التي يتم فيها تقديم الخدمة، مما جعل الثقة في جودة الخدمة مرتبطة بالشخص المقدم لها، وحتى وإن نظرنا للأمر من جانب إيجابي، كون ثقة العميل في مقدم الخدمة تضمن وفاءه لخدمات المنظمة، فهذا يعكس عامل

مخاطرة مهم وحرص في آن واحد، فقد تفوق الثقة في الشخص مقدم الخدمة la confiance
personnelle الثقة في المنظمة وما تنتجه من خدمات la confiance institutionnelle .

إنّ الوضعية الأخيرة تتم عن مجموعة من المخاطر الحتمية، والتي لا بدّ من التحسب لها،
فالمؤسسة/ المنظمة الخدمية تجد نفسها مجبرة على مواجهة كل الاحتمالات الناتجة عن ذلك، تحقيقاً
لطموحاتها الإستراتيجية وتطويراً لها.

إشكالية البحث: مما سبق تقديمه يمكن أن نخلص إلى الإشكالية التالية:

" كيف يمكن أن تسيير المؤسسة الخدمية بتوظيفها لعامل الثقة مخاطر علاقتها بعملائها؟ "

والتي يمكننا تفصيلها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالمخاطر؟
2. ما هي إمكانيات التعامل والمخاطر؟
3. ما علاقة الثقة بإدارة المخاطر؟
4. أي أهمية تعكسها علاقة المؤسسة الخدمية بعميلها؟
5. ما هي المخاطر التي يمكن أن تشوب النشاط الخدماتي في إطار العلاقة (منظمة-
عميل)؟
6. ما هي إمكانيات تسيير هذه المخاطر وفق عامل الثقة؟
7. كيف يمكن بناء والحفاظ على الوفاء الحقيقي (الولاء) من جهة العميل الداخلي وبالتالي
الخارجي تقليصاً لهذه المخاطر؟

فرضيات الدراسة: تعتمد الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

" إنّ إدارة مخاطر العلاقات الداخلية للمنظمة الخدمية من خلال عامل الثقة يكفل إلى حدّ كبير إدارة
مخاطر علاقاتها الخارجية "

والتي نعالجها من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1. يمكن إدارة المخاطر التي تواجهها المنظمة من خلال إدارة مستوى الثقة.
2. يمكن إدارة مخاطر علاقاتها الخارجية من خلال بناء وإدارة علاقات ثقة داخلية.

3. يمكن بناء وإدارة علاقات ثقة داخلية من خلال بناء وتطبيق نموذج قيادي إداري قدوة.

أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية البحث فيما يلي:

- إن إدارة اللاملموس توفر ميزة تنافسية دائمة.
- محاولة لإسقاط مفهوم تسيير مخاطر العلاقة بالعميل في واقع المؤسسة الخدمية الجزائرية.
- من الناحية التطبيقية فهو محاولة للتعرف على المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات والتي تعيق الحصول على وفاء حقيقي من طرف عملائها، وإمكانيات تجاوز ذلك.

أسباب اختيار البحث:

- الاهتمام الشخصي بموضوع إدارة المخاطر وخاصة اللاملموسة.
- إدارة المخاطر موضوع فرضته سرعة التغيرات وتعقيداتها.
- الاهتمام بإسقاطها على الممارسات التسويقية وتوضيح الأبعاد التسييرية لذلك.
- ديمومة العلاقة بالعميل عامل مهم في بناء واستمرارية تنافسية المؤسسة.
- الخدمات مجال خصب، ويحتاج إلى مجهودات إضافية فيما يخص البحوث النظرية والتطبيقية.
- الإيمان الشخصي بأن العامل البشري هو من يصنع الفرق ذو الأثر الدائم.

أهداف البحث:

- إثراء جانب البحث في هذا المجال: إدارة المخاطر، وإدارة الخدمات.
- التأكيد على أن بناء وتقديم القيمة مهمة الجميع.
- إبراز أهمية اللاملموسات في تمييز المنظمة عن غيرها.
- تبين أهمية القيم الإيجابية في تلافي المخاطر على المدى البعيد.
- إبراز أن البحث عن نتائج تدوم يتطلب إدارة رزينة يتبين أثرها على المدى البعيد، وأن اعتماد الحلول السريعة أثره زائل لامحالة.

مصطلحات البحث:

تسيير المخاطر، تقديم الخدمة، تسيير العلاقة بالعميل، بناء الثقة، إدارة الثقة، القيم و القيادة الإدارية.

التموقع الابستمولوجي للبحث : (1)

النموذج الابستمولوجي المعتمد للدراسة: النموذج ما بعد الوضعي post - positivism

ترتبط نظرية المعرفة Epistemology والمنهجية methodology ارتباطاً وثيقاً: حيث تتضمن الأولى فلسفة كيفية معرفة العالم، والأخيرة تنطوي على الممارسات المجسدة لها.

إنّ الوضعية positivism هي رفض للميتافيزيقيا وهو موقف يرى أن هدف المعرفة هو ببساطة وصف الظواهر التي نمر بها، كما يتصور النموذج الوضعي positivism أن هدف العلم هو كشف الحقيقة وفهم أكثر للعالم ما يمكننا من التوقع والتحكم فيه، وأن الغرض من العلم هو ببساطة التمسك بما يمكننا مراقبته وقياسه، ومعرفة أي شيء أبعد من ذلك قد يحملها الوضعي على أنها أمر مستحيل. فيما يعتقد رواد النموذج ما بعد الوضعي post - positivism وهناك من يسميه بالواقعي النقدي، أن هدف العلم هو التمسك وبثبات بهدف الحصول عليها (الحقيقة) بشكل صحيح حول الواقع ، على الرغم من أننا لا نستطيع أبداً تحقيق هذا الهدف! نظراً لأن جميع القياسات قابلة للخطأ.

وبذلك يؤكد ما بعد الوضعي على أهمية تعدد المقاييس والملاحظات ، والتي قد يحتوي كل منها على أنواع مختلفة من الخطأ، والحاجة إلى استخدام هذه المصادر المتعددة ترجع لمحاولة الحصول على فهم أفضل حول ما يحدث في الواقع.

موضوعية النموذج الواقعي النقدي - ما بعد الوضعي - : objectivity in post-positivism

يعتقد الوضعيون أن الموضوعية كانت خاصية موجودة في الفرد العالم، والعلماء مسؤولون عن وضع تحيزاتهم ومعتقداتهم جانباً ورؤية العالم كما هو، في حين يرفض ما بعد الوضعيون فكرة أن أي فرد يمكنه رؤية العالم كما هو تماماً، كلنا متحيزون وكل ملاحظتنا -تتأثر-محملة بالنظريات، وأن

(1) - تم إعداده بالاعتماد على مجموعة من المراجع :

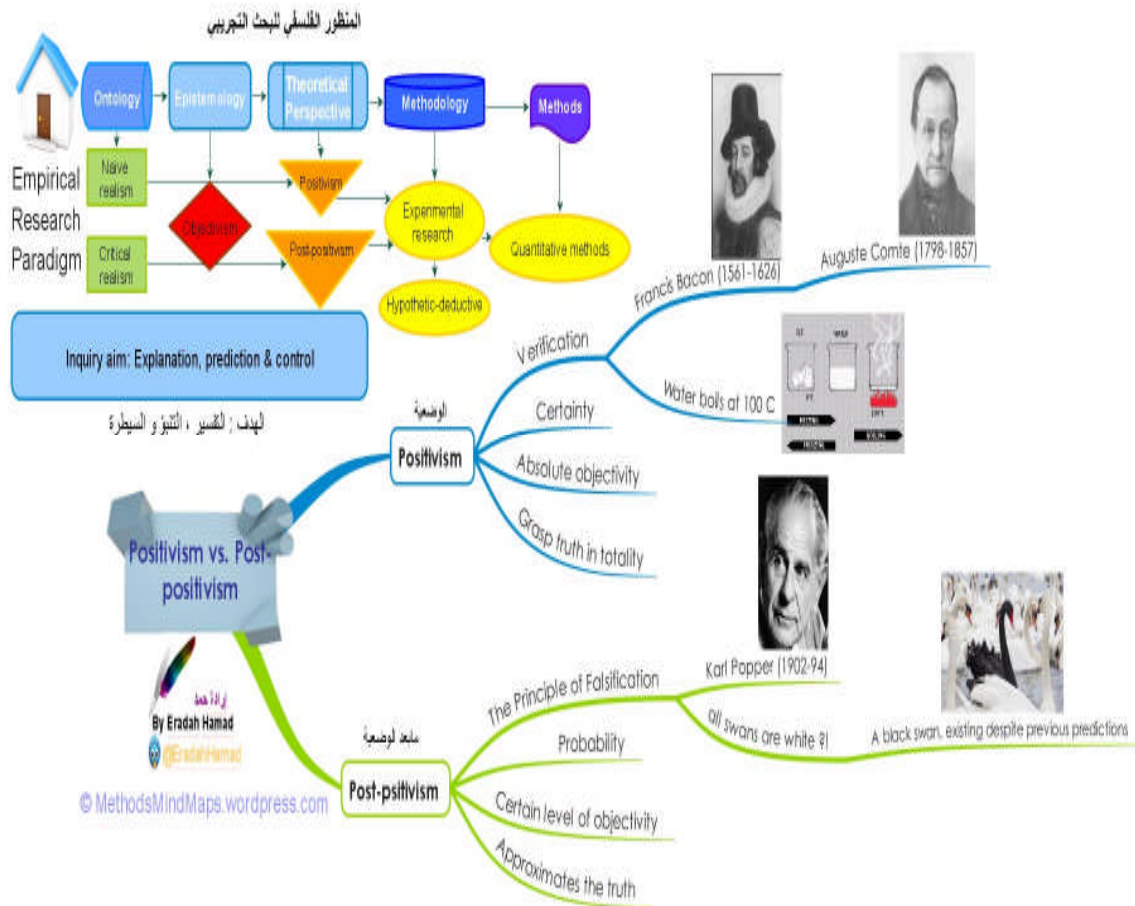
Prof William M.K. Trochim: " **Positivism & Post-Positivism**", Knowledge Base written by Prof William M.K. Trochim. Changes and additions by Conjoint.ly. This page was last modified on 13 Mar 2020. © 2020, Conjoint.ly, Sydney, Australia. <https://conjointly.com/kb/>

- دبلّة فاتح: " تحديد الموقف الابستمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف و لماذا ؟"، الملتقى الوطني الأول حول " إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع و آفاق "، يومي 07-08 مارس 2012، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

العلماء (وكل شخص آخر في هذا الشأن) متحيزون بطبيعتهم من خلال تجاربهم الثقافية، ووجهات نظرهم إلى العالم، وما إلى ذلك. كما يرفض هؤلاء الفكرة النسبية المتمثلة في عدم قابلية وجهات نظر مختلفة للتناسب، وهي فكرة أنه لا يمكننا أبدًا فهم بعضنا البعض لأننا نأتي من تجارب وثقافات مختلفة، ومعظمهم من البنائين الذين يعتقدون أن كل منا يبني رؤيتنا للعالم بناءً على تصوراتنا له، ولأن الإدراك والملاحظة غير معصومان من الخطأ، طبيعي أن تكون بناءاتنا غير كاملة.

خلاصة القول أن أفضل ما يمكننا لتحقيق الموضوعية هو استخدام مقاربات متعددة غير معصومة من (عرضة، قابلة) الخطأ لدراسة الموضوع وبالتالي، فإن الموضوعية ليست خاصية مرتبطة بالفرد فهي ظاهرة اجتماعية بطبيعتها، وهو ما يحاول العديد من الأفراد تحقيقه عندما ينتقدون عمل بعضهم البعض، نحن لا نحقق الموضوعية المطلقة، ولكن يمكننا الاقتراب منها.

الشكل رقم: 01 المنظور الفلسفي للبحث



المصدر: إرادة حمد، Methods Mind Maps.wordpress.com، تاريخ الإطلاع: 2019/01/13.

معايير (أدوات) صحة قبول المعرفة حسب هذا النموذج:

يمكن بسهولة التمييز بين المعرفة العلمية وغير العلمية عن طريق جملة من الأدوات التي تطبق في كل العلوم (معايير)، فالمعرفة التي تأتي من الاستنتاج المنطقي الرسمي هي علمية وما سواها فهو غير علمي بالإضافة لذلك فهناك ثلاث معايير أساسية:

1. **قابلية التحقق** La vérifiabilité: لا يكون للمعرفة معنى كيف ما تكون (تحليلية، إجمالية، تلخيصية،...) إلا إذا أمكن التحقق منها.

2. **قابلية التأكيد** La confirmabilité: يمكن أن تكون صحيحة ولكنها ليست مطلقة بل احتمالية تصدق في حالات فقط، إذا لا بد من التأكد منها وتجريبها في كل مرة.

3. **قابلية الرفض** La réfutabilité: حسب هذا المبدأ الذي عرفه Karl Popper "لا يمكن أبداً أن نجزم أو نؤكد أن نظرية ما هي صحيحة ولكن على العكس يمكن أن نؤكد أن نظرية ما غير صحيحة يعني أنها داحضة (مرفوضة)"، إذا تكون النظرية علمية إذا كانت قابلة للرفض وإذا لم يثبت العكس تبقى مؤيدة Corroborée. وغير علمية كل نظرية غير قابلة للدحض، "مما يعني أنه يجب علينا بناء عروضنا العلمية على فرضيات تقبل الرفض" من أجل ضمان صحة المعرفة المنتجة.

منهج البحث: (1)

Qualitative Research - المنهج الكيفي للبحث

يعتمد البحث الكيفي على دراسة وقراءة البيانات والأحداث بأسلوب غير كمي، حيث لا يتم تحويل البيانات إلى أرقام كما في حالة البحث الكمي، وإنما يتم الحصول على النتائج من واقع ملاحظة وتحليل الأحداث والمواقف والصور والوثائق والاتصالات اللفظية وغير اللفظية. (Smith, 1983; Trend, 1978; Zikmund, 2000).

(1) - تم إعداده بالاعتماد على مجموعة من المراجع :

عادل محمد ريان، "استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث دراسة استطلاعية لواقع أدبيات الإدارة العربية"، المؤتمر العربي الثالث للبحوث الإدارية والنشر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يومي: 14-15 مايو 2003، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص 03-13.

أحمد بدر، "أصول البحث العلمي ومناهجه"، المكتبة الأكاديمية، الدوحة، 1994، ص ص 247-268.

ويستخدم في جمع بيانات البحث الكيفي أساليب الملاحظة والمقابلات الشخصية ، وقد يستخدم في جمع البيانات أثناء المقابلات قائمة استقصاء تحتوي عدداً من الأسئلة المفتوحة ، Open-ended questionnaire كما أن جمع البيانات يمكن أن يعتمد على المذكرات الشخصية والمفكرة اليومية Diaries والوثائق والخطابات والصور الفوتوغرافية .

كما يمكن استخدام أسلوب تحليل المحتوى Content Analysis لتحليل الصور والوثائق والخطابات وإجابات المستقصى منهم عن الأسئلة المفتوحة، وكذلك تحليل القوانين واللوائح والتشريعات ، وفي حالات أخرى يستخدم تحليل المحتوى لتحليل مضمون الاتصالات اللفظية وغير اللفظية ، ومحتوى الرسائل الإعلانية Zikmund, 2000

يتم اللجوء إلى البحوث الكيفية عندما تكون هناك معرفة محدودة أو بسيطة عن مجال أو موضوع معين، وعندما يشك الباحث في المعرفة المتاحة في هذا المجال أو النظريات المتوفرة عنه، أو أن هذه النظريات يراها الباحث على أنها متحيزة ، وعندما يكون سؤال البحث موجهاً أو يسعى لفهم أو وصف ظاهرة معينة أو حدث معين لا يعرف الباحث الكثير عنه أو تتوفر عنه معرفة محدودة.

ونظراً لأن البحث الكيفي يعتمد في حالات كثيرة على دراسة الوثائق وتحليلها ، فإن بعض البحوث التاريخية تعتبر نوعاً من البحوث الكيفية ، حيث يعتمد البحث التاريخي في حالات كثيرة على دراسة الوثائق وتحليلها وجمع الحقائق منها وتركيبها ثم تفسيرها من أجل فهم الماضي -الأحداث الماضية- ومحاولة فهم الحاضر على ضوء الأحداث والتطورات الماضية (بدر، 1984 :247).

هناك أمر آخر يتعلق بمدى جودة الدليل الذي تقدمه هذه البحوث، وهو أنها تدرس إدراكات الأفراد وتعتمد في التحليل على المواقف والأحداث ، إلا أننا يجب أن نلاحظ أن البحوث الكيفية لا تبحث عن الموضوعية أو الاختلاف بين آراء الأفراد أو التقارير، وإنما المهم هو أن يكون هناك موضوعية في تسجيل إدراكات الأفراد كما تحدث تماماً ووصفها بشكل موضوعي دون تدخل من الباحث.

– المنهج الكمي للبحث Quantitative Research

على النقيض من البحث الكيفي فإن البحث الكمي يبحث عن الأسباب والحقائق من منظور أوسع وأشمل (Osberne, 1977،)وعن العلاقات بين المتغيرات حتى يمكن تفسير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المتغيرات، ويصبح من الممكن التوصل إلى تنبؤات دقيقة بخصوص الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة.

ويعكس الحال في البحوث الكيفية فإن البحوث الكمية تهدف إلى اختبار المتغيرات التجريبية ، وفى ذات الوقت التحكم في أو ضبط المتغيرات الاعتراضية التي تظهر في محيط أو سياق الدراسة، ومن خلال ذلك فإن العلاقات بين المتغيرات يمكن تعميمها كما يمكن التنبؤ بها في المجالات أو مجتمعات البحث المشابهة (Field & Morse).

ويهدف البحث الكمي إلى اختبار النظريات ويعمل الباحثون هنا بطريقة قياسية Deductively ويتم ذلك من خلال تحديد النظرية الموجودة فعلاً في الأدبيات السابقة ، ويحصلون على المفاهيم والتعريفات اللازمة ، ويتم افتراض العلاقات بين المتغيرات ثم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً ، وعلى ضوء النتائج التي يتحصل عليها الباحث يتم قبول أو رفض الفرضيات ، ومن ثم قبول أو رفض النظرية أو تعديلها. إلا أنه تجب الإشارة إلى أن البحث الكمي يعاني أيضاً من بعض الأخطاء مثل أخطاء المعاينة Sampling errors والأخطاء الأخرى مثل أخطاء القياس، وهناك احتمال لتحيز الباحث في أي مرحلة من مراحل البحث.

المنهج المعتمد في الدراسة :استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث معا

يمكن استخدام المدخلين الكيفي والكمي في دراسة واحدة، ويلاحظ أن مثل هذه الدراسات التي تعتمد المدخلين معاً عادة ما تصل إلى نتائج قوية، ويمكن الحكم على الدراسة أو البحث على أنه يجمع بين المدخلين الكيفي والكمي في نفس الوقت إذا توفرت فيه الخصائص التالية:

أ- إذا كان هناك جانباً من جوانب البحث يتم دراسته من خلال المدخل الكيفي مثلا :

-إذا كانت بعض البيانات التي تم جمعها للدراسة ذات طبيعة كيفية أي لا يمكن تحويلها إلى بيانات كمية مثل محتويات الوثائق والقوانين والصور الفوتوغرافية والرسائل الإعلانية وما شابه.

- إذا تم تحليل بعض البيانات بشكل كفي خاصة إذا استخدم الباحث أساليب التحليل الكيفي مثل تحليل المحتوى أو المضمون Content Analysis .

وجانب آخر تتم دراسته من خلال المدخل الكمي:

- إذا كانت الدراسة في جزء منها تتناول اختبار العلاقة بين عدد من المتغيرات المحددة التي تتوفر بشأنها أدبيات سابقة ومقاييس محددة في الحقل المعرفي المعين.

- إذا كانت بعض البيانات التي تم جمعها لإجراء الدراسة ذات طبيعة كمية أو يمكن تحويلها إلى بيانات كمية يمكن إجراء تحليلات إحصائية وصفية واستنتاجية عليها.

ب- عند استخدام الباحث لأدوات البحث الكيفي في تحديد المشكلة من خلال دراسة استكشافية كمثال واستكمال بقية الدراسة أو أجزاء منها مستخدماً المدخل الكمي.

ج- عندما يستخدم الباحث أداة جمع بيانات مثل الاستقصاء تجمع بين الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة ، وهنا يتم تحليل بيانات الأسئلة المفتوحة كفيماً وبيانات الأسئلة المغلقة كميماً.

د- عندما تفرض طبيعة موضوع البحث أو مشكلته جمع بيانات ذات طابع كفي مثل الوثائق والصور وغيرها وجمع بيانات ذات طابع كمي يتم تحليلها كميماً.

والواقع أنه يمكن استخدام المدخلين معاً بشكل متتابعي أو يستخدمان معاً وفي ذات الوقت

(Field & Morse, 1985)

استخدام المدخلين الكيفي والكمي بشكل متتابعي Sequentially :

يتم استخدام المدخلين الكيفي والكمي بشكل متتابعي عندما يبدأ الباحث بالمدخل الكيفي أثناء إعداد مشروع البحث حتى يصل إلى صياغة الفرضيات، وعند هذه المرحلة يمكن اختبار الفرضيات بإتباع المدخل الكمي باستخدام عينة أكبر.

استخدام المدخلين معاً في نفس الوقت Simultaneously :

يمكن استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث معاً وفي نفس الوقت في تحديد المشكلة ، ويعرف هذا الأسلوب بما يسمى بالتثليث أو المثلية - إن صحت التسمية Triangulation

(Jick 1979) ويقصد بها في هذا السياق دراسة الظاهرة الواحدة بأكثر من طريقة، وهنا يتم استخدام المدخل الكيفي لوصف الجانب الوجداني في المجال محل الدراسة، بينما يستخدم المدخل الكمي في قياس المتغيرات الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن أن يشمل الاستقصاء أسئلة مغلقة بجانب أسئلة مفتوحة، ويتم تحليل بيانات الأسئلة المغلقة كميًا، فيما يتم تحليل بيانات الأسئلة المفتوحة كميًا، وسوف يسمح ذلك بوجود حرية أكثر للمستقصى منهم في الإدلاء بإجاباتهم لا يتيحها استخدام المقياس -الاستقصاء- ذو الإجابات المغلقة أو الاختيارات المحددة.

الأدوات و الأساليب المطبقة في جمع بيانات الدراسة:

اعتمدنا في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات و التي نوردتها فيما يلي:

I- **المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، للحصول على بعض البيانات الموضوعية"،⁽¹⁾ وتستخدم المقابلة في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية...، و تجري في شكل حوار منظم أحيانا يكون موجّهًا بأسئلة وأخرى يكون حرًا دون تقييد بأسئلة معينة، وقد وظفنا في بحثنا هذا نوعين من المقابلة:

I-1- المقابلة الحرة الفردية أو المقابلة المعمقة *L'entretien libre individuel ou entretien en profondeur*

: و فيها يتم استقصاء فرد معين بشكل منعزل، حيث يترك له الحرية للتكلم حول موضوع معين أما المستقصى فيكتفي بالإصغاء وإظهار الانتباه دون توجيه الانتقادات أو محاولة التأثير على المجيب، ولا يتدخل إلا لإعطاء دفع جديد للمحاورة بطرح أسئلة حيادية.⁽²⁾

I-2- المقابلة النصف موجهة أو المقابلة المركزة: *L'entretien semi directif ou entretien centré*

centré

(1) - طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 85-86. نقلا عن د. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص.148.

(2) Yves Chirouze, , *Le marketing: le choix des moyens de l'action commercial*. Office des publications universitaires, Tome2, Alger,1998, p.26.

وفيها يطرح الباحث أو المستقصي بشكل متعاقب مجموعة من المواضيع المتعلقة بالمشكل محل الدراسة ولا يتدخل إلا ليجبر المستقصي منه لمعالجة كل محور من المحاور الموجهة للمقابلة، ويتم تطبيق هذا النوع من المقابلات عقب مجموعة من المقابلات الحرة الفردية. (1)

II- **الملاحظة:** وهي أداة متممة ومكملة لبقية الأدوات، وتساعد في الحصول على الحقائق بمصادقية عالية بعيدا عن التصنع، وذلك بملاحظة سير الأمور في الواقع، وكذا التأكد مما تم الإدلاء به في المقابلات التي تم إجرائها مثلا: بالإطلاع عن الوثائق، ملاحظة السلوك السائد، طريقة التعامل وما إلى ذلك من الأمور الملفتة للانتباه والتي يمكن أن يستتبط منها الملاحظ ما يقدم تحليل لبعض المتغيرات والمواقف. قد اعتمدنا هذه الوسيلة بشكل تلقائي داخل المؤسسة و على المجيبين على أسئلة الاستبيان، وتجدر الإشارة أن الملاحظة التي تم تطبيقها كانت بسيطة وتلقائية دون تخطيط للتركيز على بعض الجوانب أو إشعار الآخرين بذلك.

III- استمارة الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه: " وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ". (2)

كما هو معروف فإن تحرير استمارة الاستبيان تعد من أصعب المهام عند تطبيق دراسة الاستقصاء (3) فالأخطاء الناتجة عن سوء فهم الأسئلة و/ أو إعداد هذه الأخيرة بالشكل الذي يؤثر على الأجوبة ينتج عنه تأثيرات سيئة على نوعية المعلومات التي تم جمعها. وفي الواقع لا توجد منهجية لإتباعها لتحرير استبيان جيد ولكن الأمر يتعلق بالخبرة وسعة الاطلاع والإلمام بالموضوع.

(1) - Ibidem.

(2) - أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية**. دار وائل لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 1998، ص.181.

(3) - Yves Chirouze, op.cit, p.45.

تصميم الاستبانة:

بعد الاطلاع على مجموعة من الأبحاث التي تناولت قياس "الثقة داخل المنظمة" ، وجدنا التأكيد الدائم على قياسها من خلال الأبعاد التالية:

1. **القدرات والإمكانيات (Ability):** وتعود لمستوى المعرفة، المهارة والكفاءة، هذا البعد يعني أن علاقات الثقة ترتبط بقدرة الموثوق به على الأداء المتميز الصحيح والجيد ، ومقابلة توقعات الطرف الوائق.

2. **النزاهة (Integrity):** وتعود إلى درجة ارتباط الموثوق به بالمبادئ المقبولة من الطرف الوائق. هذا البعد يقود للثقة المبنية على:

• ثبات وعدم تناقض الأفعال والتصرفات الماضية

• مصداقية عملية الاتصال

• الالتزام بمعايير العدل

• تطابق الكلام مع الفعل

3. **الإحسان أو إظهار النوايا الحسنة (Benevolence):** يعود إلى تقييم الوائق لمدى اهتمام الموثوق به برفاهية الوائق (حاجاته، مصالحه)، متابعة اهتماماته، أو على الأقل عدم إعاقة مساره أي لا يكون بمثابة حجر عثرة. هنا دوافع ونوايا الموثوق به تعتبر قضايا مركزية الاهتمام، وكأمثلة : الاتصال المفتوح، تفويض سلطة القرار، تقاسم الرقابة.....

تم قياس هذه الأبعاد وتحديد ترتيبها أي أهميتها على كل مستوى من الأشكال الممكنة للعلاقات داخل المنظمة، وهذا سيساعد على تحديد أسس صحيحة وخاصة أي ملائمة للمؤسسة لبناء والحفاظ على علاقات ثقة، وأيضا لإدارتها لأن الثقة مفهوم ديناميكي يتطور بتطور العلاقات وظروف ومتطلبات العمل: القدرات والإمكانيات المطلوبة، وحسب ما أعتمد في أبحاث سابقة فإن العلاقات تأخذ الصور التالية:

1. **المستوى العمودي:** وذلك في اتجاهين (رئيس - مرؤوس)، (مرؤوس - رئيس) لأن ترتيب الأبعاد في كل اتجاه سيختلف.

2. المستوى الأفقي: أي بين الأفراد على نفس المستوى التنظيمي (زملاء العمل)

وبالتالي سيكون هناك ثلاث محاور فرعية لتشخيص مناخ الثقة (تحليل بنية العلاقات) داخل المؤسسة، والذي يمثل المحور الثالث للاستبانة: الثقة على المستوى الأفقي HT، الثقة على المستوى العمودي (رئيس - مرؤوس) VTM، الثقة على المستوى العمودي (مرؤوس - رئيس) VTE، ومن ثم تم اختبار الأبعاد الثلاثة للثقة في كل محور فرعي.

تم تصنيف المظاهر السلوكية للقيم المتفق عليها مسبقا ضمن أبعاد الثقة كمؤشرات للقياس، مع أحداث بعض التعديلات والإضافات التي تصف السياق التنظيمي. كما أن السياسات والممارسات التسييرية المعتمدة، والتي من المفروض أن تكون داعمة وقبل ذلك مفسرة لما تم التوصل إليه من نتائج، يصعب تصنيفها ضمن الأبعاد السابقة، وبالتالي أخذ السياق التنظيمي كمحور مستقل من محاور الاستبانة.

وعليه تتكون الاستبانة من المحاور الرئيسية التالية:

1. مواصفات العينة.

2. تحليل السياق التنظيمي.

3. تحليل بنية العلاقات داخل المؤسسة.

وفيما يلي توضيح لمحاور الاستبانة:

I. محور خصائص العينة:

- التأهيل العلمي،
- سنوات الخبرة،
- المستوى التنظيمي،
- التعامل المباشر مع العميل.

II. محور السياق التنظيمي (بيئة العمل) سياسات وممارسات تسييرية داعمة ومفسرة لممارسات

القيم المعتمدة:

- وضوح رؤية المؤسسة
- خدمة الرؤية لأهداف الأفراد
- مصادر الخلافات (صراع ثقافي، تنافس، اختلاف الأهداف أي المصالح)
- كيفية تسوية الخلافات بين المؤسسة والفرد (تجاهل ، تفاوض،)
- كيفية تسوية الخلافات بين الأفراد فيما بينهم (تسوية ودية، المساواة حسب قوانين المؤسسة)
- واقع تفويض السلطة (منح هامش التصرف)
- المساهمة في وضع الأهداف
- درجة تفضيل العمل الجماعي
- درجة التكليف بالعمل الجماعي
- كيفية الإعلام بما هو جديد في العمل (مسبق إقناع)، بعدي (تبرير))
- كيفية إدراك ما هو جديد في العمل (يهدد المركز الوظيفي، يطور القدرات والمهارات الذاتية)
- إدارة المسار الوظيفي (وضوح معايير تقييم الأداء، تطوير المهارات (ذاتيا، البرامج التدريبية للمؤسسة)،

• شعار المؤسسة (صيغة اشهارية، أم سياسة منتهجة).

• إذا كان سياسة هل هناك تدريب عن كيفية ممارستها والالتزام بها.

• بالنظر لمركز المؤسسة وظروف السوق هل هو مناسب.

• إذا كان لا ما هو البديل المناسب.

III. محور تحليل بنية العلاقات (الثقة على مستوى العلاقات)

بعد القدرات: سيقاس بالمؤشرات التالية:

- العلم (المعرفة الأكاديمية والمعرفة التطبيقية المناسبة لمتطلبات العمل)
- والخبرة (القدرة على مواجهة المواقف غير الروتينية واتخاذ القرارات الصعبة)،

- تقدير الذات (إدراك القدرات الشخصية، السعي للتطوير الذاتي)

بعد النزاهة: سيقاس بال مؤشرات التالية:

- العدل : الحوافز، فرص الترقية، أولوية الترقية داخليا.
- الالتزام: بالوعود، بمعايير وإجراءات العمل
- الإتقان: تشجيع التحسين المستمر (إمكانية مناقشة معايير وإجراءات العمل، مواجهة المشاكل وتصحيح الأخطاء)
- الأمانة: ملائمة المنصب لإمكانات شاغله، التصميم الحالي للعمل يسهل / يعيق تنفيذه، التكليف بالمهام غير الروتينية يكون جماعيا أم لا
- الصدق: دقة المعلومة وإمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار المناسب أو ملائمتها لاحتياجات العمل، وصولها في الوقت المناسب، إمكانية توفرها عند الزميل في العمل، مساهمة نظام المعلومات المعتمد حديثا في تسهيل الوصول للمعلومة وتجنب الأخطاء السابقة.

بعد الإحسان أو إظهار النوايا الحسنة:

- إمكانية التشارك في المعرفة
- مستوى التعاون
- الاستعداد لتفويض السلطة
- والاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر
- إظهار الاحترام (احترام الفروق الفردية، احترام الرأي المخالف)
- إمكانية الاستماع أو الإنصات بشكل رسمي وغير رسمي
- طلب وقبول النصيحة
- إمكانية المشاركة في اتخاذ القرار
- الإعلام بالأهداف

تجريب استمارة الاستبيان⁽¹⁾:

بعد تحديد الصياغة الأولية للاستمارة، لابد من التأكد من وضوح الأسئلة، وسهولة فهم الكلمات الموظفة والصياغة الهادفة والترتيب بالشكل الذي يحفز على الإجابة، ويسمح بالحصول على المعلومة المراد الوصول إليها بدقة ومصداقية كبيرة. وعليه يلجأ الباحث عند توظيف هذه الأداة إلى تجريبها على عينة من 10 إلى 20 فرد المحتمل انتماءهم لعينة البحث وقد يلجأ الباحث إلى عرضها على لجنة محكمين⁽²⁾. وقد تم تجريبها على أفراد إحدى الوكالات التابعة للشركة محل الدراسة، وكذا تحكيمها من طرف مجموعة من الأساتذة بتخصصات مختلفة.

توظيف الاستمارة: *L'administration du questionnaire*

اعتمدنا في توظيفنا لاستمارة الاستبيان على طريقتين أساسيتين فرضتها علينا طبيعة وخصائص العينة و حجم المعلومات والبيانات المتوفرة لدى المؤسسة وهي:

المقابلة الشخصية: و تم ذلك بمقابلة المستقصى منه وجها لوجه، إما بتوجيه الأسئلة إليه وتدوين الإجابات أو بتسليمه الاستمارة للإجابة عنها و كان ذلك في مكان العمل. ومن مزاياها هي قدرة الباحث على تكييف الأسئلة حسب الحاجة وتوضيح العناصر المشكوك فيها، وضمان أن الإجابات تمت كما ينبغي من خلال تكرار أو إعادة صياغة الأسئلة، كذلك تمكن الباحث من التقاط بعض التلميحات والإشارات والتعبيرات غير اللفظية التي تبدو على المستقصى والتي من المستحيل اكتشافها عند استخدام وسائل أخرى.⁽³⁾

عن طريق البريد الإلكتروني: و تم ذلك بإرسال الاستمارة عن طريق البريد الإلكتروني لمفردات العينة البعيدة و المنتشرة جغرافيا والتي تمثل الحصة الأكبر.

(1) - انظر الملحق رقم 01، ص 429.

(2) - انظر الملحق رقم 02، ص 435.

(3) - أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، تر: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن

سليمان العزاز، النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص 301.

الجدول رقم: 01 مزايا وصعوبات الطرق المتبعة في توزيع استمارة البحث

البريد الالكتروني	المقابلة الشخصية	
<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية إرسالها إلى أي منطقة. - المجيب يأخذ كل وقته في الإجابة. - لا يتأثر المجيب بصاحب الاستمارة. - يجيب في الوقت الذي يناسبه. - إمكانية التأكد من وصول الاستمارة و تفقد عملية ملئها بتذكير المجيب بذلك، وكذا إمكانية إعطاء بعض التوضيحات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة على توزيع الاستمارة. - معدل عدم الردّ منخفض. - الحصول على أكبر حجم من المعلومات (تعميق السؤال، طلب تفاصيل و تفسيرات). - تفسير و توضيح الأسئلة. - توفر مرونة عالية. - سرعة الحصول على المعلومات. - إمكانية توظيف أسلوب الملاحظة و تسجيل ردود الأفعال و الآراء. - التأكد من نوعية الإجابة بملاحظة المجيب ومحيطه. 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - معدل عدم الرد عال. - الردّ يكون فقط من المهتمين بالموضوع. - البطء الشديد في جمع البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكلف من ناحية الوقت والجهد - محاولة الحصول على موعد معهم لإجراء المقابلة، و في بعض الحالات اضطرت لباحثة لتترك الاستمارة لتعود لاستلامها بعد ملئها و التردد عدة مرات على بعض المجيبين لأخذ الاستمارة مما كلفها وقتا وجهدا كبيرا. 	الصعوبات

المصدر: من إعداد الباحثة.

IV. جمع الإحصائيات وتحليلها من مواقع على الانترنت (الإحصاءات الرسمية):

اعتمدت الدراسة الميدانية بشكل كبير على الإحصائيات والنشريات، وحدثتها، والتي مصادرها: الموقع الإلكتروني للشركة، تقارير نشاط للشركة الأم ووحدة قسنطينة، مجلة الشركة infos Caar ورقيا والكترونيا، الهيئات المشرفة على القطاع مثل: وزارة المالية، نشريات قاعدة المعطيات للمجلس الوطني للتأمينات CNA www.CNA.BDCS.dz ، نشريات اتحاد شركات التأمين وإعادة التأمين UAR، وهيئات أخرى مثل الديوان الوطني للإحصاء ONS ، بالإضافة إلى تقارير الدراسات العالمية لقطاع التأمين **World Insurance Reports** المنجزة من طرف هيئات عالمية : **Efma** ، **Capgemini** ، وذلك للسنوات 2013-2014-2015 ، على المواقع التالية: www.capgemini.com ، www.efma.com.

V. تحليل المضمون: Content Analysis

ويعرف بـ "تفكيك وثيقة معينة إلى وحدات لها معنى، ويبدل المضمون على مجموع العناصر الدالة والتي يمكن النظر إليها سواء في معناها الظاهر أو المضمرة، باستخدام الاستدلال الاستنباطي للمعاني والأفكار أو السمات بأسلوب منهجي وموضوعي".⁽¹⁾

ويذهب كل من إيميل دوركايم ودي سوسور إلى أن : "المعنى الواضح لأي نص من النصوص لا يتأتى من القراءة الأولى والمباشرة له، وإنما لابدّ من تنظيم جديد للمادة المقروءة بكيفية تسمح بالوصول إلى المعنى المقصود"⁽²⁾.

وقد وظف ذلك بشكل أساسي مع الوثائق الخاصة بالشركة التي تعاملنا معها : الكلمة الافتتاحية للسيد الرئيس المدير العام في مجلة الشركة، ما ورد من تقارير ولقاءات وتغطية لأحداث متعلقة بنشاط الشركة في مجلتها.

(1) - بلقاسم سلاطينة وآخرون، "الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2013، ص82.

(2) - أحمد أوزي، "تحليل المضمون ومنهجية البحث"، الشركة المغربية، المغرب، 1993، ص. ص: 13-14، نقلًا عن: بلقاسم سلاطينة وآخرون، مرجع سابق، ص82.

مشاكل وصعوبات البحث:

- معالجة إشكالية البحث تتطلب الإلمام بنواحي تسييرية متعددة التخصصات: الإدارة بالقيم القيادة، قيادة التغيير، إدارة المورد البشري، السلوك التنظيمي، التسويق الخدماتي، أساليب التحليل الإحصائي المختلفة.
- كما يتقاطع الموضوع مع تخصصات أخرى ك: علم الاجتماع و علم النفس وعلم النفس التنظيمي.
- ندرة تناول موضوع المخاطر من زاوية اللاملموس، حيث تكاد كل المراجع تتناوله بشكل قياسي كمي بمؤشرات تقنية متخصصة حسب المجال المدروس في البحث أو الكتاب: البنوك، التأمين، لكن كفلسفة فنادرًا جدًا ما نصادفه في شكل فكرة جزئية ضمن مقال أو كتاب، وهذا ما دفع بالباحثة للاجتهاد في إسقاط بعض النقاط من مواضيع مقارنة كإدارة الأزمات، لرسم الإطار التصوري النظري للموضوع من وجهة نظرنا.
- ندرة المراجع المتخصصة في موضوع الثقة، خاصة من ناحية مسألة قياسها والتي مازالت موضوع اجتهاد شخصي للباحث: إن تعدد منطلقات وكذا أهداف تناول موضوع الثقة جعل من الصعب إيجاد ما يربطها بالموضوع المراد معالجته: المخاطر والعلاقات، أيضا قياسها نادرا ما يتم التطرق إليه عمليا، وقد تم الإشارة في أبحاث أجنبية حديثة أنه لا يزال موضوع اجتهاد شخصي للباحث.
- اعتماد الدراسة الميدانية بشكل كبير على تعاون المؤسسة محل الدراسة، كونه يمس تحليل داخلي لنشاطها: تقارير نشاط، الإفصاح عن مشاكل العمل، الاستعداد للإجابة عن أسئلة الاستبيان.
- اعتماد الدراسة الميدانية بشكل كبير على الإحصائيات والنشريات، من حيث توفرها وحدائتها، والتي مصادرها: تقارير نشاط للشركة ووحدة قسنطينة، مجلة الشركة، الهيئات المشرفة على القطاع مثل: وزارة المالية، CNA المجلس الوطني للتأمينات، UAR اتحاد شركات التأمين وإعادة التأمين، وهيئات أخرى مثل الديوان الوطني للإحصاء ONS ، بالإضافة إلى هيئات عالمية.

- فهم هذه التقارير تطلب فهم خصوصية نشاط التأمين : كيفية سيرورة العملية ، مصطلحات المجال المتخصصة، والتي هي ضرورية لفهم محتوى تقارير النشاط ومشاكل القطاع.

الدراسات السابقة المعتمدة:

نهدف من خلال اقتراح دراسة هذا الموضوع تقديم مساهمة لإثراء الجانب المعرفي بالانطلاق من آخر نقطة توصلت لها الدراسات في هذا المجال، نذكر أهمها فيما يلي:

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

Nena Lim, "Consumers' perceived risk: sources versus consequences" , Electronic Commerce Research and Applications 2 (2003) 216-228

في هذا البحث، درست الباحثة عاملاً مهماً يؤثر على قبول المستهلكين للخطر المتصور أو المدرك للتجارة الإلكترونية من شركة إلى مستهلك (B2C)، وكان الهدف هو فحص تعريف للمخاطر المتصورة أو المدركة في إطار السياق B2C للتجارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: التجارة الإلكترونية B2C ؛ التسوق عبر الإنترنت Online shopping ؛ المخاطر المدركة Perceived risk ؛ الثقة Trust ؛ أمن الإنترنت Internet security .

وقد تم تسليط الضوء على النقاط التالية:

- أهمية المخاطر المتصورة -المدركة- والعلاقة المتداخلة بين المخاطر المتصورة والثقة.
- مناقشة مشكلة تحديد المخاطر المتصورة في أبحاث B2C السابقة.
- تقترح هذه الدراسة تصنيفاً جديداً للمخاطر المتصورة للمستهلكين بناءً على مصادرها.
- يسلط الضوء على أهمية تحديد مصادر تصورات المستهلك للمخاطر بالإضافة إلى أبعاد العواقب.

وقد أشارت النتائج إلى أن مستهلكي الإنترنت يدركون ثلاثة مصادر للمخاطر في التجارة الإلكترونية B2C : التكنولوجيا technology، والبائع vendor، والمنتج product.

أهم النتائج:

بحث هذه الورقة في مفهوم المخاطر المتصورة للمستهلكين تجاه التجارة الإلكترونية B2C، وأكدت أنه من المهم للباحثين تحديد المخاطر المتصورة بوضوح في دراساتهم. و لكي تكون النتائج مفيدة لبائعي الإنترنت، يجب على الباحثين محاولة تحديد مصادر المخاطر التي يتعرض لها المستهلكون بالإضافة إلى العواقب.

تؤكد نتائج مناقشات مجموعة التركيز على أهمية ثلاثة مصادر للمخاطر المتصورة للمستهلك: التكنولوجيا ، والمورد ، والمنتج. اقترح المشاركون في المناقشة أيضًا طرقًا لتقليل تصورات المخاطر التي تسببها عوامل مختلفة، على سبيل المثال:

- لتقليل مخاطر التكنولوجيا المتصورة للمستهلكين، من المهم للشركات ترقية إجراءاتها الأمنية والتأكيد على سلامة مواقعها على صفحات الويب الخاصة بها. علاوة على ذلك، نظرًا لأن نصف المشاركين لم يكونوا على دراية بأن البنك سيتكفل بخسائره عند هجمات القرصنة، يمكن لرجال الأعمال والبنوك النظر في بذل المزيد من الجهد على الإعلان في هذا المجال.
- لمعالجة الخوف من أن المستهلكين لا يتلقون ما يدفعون مقابله ، قد تفكر الأعمال التجارية في اعتماد الدفع النقدي عند التسليم.
- لتقليل المخاطر المتصورة المتعلقة بالموردين، يمكن للشركات التفكير في تقديم المزيد من معلومات الشركة، مثل أسماء المالكين والموظفين وتاريخ الشركة والعناوين المادية وسياسات الخصوصية على خدمات العملاء وتجنب طلب البيانات غير الضرورية.
- فيما يتعلق بمخاطر المنتج المتصورة لدى المستهلكين، يمكن للشركات التفكير في تقديم حوافز مثل الضمان أو ضمان استرداد الأموال.
- يجب على الشركات التواصل مع المستهلكين، وتقديم ضمان التكنولوجيا و ضمان جودة المنتج، لإلهام الثقة، و من المهم تقديم خدمات جيدة، مثل قبول المنتجات المرتجعة.
- من المرجح أن يزور المستهلكون بائعي الإنترنت إذا كانت لديهم خبرة جيدة.

الدراسة الثانية:

Leela Tiangsoongnern: "AN Examination of perceived Risk and Trust as Determinants of online Purchasing Behavior: a study Within The U.S.A Gemstone industry.", Thesis Presented for the degree of doctor of Philosophy, Murdoch University, Western Australia, March 2007.

أطروحة للدكتوراه و أول دراسة تركز على أهمية تأثير الثقة والمخاطرة المدركة معا على السلوك الشرائي (التسويقي) الإلكتروني في مجال شراء الأحجار الكريمة Gemstone الذي يتميز بمستوى مخاطرة عال، وقد تميزت بطرحها لسؤال إضافي على سابقتها من الدراسات التي اهتمت بتأثير أحد المتغيرات "المخاطرة المدركة" أو "الثقة" على السلوك الشرائي الإلكتروني في مجالات أقل مخاطرة كإقتناء الكتب الإلكترونية e books والأقراص المضغوطة CDs، والمتمثل في :

ماهي العلاقة بين المخاطرة المدركة والثقة والسلوك الشرائي الإلكتروني لمقتني الأحجار الكريمة " gemstone buyers " ؟

أهداف الدراسة:

- تحديد العوامل المؤثرة في المخاطر المدركة لمقتني الأحجار الكريمة إلكترونيا.
- تحديد العوامل المؤثرة في الثقة لمقتني الأحجار الكريمة إلكترونيا.
- تحديد العلاقة بين المخاطرة المدركة والثقة والسلوك الشرائي لمقتني الأحجار الكريمة إلكترونيا.

أهم النتائج:

- وصلت هذه الدراسة لدعم الفرضية الفائلة ب: وجود أثر سلبي للمخاطرة المدركة على ثقة مقتني الأحجار الكريمة، حيث كانت هذه العلاقة قوية وذات دلالة معنوية عالية- (Beta= 0.66 ; p < 0.01) ، وهي موافقة لنتائج الدراسات السابقة لها:

Heijden et al 2003, Jarvenpaa et al 1999, Kimery & McCord 2002

والتي أقرت بأن المخاطرة المدركة مرتبطة سلبا (عكسيا) بالثقة بمجال التسوق الإلكتروني.

- وقد بيّنت هذه الدراسة دعماً للفرضية القائلة بـ: للمخاطرة المدركة أثر سلبي (عكسي) على السلوك الشرائي الإلكتروني لمقتني الأحجار الكريمة ($\beta = -0.25$; $p < 0.01$).
 - كما بيّنت هذه الدراسة دعماً للفرضية القائلة بـ: للثقة أثر إيجابي على السلوك الشرائي لمقتني الأحجار الكريمة ($\beta = -0.28$; $p < 0.01$). وكلاهما يوافق نتائج الدراسات السابقة.
 - وقد بيّنت الدراسة أن المخاطرة المدركة والثقة محددات ذات معنوية عالية لمستوى الشراء الإلكتروني للأحجار الكريمة بقوة تفسيرية $R^2 = 0.38$; $p < 0.01$ و $R^2 = 0.35$; $p < 0.01$ على الترتيب.
 - إضافة لوجود إمكانية لتأثير وسيط لثقة المشتري $R^2 = 0.35$ على العلاقة بين المخاطرة المدركة من المشتري وسلوكه الشرائي الإلكتروني، والتي ستشكل موضوع دراسة مستقبلية، الأمر الذي تعالجه دراستنا الحالية حيث انطلقت من آخر نقطة تم التوصل إليها.
- لقد ساعدت هذه الأطروحة على تأكيد العلاقة المباشرة بين المخاطرة المدركة والثقة والسلوك الشرائي، وساهمت في الأدبيات بدليل تجريبي جديد موضوعه المنتجات ذات المخاطرة العالية Risky Products.

الدراسة الثالثة:

Shaheera Amin and Syeda Shawana Mahasan, "Relationship Between Consumers Perceived Risks and Consumer Trust: A Study of Sainsbury Store", Middle-East Journal of Scientific Research 19 (5): 647-655, 2014

تعتبر الباحثتان المخاطر التي يدركها المستهلك هي العامل المهيمن الذي يؤثر على عملية قرار الشراء. وكان الغرض من هذا البحث هو معرفة العلاقة بين المخاطر المتصورة وثقة المستهلك، وعلاوة على ذلك، معرفة كيف تؤثر المخاطر المتصورة والثقة المتصورة على قرار المستهلك بشأن متجر معين، والعوامل التي تساهم في بناء المخاطر المتصورة والثقة المتصورة.

فمن الضروري أن تكون المنظمة أكثر وعياً بإدراك المستهلك وعوامل المخاطرة والثقة، والهدف الأساسي هو معرفة كيف تؤثر هذه العوامل على قرار المستهلك، حيث يمكن أن تساعد هذه المتغيرات في وضع أفضل إستراتيجية من منظور التسويق.

الكلمات المفتاحية: متجر Sainsbury، المخاطر المتصورة، ثقة المستهلك.

هذا النوع من البحث مهم لمعرفة كيف يُدرك المستهلك المخاطرة، وأن الثقة تساهم في تكوين جوهر حقيقي لنجاح إستراتيجية المنظمة.

أهداف هذا البحث هي:

- لدراسة الارتباط بين المخاطر المتصورة للمستهلكين وثقة المستهلك.
- لمعرفة هل هي مساهمة أم لا ؟ و كيف تؤثر المخاطر المتصورة والثقة المتصورة على قرار المستهلك، بشأن متجر معين.
- معرفة العوامل المساهمة في بناء المخاطر المتصورة والثقة المتصورة.
- للتحقيق في الاختلافات و الفروق الموجودة بين عوامل المخاطرة والثقة المتصورة للمستهلك.

للتحقيق في الاختلافات الموجودة بين عوامل المخاطرة والثقة المتصورة للمستهلك، تم اختيار عينة من 50 مستهلكاً للحصول على النتائج المرجوة، حيث تم ملء استبيان منظم ومدار جيداً من قبل مستهلكي Sainsbury، وتمت معالجة البيانات في SPSS وتم تطبيق العديد من الاختبارات الإحصائية مثل تصنيفات المتوسطات واختبار T والارتباط.

أظهرت النتائج ما يلي:

كانت النتائج داعمة بما يكفي للأدبيات، حيث تم قبول اثنتين من ثلاث فرضيات بديلة مصممة بناءً على المعلومات الأساسية المستقاة من الأبحاث السابقة لها:

- تشير مراجعة الأدبيات إلى أن المخاطر تتأثر بشكل كبير بالثقة، والتي أصبحت أكثر تركيزاً في تسويق العلاقات:

(Morgan and Hunt، 1994؛ Hawes، 1997؛ Doney and Cannon، 1997؛ Dion et al.، 1995؛ Berry، 1995) (Smeltzer، 1997؛ Hunt، 1994).

و مطابقاً لما توصلت إليه الأبحاث وجد أن المخاطرة المتصورة تتأثر تأثراً عالياً بالثقة، حيث ارتبطت غالبية المتغيرات ببعضها البعض بمعاملات ارتباط تتراوح ما بين 0.28 إلى 0.60 (باستثناء بطاقة الولاء وتكلفة الرحلة التي لا تستطيع التأثير على المتغيرات الأخرى)، لذا تم قبول الفرضية

البديلة الأولى على هذا النحو H1: هناك علاقة بين المخاطر المتصورة للمستهلكين وثقة المستهلك المتصورة.

- من خلال النتائج، هناك ما يبرر قبول الفرضيات الصفرية الثانية، H2: لا تختلف تقييمات المخاطر المتصورة للمستهلك والثقة باختلاف الجنس (الذكور والإناث) لأي منظمة.
- يشير هذا العمل إلى أن عوامل المخاطرة (مالية، اجتماعية، الوقت،...) والثقة المتصورة (نزاهة، كفاءة، إظهار حسن النوايا) قد أثرت حقًا -تأثيرًا ذو دلالة- على المستهلك لتكوين رأي حول التسوق من متجر ما، مما يعني أن كل عامل مهم ويساهم في المخاطرة والثقة المتصورين وبهذا قد تم قبول الفرضية البديلة الثالثة. وهذا يؤكد تأثير كل من عوامل الثقة وكذا الخطر المدرك على بناء رأي العميل.
- باعتبارهما أن لهذا البحث ميزة ذات قيمة مضافة لأدبيات المستهلك المتعلقة بالمخاطر والثقة، كانت أهم نتيجة أفرتها الباحثين من وجهة نظرنا هي أن بناء ثقة المستهلك أكثر أهمية من تجنب المخاطر، ومن هذه النقطة بالذات انطلقت دراستنا الحالية.

الدراسة الرابعة:

Adina Poenaru, Chriss Halliburton, ESCP Europe Business School, United Kingdom

“ANTECEDENTS AND OUTCOMES OF COGNITIVE AND AFFECTIVE CUSTOMER TRUST: A MULTI-CHANNEL PERSPECTIVE”, American Marketing Association: 509-510, Summer 2011.

تعتبر الثقة هي مفهوماً مركزياً في نظرية التسويق بالعلاقات، مما يؤدي إلى نتائج علاقة إيجابية، مثل الالتزام (Morgan and Hunt 1994) والولاء (Sirdeshmukh, Singh, and Sabol 2002). ومع ذلك، غالباً ما تتم دراستها فقط فيما يتعلق بهدف رئيسي واحد للثقة: المنظمة (على سبيل المثال، Garbarino and Johnson 1999) أو مندوب المبيعات (على سبيل المثال، Guenzi and Payne and Frow 2010). ومع ذلك، نظراً لتعقيد اللقاءات المتعددة بين العميل والمنظمة (Sirdeshmukh et al. 2004)، فمن الممكن أن يطور العملاء الثقة إلى "وكلاء" مختلفين للمنظمة (Sirdeshmukh et al. 2002).

هناك عدد قليل جدًا من الدراسات التي تفحص الثقة بشكل متزامن في أكثر من هدفين على سبيل المثال: Doney and Cannon 1997; Sirdeshmukh et al. 2002; Dimitriadis and Kyrezis 2008 لكن هذه الدراسات تشير إلى أن ثقة العملاء تتطور خلال ثلاثة أنواع من لقاءات الخدمة: التفاعل وجهًا لوجه مع ممثلي الخدمة والاتصال عن بُعد بقنوات الخدمة الذاتية (على سبيل المثال: عبر الإنترنت) وقنوات الاتصالات التسويقية (مثل الإعلان والتسويق المباشر وأدبيات التسويق).

علاوة على ذلك، غالبًا ما يتم تصوير الثقة على أنها عملية تتطور تدريجيًا وتتشكل من خلال شخصية العميل الخاصة وتقييم لقاء الخدمة والخبرة المتراكمة (Swan and Nolan 1985).

تسلط الأدبيات الضوء على مرحلتين رئيسيتين تساهمان في خلق الثقة، ولا سيما المرحلة الإدارية التي تتضمن جوانب التخطيط والسياسة لعمليات بناء الثقة (على سبيل المثال: Sirdeshmukh et al. 2002)، ومرحلة قائمة على الخبرة تتشكل من التفاعلات السابقة (على سبيل المثال: Johnson and Grayson 2005). ومن ثم، فإن هذه الدراسة تشمل ثلاثة عناصر متباينة في إطار عمل تكاملي وتقييم أهميتها النسبية تجريبيًا من خلال دراسة الممهديات للثقة عموماً (تقييمات تجربة العملاء السابقة، سياسات الإدارة ومواجهات الخدمة) ونتائج ولاء العميل.

يقترح الباحثان خلال هذه الدراسة رؤية متعددة الأبعاد لثقة العملاء، من خلال تحليل الأبعاد المعرفية والعاطفية للثقة، حيث تتجلى الثقة عندما يتحول الناس إلى مشاركة مشاعر عاطفية مع شخص آخر (Lewis and Weigert 1985) ويتطلب ذلك "الانتقال من الاعتماد على الإدراك العقلاني إلى الاعتماد على العاطفة والمشاعر" (Elliott and Yannopoulou 2007). ومع ذلك، هناك عدد قليل فقط من المقالات التي تميز بين الأبعاد العاطفية والمعرفية لهذا البناء البؤري (على سبيل المثال، Swan et al. 1999; Johnson and Grayson 2005; Massey and Dawes 2007).

باستخدام عينات عشوائية طبقية ممثلة على المستوى الوطني لسكان الولايات المتحدة، تم الحصول على 654 إجابة كاملة من المستهلكين الأمريكيين الذين يمتلكون حاليًا بوليصة تأمين سنوية واحدة على الأقل (متوسط مدتها ثماني سنوات)، وعادة ما يكون لمقدمي التأمين علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتفاعلات متعددة مع أهداف الثقة الثلاثة المحددة في إطار البحث.

استندت هذه الدراسة في القياس على مقاييس تم التحقق من صحتها من خلال الدراسات السابقة، باستثناء بناء سياسات الإدارة، والتي ابتكر الباحثين من أجلها مقياساً جديداً مستمداً من المقابلات النوعية مع عشرين مدير تسويق من صناعة الخدمات المالية.

النتائج:

- تشير النتائج إلى أن كلاً من سياسات الإدارة والرضا عن الخبرة السابقة هما سوابق ممهدة للثقة، تؤثر بشكل مباشر على الثقة المعرفية والعاطفية. وكذلك تعمل بشكل غير مباشر من خلال بناء ثقة المستهلك في موظفي الخطوط الأمامية وقنوات الخدمة الذاتية والاتصالات التسويقية.
- هذا التأثير غير المباشر أقوى من التأثير المباشر، مما يشير إلى أن المنظمات بحاجة إلى بذل جهود أكبر في بناء الثقة في قنوات التفاعل من أجل زيادة ثقة عملائها.
- أظهر تحليل التأثير عبر قنوات التفاعل الثلاث أنه على الرغم من أن الثلاثة كانت مهمة، إلا أن تفاعل موظفي الخط الأمامي كان أكثر أهمية بكثير من الاتصالات التسويقية أو قنوات الخدمة الذاتية.
- تتشكل الثقة المعرفية بشكل أساسي من خلال الثقة في موظفي الخطوط الأمامية والسياسات والممارسات الإدارية والرضا عن الخبرة السابقة، مع تأثير ضعيف فقط يأتي من الثقة في قنوات الخدمة الذاتية والاتصالات التسويقية.
- الثقة المعرفية مدفوعة بشكل أساسي بالثقة في موظفي الخطوط الأمامية، وسياسات وممارسات الإدارة والاتصالات التسويقية والرضا عن الخبرة السابقة. ونرى في هذا دعم لفكرة الامتداد الداخلي للعلاقات الخارجية الذي سنوضحه في دراستنا هذه.
- تكشف النتائج أن ولاء العملاء يتأثر بـ الثقة المعرفية والعاطفية والرضا عن التجارب السابقة.
- تظهر الثقة العاطفية على أنها أقوى تأثيراً، بينما الثقة المعرفية لها التأثير الأضعف.
- مساهمة الباحثين ثلاثية الأبعاد: (أ) تقديم الدعم لطبيعة أبعاد ثقة العملاء، من خلال تحديد السوابق المختلفة للثقة المعرفية والعاطفية؛ (ب) إظهار التأثير السائد لسياسات الإدارة على الثقة المعرفية والعاطفية ، وبالتالي تقديم رؤى قابلة للتنفيذ لمقدمي الخدمات لزيادة ثقة عملائهم ؛ و (ج) تحديد ثلاثة أنواع من قنوات التفاعل التي لها تأثير كبير على بناء الثقة

- المعرفية والعاطفية (موظفو الخطوط الأمامية وقنوات الخدمة الذاتية والاتصالات التسويقية) وبالتالي إظهار تأثيرها الوسيط في بناء الثقة الشاملة في المنظمة.
- تبين النتائج الدور الكبير المرتقب للمساهمات الإدارية، لا سيما فيما يتعلق بوضع وتنفيذ سياسات الموجهة بالعميل في كل نقطة اتصال والتأكد من أن كل لقاء خدمة يوفر تجربة مرضية للعملاء.
 - إن التأثيرات القوية نسبياً لكل من سياسات الإدارة وتجربة العملاء السابقة تعزز الأهمية الحاسمة للحصول على عرض الخدمة الأساسية بشكل صحيح reinforce the critical importance of getting the core service offer right (على سبيل المثال مطالبات التأمين).
 - هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتحديد الدور المميز المحتمل لأنواع مختلفة من سياسات الإدارة في بناء الثقة الشاملة، بالإضافة إلى دور المتغيرات المعدلة مثل: عمر العلاقة، وتكرار التفاعل، والتجارب غير المباشرة في قيادة تشكيل الثقة المعرفية مقابل الثقة العاطفية.
 - يمكن أن تمتد الدراسة إلى سياقات صناعات الخدمات الأخرى وربما إلى بلدان أخرى للمقارنة بين الثقافات.

الدراسة الخامسة:

Frédérique Six and Arndt Sorge, "Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building", Journal of Management Studies 45:5,857-884, July 2008.

يدرس هذا البحث بشكل تجريبي كيف تختلف المنظمة التي تعمل عن عمد على تعزيز الثقة ما بين أفرادها لتصبح ظاهرة تنظيمية مهمة، عن منظمة مماثلة بدون سياسات صريحة لتعزيز الثقة. نقطة الانطلاق هي نظرية الإشارات العلائقية، التي تقول أن الثقة هي وظيفة لإعطاء إشارات باستمرار تشير إلى اهتمام موثوق به بالموكلين المحتملين. وتقرن بشكل استكشافي منظمة بسياسة غير انتهازية متعمدة للتحكم في الإشارات العلائقية، مع منظمة أخرى مماثلة، لا تهدف إلى التحكم في الإشارات العلائقية وتترك الثقة للديناميات الفردية التلقائية في التفاعل.

في هذه الدراسة لا يحاول الباحثان شرح الثقة ما بين الأفراد في حد ذاتها، وإنما يركزان على كيفية الترويج لها عمداً في الحياة التنظيمية الحقيقية، مقارنة بعدم حدوث ذلك، وهذه المقارنة لم يتم إجراؤها من قبل.

تمت دراسة زوج متطابق من مؤسستين استشاريتين، مع سياسات إدارية مختلفة لإرساء الثقة، ولكن بخصائص متشابهة، باستخدام بحث المسح، وملاحظة المشاركين، والمقابلات نصف المفتوحة، والتي ركزت على توليد الثقة والتعامل مع المشاكل المهددة أو المدمرة للثقة.

عرض النتائج :

I- أكد الباحثان أنه لبناء الثقة على مستوى علاقات العمل طويلة المدى يحتاج الأفراد:

- ثبات النوايا stable intentions للحفاظ على العلاقة.
- التخلي على الانتهازية (السلوك الانتهازي).

II- كما خلصت إليه دراسات سابقة فإن الأفراد داخل المنظمة يفسرون السياسات المنتهجة في

إدارة الموارد البشرية كأدلة تجسد التزام المنظمة نحوهم وبالتالي جدارة الإدارة بثقتهم.

يمكن الوصول إلى مرحلة أعلى من الثقة من خلال مجموعة مترابطة من السياسات:

- تعزيز الثقافة الموجهة للعلاقات،
- وتسهيل الإشارات الواضحة (سلوكيات تثبت النوايا الحسنة)، والتدريب التعريفي المتسق،
- خلق فرص للاجتماع أو اللقاء بشكل غير رسمي، حيث تُظهر البيانات أيضاً أنه نظراً لأهمية العلاقات، من المهم أن يجتمع الزملاء بشكل غير رسمي خارج متطلبات المهمة المباشرة، والإدارة اليومية.

إلا أن هذه السياسات من حيث المبدأ مستقلة عن الظروف السياقية.

III- تحدد النتائج أربعة أنواع من السياسات التنظيمية السياقية التي تعزز بناء الثقة بين

الأفراد، فعادة ما ينظر للثقة أنها مرتبطة بسلوك الأفراد، أي كل من الواثق والموثوق به -

طرفي العلاقة-، وأيضا من الشائع قبول أن السلوك الفردي موجّه بالسياق الواسع أو القريب

الذي يعمل فيه، وعليه حسب Six و Sorge فإن بناء الثقة بين الأفراد عملية تفاعلية بينهم،

ضمن أطر تنظيمية (سياقية- بنيوية)، متأثرة إيجاباً أو سلباً بالسياسات التنظيمية، ويقدمان أربع سياسات تنظيمية - تغطي هذه الأنواع الأربعة أبعاد الجدارة بالثقة: القدرة والنوايا - لدعم بناء علاقات ثقة بين الأفراد داخل المنظمة:

- إنشاء ثقافة تنظيمية تولي أهمية كبيرة للعلاقات: وتتمن قيمة رعاية والعناية بهم، والاهتمام بحاجاتهم .
- تسهيل التخلص من الغموض الذي يكتنف العلاقات بين الزملاء (عمودياً وأفقياً)، بالاعتماد على الرقابة المعيارية normative Control أكثر من الرقابة البيروقراطية، وذلك لضمان التصرف بشكل أكثر ملائمة.
- جعل القادمين الجدد للعمل new-comers يفهمون قيم ومبادئ المنظمة وكيفية أداء العمل، وذلك بشكل صريح ومعلن.
- إيجاد آليات وميكانيزمات لإدارة وتطوير الكفاءات المهنية للأفراد الموظفين.

IV- أهم نتيجة تم التوصل إليها أن العمل على إرساء هذه السياسات وحده غير كاف وقد يكون غير فعال، لذلك فالأمر يتطلب التزاماً قوياً من المستويات العليا للإدارة بدلاً من الاقتصار على المناداة بذلك. وهناك من الباحثين في المجال من أكد أن سلوك الإدارة يعادل إن لم يكن يفوق من حيث الأهمية أي نوع من السياسات المحفزة لبناء الثقة بين الأفراد. هذه النتيجة داعمة لتصورنا حول ضرورة تطوير نموذج قيادي قدوة للالتزام بالقيم المولدة للثقة.

الدراسة السادسة:

Sathya Narayanan, " Quid Pro Quo Nature of Leadership Trust Formation – A Monadic Study from the Subordinate's Perspective", International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 21;113-123, 2012.

تبحث هذه الدراسة في أهمية خصائص القائد في التأثير على تشكيل الثقة في القيادة لدى المرؤوسين من خلال نموذج هيكلية بنيوي. وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة حول الثقة في القيادة قد حددت بعض السوابق الممهدة لها، إلا أن التطرق لإنشاء نماذج بنيوية خاصة لتشكيل الثقة في القيادة لم يتم بعد. في هذه الدراسة يتم التحقيق في العلاقات المفترضة لإنشاء روابط مباشرة وغير مباشرة بين خصائص القائد وبناء الثقة في القيادة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، مما يؤدي إلى إعداد نموذج راسخ.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل: هل يمكن للقادة التأثير على مستويات ثقة مرؤوسيههم؟ وهو سؤال صعب تناوله العديد من الباحثين السابقين من خلال دراساتهم أمثال:

(Lewicki, McAllister, & Bies, 1998; Kramer & Tyler, 1996; Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

إنّ فقدان الثقة في المعاملات بين القادة والمرؤوسين سيؤدي إلى ضعف التواصل، وقلة الاحترام، والغيبة، والتجنب، والاستقلال غير المناسب،و سيكون هذا ضارًا جدًا بالمنظمات وهذا ما أكده كل من:

(Goldsmith, 1991; Josephson, 1993; 1994; Walker & Williams, 1995)

و في هذا السياق ، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد السوابق لثقة المرؤوسين في القائد وإنشاء علاقة سببية بينهم باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وذلك بهدف أن تساعد نتائج الدراسة القادة على إظهار الخصائص الإيجابية من أجل تعزيز مستوى ثقة مرؤوسيههم.

الكلمات المفتاحية: القيادة ، الثقة المتبادلة ، الثقة ، السلوك القيادي الجدير بالثقة ، الثقة في القيادة.

كشفت النتائج أن:

- مدة علاقة العمل بين القائد والمرؤوس وسلوك القائد الجدير بالثقة لم تؤثر بشكل مباشر على الثقة في القيادة.
- تؤثر القدرات المدركة للقائد وطبيعة العمل المترابطة بشكل مباشر على تكوين الثقة في القادة.
- يؤثر متغير الثقة في المعاملة بالمثل - الاعتقاد بأن القائد يثق في المرؤوس - بشكل كبير على الثقة في القيادة. لا ينبغي للقائد أن يبدي سلوكًا جديرًا بالثقة فحسب، بل يجب عليه أيضًا التأكد من أن المرؤوسين يعتقدون أنه يثق بهم، وبذلك فإن تصرفات القائد الجديرة بالثقة ستخلق اعتقادًا متبادلًا بين المرؤوسين وبالتالي توليد الثقة في القادة.

تكشف هذه الدراسة عن السوابق المختلفة للثقة في القادة وتؤكد بوضوح أن مدة علاقة العمل بين القائد والمرؤوسين وسلوك القائد الجدير بالثقة، ستولد الثقة المتبادلة فيما بينهم بشكل غير مباشر.

وأيضاً لتطوير الثقة في قاداتهم، يجب على المرؤوسين بدلاً من ذلك أن يعتقدوا أن القائد يثق بهم أولاً، يجب على القادة فهم طبيعة المقايضة هذه لخلق الثقة وإظهار التصرفات والسلوكيات الموثوقة. هذه التصرفات من قبل القائد ستخلق إيماناً قوياً بين المرؤوسين الذين يثق بهم القائد. وهذا بدوره سيولد الثقة في القادة. علاوة على ذلك، فإن كفاءة القادة والترابط الملحوظ لوظائفهم سيولد مستويات ثقة أعلى فيما بين المرؤوسين تجاه قاداتهم. لذلك، يتعين على المديرين فهم طبيعة "العطاء والأخذ" غير المباشرة لإنشاء الثقة، وعليهم إظهار التصرفات الجديرة بالثقة والكفاءة على مدار فترة زمنية لزيادة

مستويات ثقة المرؤوسين.

إنّ التأسيس لطبيعة "الأخذ والعطاء" لتشكيل الثقة في القيادة من خلال نموذج بنيوي يمثل المساهمة الفريدة لهذه الدراسة في الأدبيات الموجودة. ونظراً لأن هذه الدراسة أحادية من منظور المرؤوسين، يوصى بإجراء دراسة ثنائية تتضمن منظور القائد لتوليد الثقة.

الدراسة السابعة:

Katarzyna Krot and Dagmara Lewicka, " THE IMPORTANCE OF TRUST IN MANAGER-EMPLOYEE RELATIONSHIP " ,International Journal of Electronic Business Management, Vol. 10, No. 3, pp. 224-233 (2012).

إنّ الثقة عموماً ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، والثقة التنظيمية جزء مهم من العلاقات المهنية بين زملاء العمل، بين المديرين والموظفين، أو بين الموظفين والمديرين.

يمكن أن تكون الثقة إما شخصية أو مؤسسية بطبيعتها، و لقياس، وفهم وشرح الثقة في سياق مؤسسي/ منظمي، من المهم تحديد أبعاد مختلفة للثقة (الكفاءة، والإحسان، والنزاهة)، وأنواع مختلفة من الثقة (الثقة الأفقية بين زملاء العمل، والثقة الرأسية بين المديرين والموظفين، والثقة الرأسية بين الموظفين والمديرين)، وكذا الأدوار التي تمتلكها أبعاد الثقة المختلفة في الأنواع المختلفة من الثقة.

إنّ الهدف من هذا البحث هو تحديد الأدوار التي تلعبها الأبعاد المختلفة للثقة في كل نوع من أنواع الثقة المختلفة في Gaia، وهي شركة ملابس داخلية بولندية.

تمت الدراسة بشركة Gaia للملابس الداخلية بمدينة Bialystok بالشمال الشرقي لبولندا، والتي تأسست سنة 1998 بمقاطعة Poalaskie voivodeship المعروفة بهذه الصناعة منذ 1950 ، حيث أسست من طرف مجموعة من العمال كمبادرة في إطار اقتصاد دعه يعمل Laissez-faire، و تقوم بإنتاج ملابس داخلية نسائية ذات جودة عالية تسوقها لتجار التجزئة البولنديين، وتصدر أيضا لأوروبا (جمهورية التشيك، روسيا، أوكرانيا ، دانمارك، فلندا، اليونان)، آسيا و الولايات المتحدة.

توظف 120 فردا أغلبهم نساء، تخصصت بتوجهها نحو لسوق في الجزء المهمل منه: المقاس الكبير plus-size lingerie ، وأدخلت تصاميم حديثة باستخدام تكنولوجيا حديثة وكمثال أطلقت "المجموعة الفضية"، باستخدام أقمشة تحوي أيونات فضية متضمنة في ألياف البوليمر، هذا النوع من القماش يوفر الحماية ضد البكتيريا (Trevira Bioactive ® technology). الشركة متحصلة على شهادة ISO للجودة وغيرها من الشهادات التي توضح نزاهتها ومسئوليتها.

الكلمات المفتاحية: الثقة الأفقية ، الثقة الرأسية ، أبعاد الثقة.

الهدف من الدراسة:

أظهرت دراسات أخرى سابقة أن الثقة مفهوم متعدد الأبعاد، وأنه يوجد أنواع مختلفة لعلاقات الثقة داخل المنظمة عمودية في الاتجاهين وأفقية: VTM , VTE, HT، وكان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحديد أثر كل بعد من أبعاد الثقة على كل نوع من أنواع العلاقات داخل المنظمة. ويجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة لها ركزت على نوع واحد من تلك العلاقات في حين أن هذه الدراسة أعطت نظرة شاملة لأبعاد الثقة وتأثيرها على كل أنواع العلاقات داخل المنظمة، الأمر الذي تتبناه دراستنا.

نتائج الدراسة:

1. الثقة تأخذ وقتا طويلا لبنائها لكنّها تهدم بسهولة.
2. إنّ الشركات التي تنشط في محيط تنافسي تخضع لتغيرات مستمرة وبالتالي علاقاتها التنظيمية تتغير كنتيجة حتمية، والثقة عنصر مفتاحي في ذلك.

3. أظهرت نتائج الدراسة بأن ترتيب أبعاد الثقة من حيث الأهمية يختلف من مرحلة التأسيس للعلاقات التنظيمية عن بقية مراحل نضجها، وبالتالي من المهم تحديد التغيرات التي تشوب طبيعة الثقة في كل مرحلة من مراحل العلاقة داخل المنظمة.
 4. في المنظمات حديثة النشأة يمكن أن يكون لبعد الكفاءة دوراً أعظم من بقية الأبعاد في التأسيس للعلاقات الداخلية.
 5. في المنظمات الناضجة يملك بعد الاستقامة-النزاهة- الدور الأهم للحفاظ على العلاقات الداخلية.
- كما أظهرت نتائج الاستبيان وتحليل الارتباط ما يلي:
6. أظهرت الدراسة أن بعدي الاستقامة وإظهار حسن النوايا هما الأكثر أهمية في بناء الثقة داخل المنظمة.
 7. تختلف طبيعة الثقة باختلاف نوع العلاقة وهذا ما وضّحه ترتيب الأبعاد في كل نوع، وقد أثبتت نتائج الاستبيان وجود فروق ذات معنوية إحصائية بين تأثير الأبعاد الثلاثة للثقة على الأنواع الثلاثة للعلاقات.
 8. بيّنت الدراسة بأن طرق بناء الثقة تختلف حسب نوع العلاقة: علاقات الثقة العمودية (رئيس-مرعوس) باتجاهيها وعلاقات الثقة الأفقية (بين الزملاء)، حيث أن توقعات الأفراد من زملاءهم تختلف عن توقعاتهم من رؤسائهم، وكذا توقعات المرعوس من رئيسه تختلف عن توقعات رئيسه منه.
 9. أظهرت نتائج الدراسة على شركة Gaia للنسيج أن النزاهة -الاستقامة- هو البعد الأكثر أهمية لبناء الثقة بين الزملاء -علاقات الثقة الأفقية- وهذا يوافق نتائج الدراسات السابقة لها، حيث أن العمل بفرق العمل الحديثة والمسؤولية المشتركة لانجاز المهام تجعل هذا البعد مهماً، ومهام العمل في Gaia تتطلب التزام، دقة، واجتهاد.
 10. نتائج مماثلة للثقة العمودية في الاتجاه رئيس-مرعوس حيث كانت النزاهة هي الأهم في علاقات الثقة في حين دراسات سابقة أظهرت أن الكفاءة هي الأهم، وهذا الاختلاف يرجحه الباحثون لطول فترة العلاقات (عمر العلاقة) التي يتم دراستها.

11. ينزع المرعوسين إلى الثقة برؤسائهم إذا أظهروا اهتماما بمصالحهم ورفاهيتهم، وبذلك فإن إظهار حسن النوايا كان الأكثر أهمية من بقية الأبعاد، وهذا ما وافق نتائج بعض الدراسات التي سبقتها، فأول ما يقيم المرعوسين هو مهارات التعامل لرؤسائهم، حيث يعتقد هؤلاء أن من واجب المسيرين: العناية بهم وحمايتهم، الاهتمام بمصالحهم وحاجاتهم، حلّ الخلافات، الاهتمام بقضاياهم وانشغالهم.

هيكل الدراسة: تنقسم دراستنا إلى قسمين:

الجزء الأول: تم فيه مناقشة للمفاهيم النظرية وتحديد ما نقصد بها، وكذا الربط بينها في سياق الإشكالية المطروحة والفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، ففي الفصل الأول قمنا بتحديد لمفهوم المخاطرة ومكوناته، البعد الاستراتيجي لهذا المفهوم، وكذا مفهوم الثقة المنعكس عما هو مدرك منها في اطار العلاقة مع العميل التي هي امتداد لعلاقتها الداخلية والذي شكل موضوع الفصل الثاني، ثم تناولنا إنشاء وإدارة الثقة على مستوى العلاقات الداخلية في الفصل الثالث بمحاولة لضبط المفهوم مع تبين الركائز الأساسية التي تحتاجها في تصورنا القيادة الإدارية لنجاح هذه المهمة "بناء الثقة والتطوير المستمر لها " توحيدا للهوية التنظيمية، والتي تحتاج إلى نموذج قيادي إداري قدوة على كل المستويات التنظيمية، خدمة لقيم مستهدفة ومحاولة نشرها وقد قدمنا نموذجا مقترحنا بتصورنا بمجموعة من العوامل ذات تأثيرات متكاملة لتحقيق الهدف، ولضمان تقليل المقاومة وتقبل النموذج الذي لا بد أن يكون محل ثقة مكوّن لجيل قيادي وكان هذا موضوع الفصل الرابع والأخير من العمل النظري.

الجزء الثاني: تطبيق المجهودات النظرية على واقع مؤسسة تنتمي لقطاع الخدمات المالية وهو مجال يتسم بالمخاطرة في تعاملاته، وبالضبط خدمات التأمين، واستكشاف وتشخيص واقع ما تم التوصل إليه نظريا باختبار فرضيات البحث على شركة تقدم خدمات تأمين. "الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR"، وتم ذلك في الفصل التطبيقي الذي يمكن تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية: واقع القطاع الذي تنشط فيه الشركة وتقييم لنشاطها التقني وتشخيصا لواقع علاقاتها الداخلية من خلال مقياس الثقة المبني على مجموعة من القيم التي نتصور ضرورة بناء النموذج القيادي القدوة على أساسها.

خطة الدراسة:

المقدمة العامة

الفصل الأول: ماهية إدارة المخاطر

الفصل الثاني: العلاقة التفاعلية مع العميل امتداد للعلاقات الداخلية

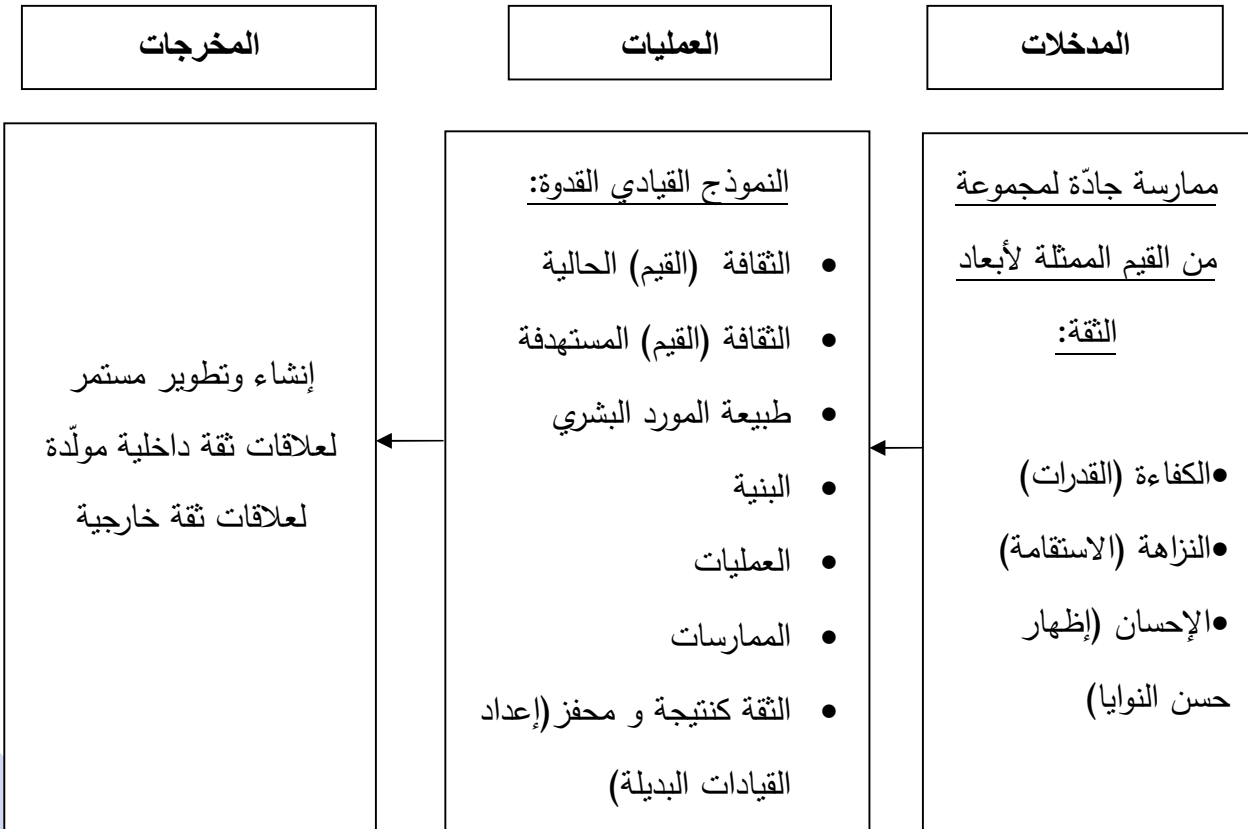
الفصل الثالث: إنشاء وإدارة الثقة على مستوى العلاقات الداخلية

الفصل الرابع: إنشاء وتطوير مشروع قيادي إداري قدوة

الفصل الخامس: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)

الخاتمة العامة

الشكل رقم 2: نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة.

القيم المعتمدة للنموذج القيادي الإداري القدوة:

بداية لا بدّ من الإشارة إلى أن تداخل و تكامل القيم بطبيعتها من حيث التصور العقلي والممارسات العملية لها، والاعتماد البيني لها ضمناً وصراحة، صعب من فصلها إلى مفاهيم وممارسات مستقلة عن بعضها نسبياً، وما تقدمه فيما يلي فهو اجتهاد منا لتصوير هذه القيم كمفاهيم وممارسات ضمن بيئة تنظيمية.

1. قيمة العلم: إن الأخذ بأسباب العلم من ضرورات قيام الإدارة السليمة على أسس علمية وإدراك

كامل لمتطلبات العمل فيها⁽¹⁾. يقول الله تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا

يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٥٩﴾ (الزمر، الآية 09). كما أن القدرة والمهارة والإجادة

في العمل تختلف من فرد لآخر، طبقاً لطبيعته وعلمه واستعداداته وإمكانياته وخبراته، وهذا ما

يبين ضرورة المداومة على طلب العلم والاستزادة منه.⁽²⁾

يقول الله تعالى: ﴿بَتَّأْيُهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ

لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾ (المجادلة، الآية 11).

كما أن العلم مقدّم في اختيار الكفاءات، يقول الله تعالى: ﴿قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ

وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَسِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾ (البقرة، الآية

.(247)

(1) - محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة، ط01، عمان، الأردن، 2008، ص113.

(2) - المرجع الأخير، ص108.

وكذلك لإظهار الاستعداد لتحمل مسؤولية أكبر ممن يرى أنه قادر على ذلك، يقول الله تعالى على لسان سيدنا يوسف عليه السلام: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ﴾ (يوسف، الآية 55).

2. قيمة الصدق: ليست هناك صفة تكفل الاستقرار وتضمن الثقة بين الأفراد مثل الصدق، وما

فقدت إلا حل محلها عدم الثقة وفقدان التعاون. (1) يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: «عليكم بالصدق فإن الصدق يهدي إلى البر ...» أخرجه مسلم.

ويصنفها الإمام أبي حامد محمد بن محمد الغزالي إلى ست مراتب، اعتمدنا ثلاثة منها يمكن الاستدلال عليها سلوكيا، وهي: (2)

• الصدق في القول: في جميع الأحوال، ما يتعلق بالماضي والمستقبل والحال.

يجب أن يكون المسير القائد صادقا مع نفسه لكي يكون صادقا مع الآخرين، وأن تتسم آراءه بالصراحة والجديّة وعدم المراوغة حتى يكون موضع ثقة من قبل الآخرين. (3) يقول الله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ (التوبة، الآية 119).

كما أن الصدق في الأقوال يؤدي إلى الصدق في الأفعال والصلاح في الأحوال (4)، قال تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا﴾ (٦) يُصَلِّحْ لَكُمْ أَعْمَلَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا﴾ (التوبة، الآيتين 70-71).

(1) - عفيف عبد الفتاح طيارة، "روح الدين الإسلامي: عرض وتحليل لأصول الإسلام وآدابه وأحكامه تحت ضوء العلم والفلسفة"، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ط 34، 2006، ص 264.

(2) - الإمام الغزالي، "كتاب الأربعين في أصول الدين"، شركة الشهاب للنشر والتوزيع، الجزائر، 1989، ص ص: 177-179.

(3) - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 121.

(4) - علي السلمي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 373.

• **الصدق في العزم:** فإن العبد قد يعزم على أمر ويكون عزمه تارة مع ضعف وتردد، و تارة يكون جزماً قوياً لا تردد فيه، فالعزم القوي يسمى عزمًا صادقاً.

• **الوفاء بالعزم:** فإن النفس قد تسخو بالعزم أولاً ولكن عند الوفاء ربّما تتوانى عن كمال التحقيق. لأن المؤونة في العزم هيّن، وإنّما الشدة في التحقيق، ولذلك قال تعالى: ﴿مَنْ أَلْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَّنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا﴾ (الأحزاب، الآية 23).

• **قيمة الأمانة:** يمكن تفسير معنى الأمانة كما فسّرها رسول الله صلى الله عليه وسلم حين قال: "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة"، فسأله السائل وكيف إضاعتها؟ فقال: "إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة" (1).

الأمانة شعور جازم بالمسؤولية عن كل أمر أنيط بالإنسان، ووضع كل شيء في المكان الجدير به (2). يقول الله تعالى: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (التوبة، الآية 128).

قال الله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصَهِ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ (يوسف، الآية 54). وقال الله تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص، الآية 26).

و قال الرسول صلى الله عليه وسلم: « من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى الله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين » -الحاكم.

(1) - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 122.

(2) - علي السلمي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مرجع سابق، ص 373.

3. قيمة العدل: ويكون العدل مع الناس ببذل النصيحة وترك الخيانة والإنصاف لهم وعدم الإساءة إليهم لا بقول ولا بفعل ولا بعزم⁽¹⁾. قال الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (النحل، الآية 90). ويقول تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (النساء، الآية 58).

و يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من أرفع الناس يوم القيامة إمام عادل" رواه مسلم.

4. الالتزام: بتعاقد الفرد مع جهة عمل معينة يتولى فيها مهام معينة لقاء رواتب ومميزات متفق عليها، يكون قد دخل في تعاقد يلزمه الوفاء والقيام بما تعهد به من مهام وفق المواصفات والشروط التي اشتمل عليها العقد⁽²⁾. يقول الله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ (سورة المائدة، الآية 1). ومن ثم فإن الوفاء بالعهد بمعنى الالتزام بما اتفق عليه بين العامل والمسؤول عن إدارة العمل، هو واجب لا يتحلل منه إلا بمراجعة طرف التعاقد والتراضي على تعديل الالتزامات حال وقوع ما يستوجب ذلك⁽³⁾.

عندما يعد القائد مرؤوسيه وأتباعه بوعد ما فلا بد أن يحافظ على هذه الوعود، يقول الله تعالى: ﴿وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا ۗ وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالصَّرَآءِ وَحِينَ الْبَأْسِ ۗ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾ (البقرة، الآية 177).

(1) - زهير آميدي، "دستور الخلاق من وحي الكتاب والسنة"، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، 2008، ص 90.

(2) - علي السلمي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مرجع سابق، ص 368.

(3) - المرجع الأخير، الصفحة ذاتها.

إن الوفاء بالعهود يعتمد قوة الذاكرة والعزيمة ويكون لله وللناس وللنفس⁽¹⁾. يقول الله تعالى:

﴿بَلَىٰ مَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ وَاتَّقَىٰ فَإِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَّقِينَ﴾ (آل عمران، الآية 76).

5. **الإتقان:** الإتقان بمفهومه الشامل هو إنجاز العمل بأكمله وجوهه وأبهى صورته وأدق صفاته وأرقى مقاصده، ليحقق بعد ذلك المنفعة المرجوة منه بالكمال والتمام⁽²⁾. يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

6. **الحلم:** يصف سبحانه وتعالى الرفق واللين الذين يتصف بهما الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم بأنهما نسمات ربانية مباركة أودعهما الله في قلبه الشريف فجعلناه ليين الجانب طيب المعشر مع الناس جميعاً حتى الذين خالفوا أمره وعصوه، ولو كان جافاً الطبع، قاسي القلب، فظاً في تعامله، لتفرق الناس من حوله ونفروا منه حتى مع سموم ما يدعوا إليه⁽³⁾. يقول الله تعالى:

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَّالْقَلْبَ لَأَنفَضُوا مِن حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران، الآية 159).

ويقول الله تعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا

عَنِتُمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ (التوبة، الآية 128).

ويقول عليه الصلاة والسلام: «ما كان الرفق في شيء إلا زانه وما نزع من شيء إلا شانه»-

الألباني.

7. **الشورى:** تقوم الشورى على مبدأ العمل الجماعي الذي يجسد ويستفيد من طاقة التعاون بتعزيز

الطاقات الفردية لتحقيق المهمة وإنجاز الهدف، يقول الله تعالى: ﴿إِذْ أَرْسَلْنَا إِلَيْهِمُ اثْنَيْنِ فَكَذَّبُوهُمَا

فَعَزَّزْنَا بِثَالِثٍ فَقَالُوا إِنَّا إِلَيْكُمْ مُّرْسَلُونَ﴾ (يس، الآية 14). لا بد من فريق عمل مهما كان

القائد متميزاً ومهما كانت المهمة واضحة، كذلك الفريق يحتاج قائداً مهما كان متميزاً وقادراً على

(1)- المرجع الأخير، ص373.

(2)- زهير أميدي، مرجع سابق، ص138.

(3)- المرجع الأخير، ص132.

الإنجاز، والقائد هنا يمارس دور المرافق والمسهل، يقول الله تعالى: ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ (الكهف، الآية 95). كما تستوجب الشورى تقديم النصح والمشاركة بالرأي تحريا للمصلحة العامة، وعدم الاستبداد بالرأي الفردي وطلب المشورة من أهل العلم، قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ (الشورى، الآية 38).

8. التوكّل: إنّما التوكّل نتاج الشورى من حيث أنّه يتعلق بما هو في الغيب أي اللايقين، مما يترجم وضعية مخاطرة يجب التأسيس لها، بأخذها عن مشورة وتراكم لخبرات شخصية، تضييقا لمجال اللايقين، وزيادة في سداد القرارات المتخذة. يقول تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران، الآية 159).

تدلّ هذه الآية على أن التوكّل على الله يجب أن تسبقه المشاورة مع أهل الرأي في الطريق الذي يجب سلوكه، ثمّ العزم الصادق في السير على الطريق الذي استقرت المشاورة عليه، وبعد ذلك يأتي التوكّل على الله لنيل النجاح⁽¹⁾.

ممارسات القيم تنظيمياً (تعريفات إجرائية): نوضح من خلال هذا الجدول القيم المعتمدة وصورها (محاورها) وأشكال ممارستها لتشخيص الوضع الحالي للمرؤوسين و للنموذج القيادي الإداري السائد في المؤسسة محل الدراسة.

(1) - عفيف عبد الفتاح طيارة ، مرجع سابق، ص.246.

الجدول رقم : 02 القيم المعتمدة وصورها (محاورها) وأشكال ممارستها

القيم	صورها (محاورها)	الممارسات (موضوع الأسئلة)
العلم	<ul style="list-style-type: none"> المعارف المتخصصة الخبرة 	<ul style="list-style-type: none"> ملائمة المعارف الأكاديمية والتطبيقية. مواجهة المواقف غير الروتينية. و اتخاذ القرارات الصعبة.
الصدق	<ul style="list-style-type: none"> صدق القول صدق العزم (عدم التردد) الوفاء بالعزم 	<ul style="list-style-type: none"> صدق المعلومات وفعاليتها (إمكانية توظيفها) توفير ما يسهل ذلك بوصولها في الوقت المناسب وملاءمتها لاحتياجات العمل. إمكانية الوصول للمعلومة رسمياً أفقياً وعمودياً.
الأمانة	<ul style="list-style-type: none"> الشخص المناسب للمنصب أو المهمة تخصيص الموارد (بشرية ومادية) وتجميعها بطريقة تخدم الهدف 	<ul style="list-style-type: none"> كيفية (أسس ومعايير) التعيين للمناصب والتكليف بالمهام. تصميم المهام وتنظيم العمل.
العدل	<ul style="list-style-type: none"> سياسة التحفيز. سياسة الترقية. 	<ul style="list-style-type: none"> خضوعها للتطوير والتحديث المستمر. اعتبار الحوافز المعنوية. تكافؤ فرص الترقية. أولوية الترقية الداخلية.
الالتزام	<ul style="list-style-type: none"> بمعايير وإجراءات العمل. بالوعد. 	<ul style="list-style-type: none"> احترام المعايير والإجراءات المتفق عليها. الالتزام بواجب التعاون مع الزملاء لانجاز العمل. تطابق الأقوال مع الأفعال.
الإتقان	<ul style="list-style-type: none"> التحسين المستمر تشجيع المبادرة مناقشة العوائق ومثبطات العمل دون تأجيل 	<ul style="list-style-type: none"> إمكانية مناقشة معايير وإجراءات العمل. اقتراح تجديدها وتكييفها لخدمة الهدف. إمكانية خضوعها للتعديل والإبداع بما يخدم رسالة المؤسسة.

<ul style="list-style-type: none"> - إظهار الاحترام و قبول الآخر (عدم إقصاء من يختلف معنا في الرأي أو الاعتقاد ببعض القيم أو الأسلوب أو المستوى المعرفي) - تحديد الحاجات التدريبية بدقة على مستوى الفرد وفرق العمل بما يضمن التأهيل لمستوى الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المتجددة مما يحقق الأمان الوظيفي الأمر الذي يقلل مقاومة التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> • احترام الفروق الفردية والثقافات الفرعية، • وإدارتها بالشكل الذي يضمن وحدة فريق العمل ويقلل المقاومة 	الحلم
<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية تشارك المعرفة. - وجود وعي بضرورة مساندة بعضهم البعض. - الوضوح والانفتاح على الآخر في طرح مشاكل العمل. - الاستعداد لتفويض السلطة: ترشيد هامش التصرف بمنحه لمن نثق في تحكمهم وحسن تدبيرهم. - الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر - الاستماع والإنصات بشكل رسمي وغير رسمي. - إمكانية المشاركة في القرار . - طلب و قبول النصيحة والمساعدة. - أولوية الاهتمام بتصحيح النقص لدى الفرد عن مساءلته وإيقاع العقوبة به. - الإعلام بالأهداف: وضوح، فهم، وإدراك. 	<ul style="list-style-type: none"> • التناصح • التعاون • الاتصال والتفاعل الايجابي 	الشورى
<ul style="list-style-type: none"> - قبول مجال اللايقين الذي تم تحديده من خلال الشورى. - السداد في القرارات المتخذة. 	<ul style="list-style-type: none"> • أخذ المخاطرة: القدرة على تحمل المخاطر المحتملة للقرار . • مهارة استشراف الوضعيات المستقبلية. 	التوكّل

الفصل الأول:

ماهية إدارة المخاطر

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المخاطرة

المبحث الثاني: البعد الإستراتيجي لإدارة المخاطر (إدارة اللاملموس)

المبحث الثالث: إدراك المخاطر وعلاقته بعامل الثقة

خاتمة الفصل

تمهيد:

لقد ظهر الاتجاه العام لاستخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينات من القرن الماضي، حيث تم الإشارة إليه في مجموعة من المطبوعات الأكاديمية من بينها Harvard business review عام 1956، أين طرح ما بدا في ذلك الوقت فكرة ثورية، وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسئولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة. في ذلك الوقت كان يوجد لدى عدد كبير من الشركات الكبرى مركزا وظيفيا يشار إليه باسم مدير التأمين المكلف بإدارة محفظة بوالص التأمين لمصلحة الشركة. ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين المؤسسي إلا أن ظهورها واكب حدوث تغير في الاتجاهات نحو التأمين، بوجود بدائل له ناتجة عن طبيعة المخاطر التي يتم مواجهتها، تقصر تقنيات التأمين عن التعامل معها، مثل خيارات: عدم التأمين بالاحتفاظ بالمخاطر ومنع الخسائر ومحاولة السيطرة عليها .

تزامن تحول الاتجاه من التأمين كمدخل معياري للتعامل مع المخاطر إلى تبني فلسفة إدارة المخاطر مع التطورات الحادثة لعلم الإدارة والتي ركزت على تحليل التكلفة والعائد، والقيمة المتوقعة، والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد.

كما تواكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقييم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، وسرعان ما بدى أثر ذلك على المقررات الدراسية التي كانت سابقا تصف كيفية وسبب الاختيار من بين عدة خيارات، والتي أصبحت تركز على الكيفية التي ينبغي بها صنع الخيارات.

وبمرور الوقت أدرك مديرو الشركات الأكثر حنكة أنه ربما يكون هناك طرق أكفأ من حيث التكلفة للتعامل مع المخاطر، وقد اعتقدوا أن المنهج الأكثر كفاءة ربما يكون منع حدوث الخسائر في المقام الأول وتقليل العواقب الاقتصادية للخسائر التي لا يستطيعون منعها إلى الحد الأدنى، وهذا ما شكّل البداية لممارسة عملية إدارة المخاطر، التي تقوم على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكنها بعد التعرف على المخاطر المعرضة لها وتقييمها أن تتفادى حدوث خسائر معينة، وأن تقلل تأثير البعض الآخر إلى أدنى حد.

المبحث الأول: ماهية المخاطرة

بداية فإن مفهوم المخاطرة يتقارب مع مفاهيم أخرى، حيث استعمل أحيانا كبديل لها، وهذا ما رفضه بعض الكتاب مجتهدين في توضيح الفرق وصحة استخدام كل مصطلح حسب الوضعية الملائمة له، وفيما يلي نسردهم أهم التعاريف التي أعطيت "للمخاطرة" تحديدا وأهم الفروقات بينها وبين المصطلحات المقاربة.

المطلب الأول: مفهوم المخاطرة

عُرفت المخاطرة تقليديا "بالحدث العشوائي الذي يمكن أن يسبب أضرارا، والتي تحققها يولد خسائر للمؤسسة"⁽¹⁾، وفي هذا الطرح خلط بين مفهوم الخطر "le danger" والمخاطرة "le risque" كما سيتبين معنا لاحقا.

ثم حسب مجلس الخزينة الكندي Le conseil de trésor فإن:

- المخاطرة هي اللاتيقين الذي يحفُّ (يحيط بـ) الأحداث والنتائج المستقبلية⁽²⁾، فالمخاطرة توضح حقيقة Vraisemblance، وتأثير أو الأثر L'impact الخاص بحدث معين، والذي يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، إذن هو احتمال حدوث حدث معين، والذي يمكن أن تكون نتائجه جيدة أو سيئة، على عكس التفكير التقليدي بأن المخاطرة تمثل جانبا سلبيا في حين يمكن أن تحتوي جانبا إيجابيا. ويؤكد ذلك "طارق الله خان" و "حبيب أحمد" و الذي حسبهما فإن: "المخاطرة تنشأ عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة والمحصلة النهائية غير معروفة"⁽³⁾.

(1) - C.Marmuse et X.Montaigne: "Management du risque", Vuibert Entreprise, 1989, p45.

(2) - Stephen Hill: "Document de reference pour la table ron de recherché-action de CCG sur la gestion du risque", Université de Calgary, Canada, P03.

(3) - Jorion Phillippe and Sarkis J.khoury: "Financial Risk Management Domestic and International Dimensions", Black well Publishers Cambridge, Massadrusetts, 1996, p02.

نقلا عن: طارق اله خان، حبيب أحمد، تر: عثمان بابكر أحمد، رضا سعيد الله: إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات (5) البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، ط1، 2003، ص29.

- كما تعرف المخاطرة بأنها: "وضعية (مجموعة أحداث آنية أو متعاقبة) أين احتمال ظهورها غير أكيد، وحدثها يؤثر على أهداف الكيان L'entité (فرد، عائلة، مؤسسة). الخاضع لها." (1).

وعلى ذلك فهي تتميز ببعدين (2):

- احتمالية ظهورها، أو تكرار ذلك Probabilité d'occurrence, ou frequence (F)

- أثارها effets, أو خطورتها Gravité (G).

ونقاس بجداء البعدين لتعيين درجة الحرج Criticité (C)

$$C=F \times G$$

لكن تقييم البعدين سيكون سهلا بما كان في الجوانب الملموسة، أي عندما يتعلق الأمر بالجانب الكمي يسهل تحديده، لكن اللاملموس سيعتمد على الخبرة والحس، والقدرات الاستشرافية عموما في تقدير البعدين.

كما يعرفها James Kallman من الناحية الإحصائية و المالية :

المخاطرة هي تحقق ما هو مختلف عن المتوقع، بحدوث مخرجات و/ أو نتائج مختلفة عن ما هو متوقع عبر الزمن (3). فهو يرى بأن التعريف الموضوعي يضم ثلاث متغيرات مفتاحية: المخرج المتوقع، الاختلاف أو التباين، الوقت.

كما يرى عدم ملائمة استعمال هذا المصطلح للتعبير عن كل وضعية حرجة أو خطرة ويؤيده د. طارق عبد العال حماد بتصوره للمخاطرة بأنها : "حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة (4).

(1)– Bernard Barthilemy et Philippe Courrèges: Gestion des risqué "Méthode d'optimisation globale" Deuxième édition augmentée, Edition d'organisation, 2004; P11..

(2)– Ibid..

(3)– James kallman "What is risk?", Risk Management magazine, vol. 52, Issue: October 01, 2005, P01. www.rmmag.com, Date 30/12/2007.

(4) – طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر: أفراد- إدارات-شركات-بنوك"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص16.

رغم أن المنظرين قد اختلفوا في وضع تعريف شامل عام، إلا أن جميع التعريفات تشترك في عنصرين: 1- عدم التأكد (اللايقين)، 2- احتمال تحقق الخسارة، فعندما يقال أن هناك مخاطرة، فيجب أن يكون هناك دائما نتيجتين محتملتين، فإذا كان هناك يقين أن الخسارة سوف تحدث لا محالة فلا يكون هناك مخاطرة⁽¹⁾.

ما سبق يعني أن المخاطرة قد تتضمن فرصا يمكن استغلالها، أما النتيجة غير المرغوبة قد تأخذ أحد الشكلين التاليين⁽²⁾:

- قد تكون خسارة بالمعنى المتعارف عليه، والذي يفقد وفقا له شيء يحوزه الفرد.

- قد يكون مكسبا أقل مما كان متوقعا: الإخفاق في اغتنام فرصة (تكلفة الفرصة البديلة).

ويضيف د. طارق عبد العال أنه لا يشترط أن يكون الاحتمال أو الإمكانية قابلة للقياس بل يكفي أن توجد فقط، فقد تستطيع أو لا تستطيع قياس درجة المخاطرة، ولكن احتمالية النتيجة المعاكسة يجب أن تتراوح بين الصفر والواحد، أي ليس أكيد ولا مستحيل⁽³⁾. وهذا في نظرنا يؤكد وجود مخاطر لا مادية (غير ملموسة)، وذات أهمية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار (أي تدار)، وإن لم نستطع ضبطها كميًا.

التفرقة بين المخاطرة *risque* والمصطلحات المقاربة (تهديد *Menace*، مجازفة *Hazard*، خطر *danger*):

غالبا ما يستخدم مصطلح الخطر (*Danger , Peril*) والمجازفة *Hazard*، تهديد *Menace*، بالتبادل مع بعضها البعض ومع مصطلح المخاطرة *Risk*، لكننا في النقاط التالية نوضح أهم الفروقات فيما بينها:

- لا يوجد مخاطرة إلا إذا كان هناك تهديد "menace" وشيء مستهدف "Cible"، فأسوء التهديدات لا تشكل شيئا إذا كانت لا تمثل تهديدا لشخص أو جهة ما، ولسبب مهم تم استخدام كلمة تهديد بدل خطر *danger*، لأنه يمكن تحويل التهديد إلى فرصة "Opportunité"، على عكس الخطر⁽⁴⁾.

(1) - المرجع الأخير، نفس الصفحة.

(2) - المرجع نفسه، ص 16.

(3) - نفسه، ص 16، 17.

(4) - Yves Metayer, Laurence Hirsch: "Premier Pas dans le management des risques", AFNOR, 2007, P.09.

-الخطر هو السبب في الخسارة، أي نتيجته الحتمية خسارة مثل: خطر الحريق، العاصفة، أو السرقة فكلها أسباب الخسارة⁽¹⁾.

-أما المجازفة Hazard: هي حالة قد تخلق أو تزيد من فرصة حدوث الخسارة من خطر ما. ومن الممكن أن يكون شيء ما خطرا ومجازفة معا، مثل المرض خطر يسبب خسارة اقتصادية، ولكنه أيضا مجازفة تزيد من فرصة حدوث خسارة ناشئة عن خطر الوفاة⁽²⁾.

المطلب الثاني: تصنيف المخاطر

إن أهم شيء بالنسبة لأي سياسة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة، هو تحديدها، أي العمل على تحديد مفهوم و إعداد تصنيف لما يمكن اعتباره مخاطرة "Typologie des risques". إن المخاطر يمكن تصنيفها على أوجه عدة حسب الزاوية التي ننظر من خلالها للموضوع:⁽³⁾

أولاً: حسب طبيعتها: مخاطر بحتة (صرفة، محضة) risque purs ومخاطر تأملية استثمارية risque spéculatifs.

ثانياً: حسب مصدرها: مخاطر من المؤسسة في حد ذاتها، أو صادرة من محيطها.

ثالثاً: حسب نتائجها: بالنسبة للمؤسسة، وللأشخاص أو الأفراد les tiers، أما آلان وارينج وإيان جليندون فيصنفانها إلى⁽⁴⁾:

1- **المخاطرة البحتة (الصرفة):** وتكون مصاحبة لمجازفات مثل: الصحة، السلامة، البيئة، الأمن،

ولا يكون النجاح بمراقبتها بل بإزالتها بحيث يصبح التعرض لها صفراً.

2- **المخاطر التأملية:** وتصاحب الأعمال، والتمويل، والاستثمار، والموارد البشرية، وإستراتيجية

تقنية المعلومات، والسياسات، حيث يكون النجاح نسبياً "Relative" دائماً: للاقتصاد ككل،

وقطاع السوق، والمنافسين، وخواص القوة للآخرين، التي نعتقد أنهما يقصدان بها القوة

(1) - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 21.

(2) - نفسه، ص 21.

(3) - C.Marmuse et X, Montaigne, Op.cit, P 45.

(4) - آلان وارينج وإيان جليندون: "إدارة المخاطر: الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الواحد والعشرين"، تر: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 42.

التفاوضية للأطراف الآخذة، كما يمكن أن نستشف مبدئياً أن الإدارة السيئة للمخاطر التأملية تحولها إلى مخاطر صرفة.

وحسب M.Slavator و P.Gondé فإنه يمكن التفرقة بين المخاطر البحتة (الصرفة) والمخاطر التأملية من خلال النقاط التالية⁽¹⁾:

المخاطر التأملية:

- مقبولة، يتم اعتمادها بعلم من المؤسسة، وتنتج عن خيار عقلاني.
- يمكن تحديدها، ويمكن بالتالي للمؤسسة أن تقرر بخصوص التعبئة لمواجهتها بتحديد ميزانية مخصصة لذلك، مثلاً: ميزانية إطلاق منتج جديد، ميزانية إخبارية، ميزانية بحث...
- المخاطر التأملية تتحقق مع الوقت، ونادراً ما يكون ذلك بدون إشارات سابقة منذرة.
- يمكن مراقبتها و التحكم فيها، يمكن للمؤسسة التصرف حيالها مهما كانت درجة تحققها

.le degré de réalisation

- كما يمكن إضافة احتمالية تحقق أرباح من إدارتها على عكس المخاطر البحتة.

أما المخاطر الصرفة :

- غير مقبولة، وتحققها يوئد خسارة للمؤسسة.
- عدم حدوثها لا يشكل ربحاً للمؤسسة، وتخضع لها هذه الأخيرة أحياناً بسبب جهلها لها.
- لا يمكن تحديدها وضبطها.
- لا تتحقق مع الوقت بل فجأة وعموما دون إشارات ممهّدة.
- المخاطر البحتة هي حدث عشوائي، مستقل عن إرادة أي طرف، أي لا يكون مسبباً له.
- المخاطر البحتة صعبة المراقبة لعامل الصدفة والمفاجأة.

وعليه فما سنتكلم عن إرادته هو المخاطر التأملية الاستشرافية، التي تتعرض لها المؤسسة أو المنظمة عموماً في محيطها الداخلي والخارجي.

⁽¹⁾– C.Marmuse et X, Montaigne, Op.cit, PP 46.47.

كما يصنفها James Kallman إلى (1):

1-المخاطر الإستراتيجية: هي تلك الفرص التي لها تأثيرات ذات مدى بعيد (طويل) على مستوى المخرجات وهي تشمل: مخاطر السمعة reputation risk ، مخاطر الجودة quality risk ، مخاطر العلامة brand risk، وأخرى ذات الأثر الممتد إلى عدة سنوات.

2-المخاطر التشغيلية أو التنفيذية: التي يتم مواجهتها خلال الأعمال التقليدية اليومية، وكذا المخاطر العشوائية. هذا النوع له تأثيرات على المخرجات خلال فترة تشغيلية. ويشير إلى ذلك كل من Montaigne و Marmuse بفكرة أن "المخاطر التي نتعرض لها عند تسيير المنظمة ليست بالضرورة ذات حجم كبير، لكن في الواقع تكرر التعرض لمخاطر صغيرة بسيطة ذات نتائج متراكمة يساهم في إضعاف التنظيم"⁽²⁾.

3-المخاطر الاقتصادية: الأوضاع السياسية والاقتصادية، الناتجة عن الأحداث الجزئية والكلية على مستوى الاقتصاد: مخاطر سعر الصرف، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر قابلية التحويل...

تداخل المخاطر البحتة والتأملية⁽³⁾:

من المهم إدراك أن المخاطر البحتة تتداخل والتأملية منها، مثال ذلك أن يضّر ضعف الأمن بالاستثمارات والأصول، ويمكن أن تتسبب المشروعات المدعمة بموارد أقل من اللازم (غير كافية) في زيادة المخاطر البحتة. كما يمكن أن يتسبب الحريق أو الانفجار في مؤسسة صناعية في اعتراض الأعمال ويبعد المستثمرين، وكذا فقدان لأصول رئيسية، و يرى آلان وارنج وإيان جليندون وجود قصور في تقدير هذا التداخل والتداوب (Synergy) بشكل دائم في معظم المنظمات كما يريان أن تكامل وظائف وتخصصات وأنشطة إدارة المخاطر المختلفة يظل ضعيفا، أو غير موجود.

المطلب الثالث: تقنيات التعامل مع المخاطر

تتفق أغلب الكتابات حول التقنيات التي يمكن اعتمادها لإدارة المخاطر الموضحة فيما يلي:

(1) – James Kallman:"Identifying Risk". Vol.54.Issue September 01,2007,p01.

(2)– C.Marmuse et X, Montaigne, Op.cit, PP 46.47

(3) –آلان وارنج وإيان جليندون، مرجع سابق، ص56.

I-تفادي المخاطر Risk Avoidance

والذي يتم في حالة رفض المنظمة أو الفرد للمخاطرة ككل ولو للحظة، ويتحقق ذلك من خلال تفادي أو عدم القيام بالعمل أو النشاط المنشئ للمخاطرة، فمثلا إذا أرادت المنظمة تفادي المخاطر بحياسة ملكية بعض الاستثمارات، فإنه يمكنها استئجارها بدل شرائها، وإن كانت عملية إنتاج منتج جديدة محفوفة بمخاطر كبيرة فإنها تتخلى عن ذلك، لكن هذا الأسلوب يتسم بالسلبية، فلو يستخدم بشكل مكثف سيتم خسارة فرص كثيرة لتحقيق الربح والنمو، وقد تعجز المنظمة على تحقيق أهدافها.

II-تقليل المخاطر Risk Reduction

وذلك من خلال منع المخاطر والتحكم فيها، حيث منع المخاطرة يكون بمنع حدوث الخسارة وهو مدخل غير كاف للتعامل معها، فمن المستحيل منع، جميع الخسائر، بل قد يكلف ذلك أحيانا أكثر من الخسائر نفسها. أما التحكم فيها فيكون بالتحكم في جسامه الخسارة إذا حدثت.

III-الاحتفاظ بالمخاطر Risk Rentention:

أي قبولها ومواجهتها، فعندما لا يتم اتخاذ إجراء إيجابي لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها، يتم بذلك الاحتفاظ باحتمال الخسارة الذي تتطوي عليه تلك المخاطرة، وقد يكون ذلك عن إدراك أو عن غير إدراك⁽¹⁾، وقد يكون طوعيا، أو بإذعان في حالة المخاطر التي لا يمكن نقلها أو تجنبها.

IV-تحويل المخاطر Risk Transference:

والتي تعني نقل مسؤولية تحمل المخاطر لشخص أو طرف أكثر استعدادا لتحملها، ويتم استخدامها في حالة المخاطر البحتة والاستشرافية، ومن أمثلة هذا الأسلوب استخدام عقود يتحمل من خلالها شخص أو طرف ما، مسؤولية الخسارة الناجمة عن الحرائق أو التلف أو التقادم مقابل الانتفاع بالتوزيع الحصري للمنتج في مجال توزيع المنتجات.

والمثال التقليدي لهذه الحالة هو عملية التأمين كوسيلة لتحويل المخاطرة، ففي مقابل دفعة محددة (قسط التأمين) يسددها المؤمن له، يوافق المؤمن على تعويضه حتى مبلغ معين عن الخسارة الجائزة الحدوث.

(1) - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص33-34.

V-اقتسام المخاطر Risk Sharing

يعتبر هذا الأسلوب مزجا بين أسلوب تحويل المخاطر وأسلوب الاحتفاظ بها، حيث يقوم الفرد أو المنظمة بتقييم المخاطر، وتحديد تلك التي يمكنه الاحتفاظ بها والتي لا يمكنه بصدها ذلك ليقوم بتحويلها.

ومثال ذلك التأمين الجزئي على أي استثمار بدل التأمين ضد كل المخاطر، والتأمين التعاوني بين مجموعة من الأفراد، فيتحمل كل فرد جزءا من المخاطر في شكل قسط التأمين الذي يساهم به، ويحيل الجزء الآخر على الجماعة.

المطلب الرابع: مفهوم إدارة المخاطر

يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها: " مجال نشاط يسعى إلى إلغاء المخاطر البحتة، وتقليلها، ومراقبتها بصفة عامة، وتعزيز المنافع وتجنب الأذى من المخاطر التأميلية الاستشرافية⁽¹⁾، مثل مخاطر الاستثمار المالي، التسويق، الموارد البشرية، إستراتيجية تقنية المعلومات والأعمال، والتجارة.

حيث تدار المجازفات، والتهديدات والمخاطر المصاحبة لها بهدف:

1-تقليل كل من احتمال الضرر أو الخسارة الخطيرة وتأثيرها في كل من مجالات المخاطر البحتة والتأميلية.

2-زيادة احتمال المكسب النسبي في مجالات المخاطر التأميلية.

وتكون إدارة المخاطر مكوّنا إستراتيجيا ضمّنيا أو صريحا لأي تطوير للتنظيم ولبقائه موجودا⁽²⁾.

- وتعرف أيضا ب: "منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر، عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة، أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى"⁽³⁾.

(1) - آلان وارنج وإيان جليندون، مرجع سابق، ص41.

(2) - المرجع الأخير، نفس الصفحة.

(3) - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص51.

ما نلاحظه أن هذا التعريف يعطي الصبغة السبقية لإدارة المخاطر، وكأن إدارتها بالضرورة هي عملية سبق. إذن يوجد تقنيات للتعامل والمخاطر أما الإدارة فهي عملية سبق. كذلك يتضمن إشارة إلى أنه ليست كل الخسائر مادية بالدرجة الأولى، وفي هذا تأكيد على الجانب اللاملموس للمخاطر ونتائجها، والذي يشكل تحدياً كبيراً لقدرة المنظمة/المؤسسة على الإحاطة والتقييم والتحكم والإدارة. وفي اعتقادنا فإن هذه النقطة تتعلق أكثر بجانب إدارة المخاطر التأميلية، والتي من المرجح أن تقييمها يكون ذو طبيعة **حكومية غالبية** أكثر من حالة المخاطر البحتة⁽¹⁾. حيث يتخذ الحكم النهائي على أساس مقارنة بين نتائجها الجيدة والسيئة، أي بين ما توفره كفرص، وما تعرضنا له كتهديدات. هذا يؤكد ويدعم فكرة اللاملموس الذي يصعب قياسه، لكن يمكن تقدير نتائجه واتخاذ حكم غالب عن **مستوى أولويته وأهميته إدارته** وتفتية التعامل معه.

وكمعملية فقد عرفت إدارة المخاطر بأنها:

"عملية تتضمن مراحل محددة ومتباعدة بدقة، والتي تشجع على اتخاذ أحسن القرارات بتوفير معلومات ذات نوعية حول المخاطر وآثارها"⁽²⁾.

وهي بذلك تتعلق باكتشاف الفرص أكثر من تجنب الخسائر، وهذا ما يوافق ما يتفق عليه معظم المفكرين في مجال الإدارة والتسيير، على أن العنصر المفتاحي هو عملية السبق "Proactive process"، حيث أن عملية الإدارة المسبقة تخلق الفرص، لذا فإن الإدارة المسبقة للمخاطر توفر السيطرة عليها وجعلها في الحدود المرغوبة، في الوقت المرغوب، مما يحقق المخرجات المرغوب فيها، وذلك بإتباع سيرورة (عملية) منطقية⁽³⁾، أما ما يخص نقطة تحسين العملية القرارية فيؤيدها Stephen Hill بالتأكيد على أن تسيير المخاطر يترجم إرادة تحسين العملية القرارية، بتحسين عملية اتخاذ القرار في إطار اللائقين بتعظيم المزايا "avantages" وجعل التكاليف أدنى ما يمكن⁽⁴⁾.

(1) - آلان وارنج وإيان جليندون، مرجع سابق، ص 99.

(2) - Ministère des services gouvernementaux, Services g, Québec: « **Guide de gestion des risques des projets de développement de système** », juillet 2005, p.09.

(3) - James Kallman: "Managing Risk". Risk Management magazine, Vol.52. Issue December 01, 2005, p.01.

(4) - Stephen Hill, Op.cit, p.03.

وبالنظر لمصادر المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة /المؤسسة فقد عرفت بـ"العملية التي تهدف إلى التحكم في المخاطر التي تواجهها المؤسسة الناجمة عن المحيط الذي تنشط فيه، إضافة للمخاطر الداخلية"⁽¹⁾. فعلى المؤسسة /المنظمة العمل على الحد من ظهور المخاطر و/أو رفع قدرتها على المواجهة بتعزيز صلابتها الداخلية Solidité intrinsèque وقدرتها التفاعلية réactivité (قدرتها على الاستجابة)، ولا يتأت لها ذلك إلا بالحرص على المعرفة الدقيقة والجدّ محدّثة للمحيط ونقاط ضعفها⁽²⁾.

كما أن إدارة المخاطر تنطوي على أنشطة للتحسين المستمر les actions d'améliorations continuelles موضوعها: التنظيم، الممارسات، البنى القاعدية، إجراءات تسيير الأزمة...⁽³⁾.

ورغم أن العناصر الأساسية لإدارة المخاطر تضم تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر، وقياسها، ومتابعتها، وإدارتها، إلا أن جميع هذه الخطوات لا يمكن تنفيذها بفاعلية ما لم تكن جزءا من نظام أشمل. أي لابدّ لعملية إدارة المخاطر أن تكون شاملة، تغطي كل الإدارات والأقسام التابعة للمؤسسة/ المنظمة، حتى توجد الوعي والإدراك الجماعي⁽⁴⁾. ويؤكد ذلك James Kallman باعتباره أن قيادة عملية إدارة المخاطر هي مهمة الجميع، حيث من المهمّ تطوير مهارات: القيادة، التمكن المعرفي (التمتع بمعرفة واسعة)، الكاريزما، الثقة (الموثوقية)، الابتكار، تقديم القدوة الجيدة...⁽⁵⁾.

وفي هذا السياق تم تعريف تسيير / إدارة المخاطر بـ:"المقاربة النظامية التي تهدف إلى اختيار أفضل سبيل يمكن انتهاجها في إطار اللائقين، وذلك بحصر المخاطر ومحاولة فهم ومناقشة كل ما يتعلق بها أو كل ما يحقّها"⁽⁶⁾.

(1) – Digimind Redbook-Risk Management,p07.

(2) –Ibid

(3) –Ibid

(4) –Jorion Phillipe:"Value at Risk, the new Benchmark for Managing Financial Risk", MC Graw Hill, New York,2001,p03.

نقلا عن: طارق الله خان، حبيب أحمد، مرجع سابق، ص35.

(5) –James Kallman, "Managing Risk", Op.cit, P.01.

(6) –Stephen Hill, Op.cit, P.04.

هذه المقاربة تهدف إلى المساعدة على⁽¹⁾:

- تحديد وعزل المخاطر ذات الأهمية.
- تسهيل أخذ القرارات المتعلقة بكيفية مواجهة هذه المخاطر.
- متابعة مدى التقدم في عملية تسيير المخاطر.
- التعلم والتحسين فيما يتعلق بطريقة مواجهة المخاطر.

المطلب الخامس: عملية إدارة المخاطر⁽²⁾

سنورد فيما يلي أهم الخطوات أو المراحل الأساسية لسيرورة عملية إدارة المخاطر، وإن كان فصلها بغرض التحليل والتوضيح إلا أنها متداخلة.

1-تقرير الأهداف والغايات: هذه الخطوة تهملها بعض الكتابات، والبعض الذي ذكرها يوضحها بتقرير ما تود المنظمة/ المؤسسة أن يحققه برنامج إدارة المخاطر الخاص بها وبدقة، لضمان الفهم الموحد للأهداف المرجوة، وبالتالي توحيد الجهود، وإلا سينشأ ميل للنظر للعملية على أنها سلسلة من الأنشطة لتلبية انشغالات منعزلة، ولا يكون هناك إجراءات إرشادية تحقق الاتساق المنطقي عند التعامل مع المخاطر التي تعترض تحقيق الهدف العام، وهو ضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل في الاقتصاد.

هذا الطرح يوافق أن المؤسسة/المنظمة تعلم ما ستواجهه من مخاطر، لكن وفي بعض الأحيان نظرا لما يميز محيطها والتغيرات السريعة التي يعرفها، يحتاج الأمر إلى بصيرة ونظرة ثاقبة وقدرة عالية على الربط بين الأحداث، وتصور ما يمكن أن ينجر عنها مستقبلا من تأثيرات سلبية كانت أم إيجابية على أهداف المنظمة، المهارة النادرة التي يحتاجها مسيروها لتحقيق التميز الدائم لمخرجاتها وبالتالي تنافسيتها وديمومتها. إذن الأصح هو تحديد ما تريد المنظمة بلوغه من أهداف في إطار نشاطها العادي، والاستراتيجي، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على ذلك، وتسمى هذه الخطوة

(1) –Ibid.

(2) –تم الإعداد بتتسيق أهم ما ورد في العديد من المراجع حول إدارة المخاطر كعملية، لكن بإدخال التحديثات التي أتى بها معيار ISO 31000 الصادر عام 2009 والموحد لمعايير ومفاهيم إدارة المخاطر.

بإعداد وتحضير السياق establish the context حسب معيار ISO 31000:2009 والتي تعد مهمة جدًا للكشف عن المخاطر المحتملة Risk Identification.

3- تقدير المخاطر المحتملة Risk Assessment

حسب معيار Iso31000.2009 فإن هذه المرحلة من عملية إدارة المخاطر تحوي ثلاث خطوات مهمة وهي: تحديد وحصر المخاطر، تحليلها، تقييمها. على عكس المعتاد تناوله في الكتابات السابقة على أنها مراحل منفصلة.

2-1- حصر وتحديد المخاطر Risk Identification

ويتطلب ذلك تطبيق عملية نظامية Systematic Process لفهم : ماذا يمكن أن يحدث؟ كيف؟ ومتى؟ ولماذا؟..⁽¹⁾.

لابد من جعل ذلك بشكل شامل يتعدى حدود التخصصات والوظائف، ولا بد من رقابة مستمرة للمحيط لتحديد التغيرات الحاصلة والمؤثرة على طبيعة المخاطر⁽²⁾، هذا يؤكد على أن العملية تتم بمقاربة نظامية إذ لابد من الأخذ بعين الاعتبار المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة المنظمة لضمان فعالية عملية إدارة المخاطر حيث أن:

البيئة الداخلية تتضمن: -الهيكل التنظيمية-الموارد- الثقافة وعلاقات القوة، -إدراكات المخاطر

- الإستراتيجية- التحفيزات ومعاني النجاح.

أما البيئة الخارجية فتتضمن -الاقتصاديات والأسواق- السياسة العامة والتشريع- المعايير- المناخ الاجتماعي والتاريخي والسياسي-الظروف الطبيعية والمناخ الطبيعي- التقنية⁽³⁾.

فكل منهما يؤثر على كيفية إدراك المخاطر، وما الذي يجب عمله حيالها⁽⁴⁾. والمعروفة الدقيقة بالمحيط لا تكون إلا بتعاقد أفراد المؤسسة والمتعاملين معها، هم فقط القادرين على إعطاء بعض

(1) -Grant Purdy:"ISO31000:2009-Setting a New Standard for Risk. Management", Vol.30,N°6, 2010, P.884.

(2) -Stephen Hill, Op.cit, P.06.

(3) -آلان وارنج وإيان جليندون، مرجع سابق، ص 47.

(4) -المرجع الأخير، ص 125.

المعلومات عن المخاطر القريبة من نشاطهم الممارس: بعض الموزعين لمنتجات المؤسسة، الوسطاء، الوكلاء العامين ، بعض المنافسين، ردود أفعال وأقوال بعض العملاء حول بعض المنتجات، بعض البنى القاعدية التي تعطي إشارات عجز أو تقادم، المناخ الاجتماعي الداخلي للمؤسسة... وهذا يحتاج إلى بنية بسيطة structure simple ولكن فعالة، تسمح بجمع المعلومات عن الميدان، وكذا نتائج التجارب السابقة les retours d'expérience⁽¹⁾.

2-2- تحليل المخاطر Risk Analysis

حسب معيار ISO 31000 2009 فإن تحليل المخاطر يعنى بتطوير فهم للمخاطر التي يتم حصرها وتحديدتها في الخطوة السابقة، وكذا نتائجها واحتمال تحقق كل نتيجة⁽²⁾، وسواء كانت نتيجة هذا التحليل هو إعداد تقرير بأسلوب نوعي كفيي qualitative، أو نصف كمي (نوعي و كمي في الوقت ذاته) Semiquantitative أو كمي بحت quantitative ، فإن الفهم الصحيح يتطلب الأخذ بعين الاعتبار لفعالية ودقة أساليب الرقابة الحالية، وكذا الانحرافات المسجلة.

وفي هذا الإطار ينصح ب:⁽³⁾

1- الطريقة التي يتم بها إظهار أو التعبير عن نتائج معينة واحتمالات حدوثها وكذا الطريقة التي تتربط بها لإحداث مستوى معين من المخاطرة level of Risk يجب أن تعكس نوع المخاطرة type of Risk، المعلومات المتاحة، وكذا الهدف الذي تستعمل من أجله مخرجات تقدير المخاطر. كل ذلك يجب أن يكون بالتوافق مع معايير المخاطرة التي يتم تحديدها في الخطوة الأولى إعداد وتحضير السياق Establish the context

2- المصادقية في تحديد مستوى المخاطرة وحساسيتها بالنظر للافتراضات الأولية "Assumptions" أو «prémises»، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار في تحليل المخاطر ومشاركتها بفعالية مع صانعي القرار وأصحاب المصالح.

3- تحليل المخاطر يمكن إنجازه بدرجات مختلفة من التفصيل حسب:

(1) – Digimind Redhook-Risk Management, Op.cit, p09.

(2) – Grant Purdy, Op.cit, P.884.

(3) – Ibid.

طبيعة المخاطرة، حسب الهدف من التحليل، وكذا المعلومات والمعطيات، والموارد المتاحة. التحليل يمكن أن يكون نوعيا أو نصف كمي أو كمي بحت، أو مزيجا من كل ذلك حسب الظروف والملابسات والوضعيات.

3-2 تقييم المخاطر Risk evaluation

وتتضمن هذه الخطوة صنع واتخاذ القرار حول مستوى المخاطر وأولويتها، من خلال تطبيق واستخدام المعايير المطوّرة عند تأسيس السياق⁽¹⁾.

في سياق الكلام عن المعايير المطورة لتحديد وتقييم ما يمكن اعتباره مخاطرة، فيرى الباحثين في هذا المجال، أن ذلك يكون ذاتيا وليس موضوعيا بصفة مطلقة، بحيث لا يمكن تحديدها بعيدا عن ذهنية معينة، ثقافة معينة، سياسة معينة، نظرة خاصة للعالم، وبالتالي فهذه العملية تكون بشكل أساسي ذاتية Subjective⁽²⁾. عارض ذلك chicken 1996 بقوله أن المخاطر الموضوعية "Objective" تلك التي يحددها الخبراء، بينما تتحدد المخاطر الذاتية "Subjective" من قبل غير الخبراء⁽³⁾. وهو بذلك يلغي "مهارة الاستشراف" التي تأخذ بعين الاعتبار بعد ثاب إضافة إلى العقلانية والرشادة عند صنع واتخاذ القرار وهو "الحدس" "intuition" الناتج عن الخبرات المتراكمة وعن قدرات خاصة في تحليل وإدراك الحوادث ونتائجها، فحسب "Donglass" 1992 يمكن أن يكون للتحيزات الاجتماعية والثقافية والمهنية تأثيرا كبيرا على كيفية إدراك مجموعة معينة من الناس لمخاطر معينة. وهذا ما يؤيد رأي كل من Glendon و MC Kenna اللذان يعتبران المخاطر ظاهرة إدراكية بالضرورة⁽⁴⁾.

يمكن إجراء تقدير للمخاطر Risk Assessment على مستويات تنظيمية مختلفة تتراوح من الإستراتيجية العريضة على مستوى المنظمة/المؤسسة، إلى أنشطة التشغيل التفصيلية، كما يمكن أن توجد حاجة إلى تقييم مبدئي تقريبي بغرض تحديد أولويات المخاطر حتى يمكن أن يستمر التطوير والتخطيط

(1) –Grant Purdy, Op.cit, P.884.

(2) –Stephen Hill, Op.cit, P.06.

(3) –آلان وانج وإيان جليندون، مرجع سابق، ص 65-66.

(4) –المرجع الأخير، ص 63.

الإستراتيجي على أساس رشيد، ويمكن أن يتبع ذلك تقييم تفصيلي أكثر للمخاطر، كجزء من عملية اتخاذ قرار أوسع تشتمل اختيار الاستجابات العملية وتنفيذها⁽¹⁾.

3- معالجة المخاطر Risk Treatment⁽²⁾

هي العملية التي من خلالها يتم تحسين أساليب الرقابة الحالية، أو تطوير أخرى جديدة وتنفيذها، وهي تشمل تقييم الخيارات والاختيار من بينها، بما في ذلك تحليل التكاليف والمنافع، وتقدير المخاطر الجديدة التي قد تنشأ عن كل خيار ومن ثم إعطاء الأولوية لأسلوب المعالجة المختار وتنفيذه من خلال عملية مخططة عند وضع كل خيار لمعالجة المخاطر يتم اختباره من خلال الانتقال بين خطوتي التقييم والمعالجة حتى الوصول إلى الخيار المفضل الذي يحقق أكبر المنافع بأقل التكاليف.

يعطي معيار ISO 31000 2009 مجموعة من الخيارات العامة التي يمكن أخذها عند معالجة

المخاطر:

1- تجنب المخاطر من خلال اتخاذ قرار بعدم الخوض أو الاستقرار في النشاط الذي تتولد عنه.

2- أخذ أو زيادة المخاطرة من أجل اغتنام فرصة.

3- إزالة مصدر المخاطر.

4- تغيير الاحتمالات.

5- تغيير النتائج والعواقب.

6- تقاسم المخاطر مع طرف آخر أو أكثر (بما في ذلك العقود وتمويل المخاطر).

7- الاحتفاظ بالمخاطر عن طريق قرار مستنير informed decision.

(1) - آلان وارنج وإيان جليندون، مرجع سابق، ص 80.

(2) - Grant Purdy, Op.cit, P.884.

بالإضافة هناك عنصرين من عملية إدارة المخاطر والذان يعملان باستمرار وهما:

4-التواصل والتشاور Communication and consultation.

مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، حيثما كان ذلك عمليا ممكننا، للحصول على مساهمتهم في العملية كمدخلات لها وتحقيق ملكيتهم لمخرجاتها.

إنه من المهم أيضا فهم أهداف أصحاب المصالح، بهدف التخطيط لمشاركتهم وأخذ بعين الاعتبار وجهات نظرهم عند تحديد معايير المخاطرة⁽¹⁾.

فلا يمكن إدارة المخاطر دون اتصال، لأن الاتصال هو العنصر أو العامل الأكثر تأثيرا على السلوك واتخاذ القرارات في مواجهة هذه المخاطر.

ولدعم عملية صنع القرار، لابد منذ البداية من استشارة الأطراف الداخلية والخارجية، الممكن تأثرها بالمخاطر المراد إدارتها، وذلك بتكليف صانعي القرار لوجهات نظرهم مع: أولويات، وقيم، واهتمامات تلك الأطراف⁽²⁾.

5-المراقبة والمراجعة Monitoring and Review

الغرض منها هو التأكد من تطبيق مختلف الإجراءات التي من الضروري تنفيذها، والوسائل التي يجب استخدامها في عملية إدارة المخاطر وهي بذلك ترتبط بالمراحل السابقة، لاعتمادها على معطيات هذه المراحل في أغلب الأحيان، أي أننا نراقب مدى تطبيق أساليب المعالجة من جهة وتطور المخاطر من جهة أخرى⁽³⁾.

إن تطور المخاطر يتمثل في ظهور مخاطر جديدة، أو تغير في المخاطر الحالية كنتيجة لكل من: تغير أهداف المنظمة، وتغيرات المحيط الداخلي والخارجي، وهذا يتطلب مسحا للمحيط Environmental

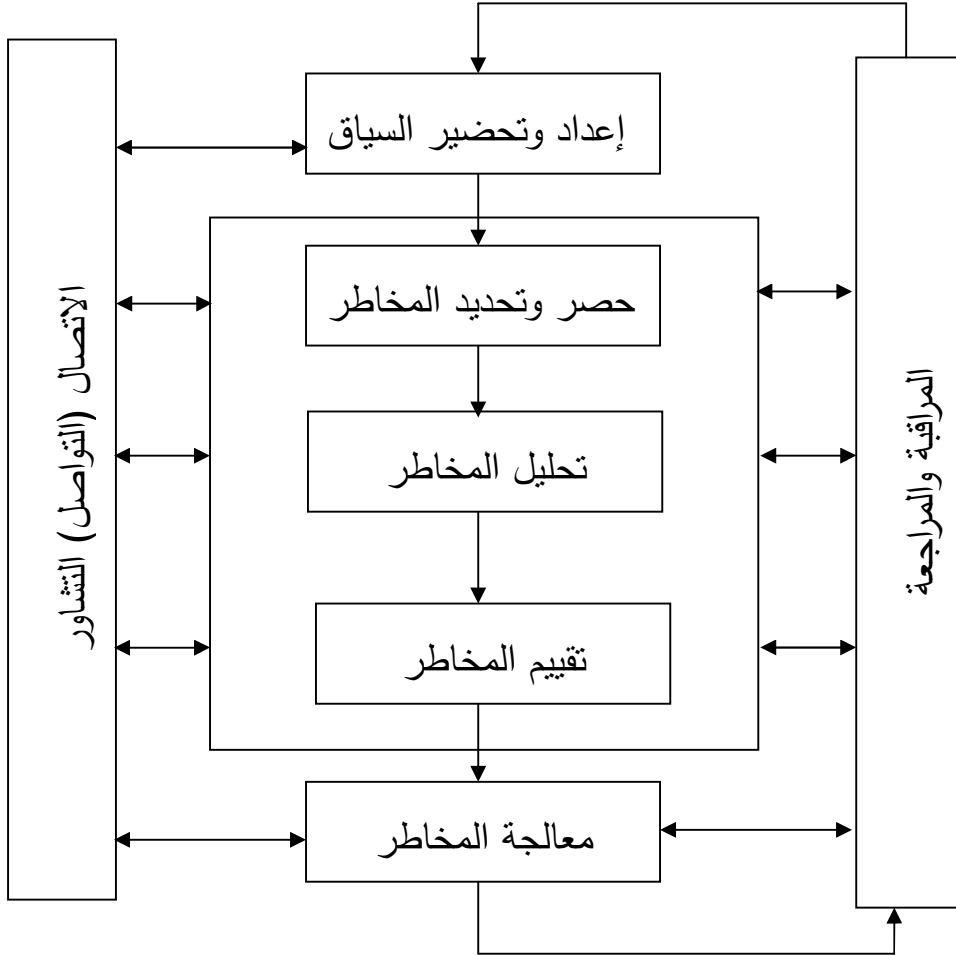
(1) –Grant Purdy, Op.cit, P.883-884.

(2) –Santé CANADA et l'Agence de Santé publique:"Cadre de Communication Stratégique des risques", Novoumber 2006, Versin1, Volume1. www.communication des risqué.gc.ca,p.p02-06.

(3) – بوشنافة أحمد، أجمول طارق، "إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، الآفاق والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008، ص09.

Scanning، ودعمًا للرقابة Control assurance وضمانها، وأخذ معلومات جديدة في الحسبان أصبحت متاحة، وكذا التعلم من دروس تحليل نقاط النجاح والفشل لما سبق⁽¹⁾.

الشكل رقم 03: عملية إدارة المخاطر حسب ISO 31000 2009



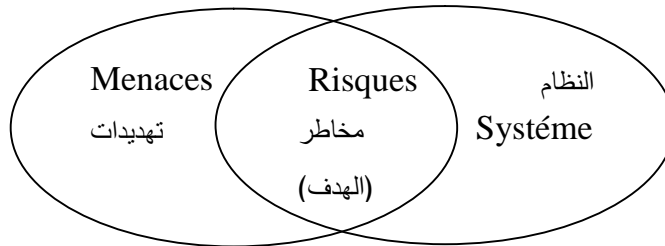
المصدر: Grant Purdy, Op.cit.p.883

المبحث الثاني: البعد الإستراتيجي لإدارة المخاطر (إدارة اللاملموس)

تتشأ المخاطر كما تم توضيحه سابقا من حدود تداخل هدف المنظمة كنظام Systeme، وأهدافها الداخلية الجزئية مع مجموعة من الأحداث المحتملة، والتي قد تشكل تهديدا لعملية انجازها بالكفاءة والفعالية المرجوة.

وعملية الملاحظة والاستشراف المسبق لهذه التهديدات، يوفر فرصة زمنية لتحويلها إلى فرص opportunité نجاح، وتميز، ونمو، وهي بذلك تسبق وقوع الأحداث المهددة لتحقيق الهدف، أي هي بذلك تتبع أسلوب السبق anticipation أحد أهم الأساليب في الإدارة الإستراتيجية، الهادف إلى تخفيض عامل المفاجئة بتضييق مجال اللائقين، وإعطاء فرصة كافية للمنظمة لاستيعاب الحوادث أو الأحداث والظواهر غير المنتظرة.

الشكل رقم 04: كيفية نشوء المخاطر



المصدر: Yves métyayer, laurence hirsh, op.cit, p.10.

هذه النظرة يؤكدها كل من Alain Chevalier و GEORGES Hirsch بتوضيحهما أن تسيير أو إدارة المخاطر تتعلق "بسبق" الخسائر المحتملة Pertes eventuelles وتقليل آثارها، بدل مواجهتها عندما تقع، وقد صنفنا هذه الأخيرة إلى ثلاث مجالات: خسائر على مستوى الأصول les actifs، المورد البشري Le personnel، المسؤولية La responsabilité⁽¹⁾. من الواضح أننا نستهدف بذلك بقاء المؤسسة/ المنظمة على المدى الطويل والذي يتأثر ب:⁽²⁾

(1) – Alain chevalier, Geoges hirsch: "le risque management pour une meilleure martrise des risques de l'entreprise". Les Editions, Paris, 1982, p.p 09-10.

(2) – Yves métyayer, laurence hirsh, op.cit, p98.

1- توازنها المالية .

2- تدهور صورتها، وتدهور مستوى الثقة.

3- تثبيط عزيمة- أو حتى مغادرة عدد كبير - من الموظفين.

المطلب الأول: الوضعيات التي تواجهها المنظمة على أساس معيار مخاطرة/ عائد⁽¹⁾:

قدّم كل من زكريا مطلق الدوري ويعرب عدنان حسين، في إطار تحليلهما لوضعيات إدارة المخاطر من منظور استراتيجي، مصفوفة معدّة على أساس بعدين: المخاطرة والعائد المتوقع منها، والتي نتج عنها تسع وضعيات إدارية يحتمل مواجهتها، مع إعطاء بدائل تسييرها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 05: مصفوفة تحليل العائد والمخاطرة

		المخاطرة		
		مرتفعة	وسط	منخفضة
العائد	مرتفعة	مجازفة (3) (تقليل من المخاطر)	مغامرة محسوبة (2) (تقليل من المخاطر)	مثالية (1) (المحافظة على الوضع الحالي)
	وسط	لعبة حظ (6) (تقليل من المخاطر وزيادة العائد)	تحفظ (5) (زيادة العائد)	عقلاني (4) (زيادة العائد)
	منخفض	كابوس (9) (التحول إلى أعمال جديدة)	تحدي (8) (زيادة العائد بنفس مستوى المخاطرة)	غير مميز (7) (تحسين العائد المتوقع)

المصدر: زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين، مرجع سابق، ص 13.

(1) - زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين: "إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة، والمتوسطة من منظور إستراتيجي"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة

الخلية رقم (1) المثالية:

في هذه الوضعية فإن المنظمة تكون في موقع مثالي حيث أنها تحقق أعلى عائد بأقل مخاطرة ممكنة، لذلك فإن هدفها سيكون المحافظة على الوضع الحالي والاستمرار في دخول أعمال تحقق لها هذه المعادلة، وأن المحافظة على الوضع الحالي لا يعني أن المنظمة لن تعمل أو تقدم شيئاً جديداً، وذلك لأن بيئة الأعمال تتسم بالحركية وينبغي من المنظمة أن تحشد كل طاقتها من أجل الحفاظ على هذا الوضع المثالي.

الخلية رقم (2) المغامرة المحسوبة:

في هذه الوضعية ، تكون المنظمة في موقع يسمح لها بتحقيق معدل عائد مرتفع وبمخاطرة متوسطة، لذلك فإن هدفها سيكون العمل على تقليل من مستوى المخاطرة والانتقال إلى خلية الموضع المثالي، وتتصف هذه الوضعية بالمغامرة المحسوبة بسبب أنه حتى إذا تدهور الوضع وتحولها إلى الخلية رقم (3) المجازفة أو الخلية رقم (5) تحفظ أو الخلية رقم (6) لعبة حظ فإن العائد المرتفع كفيلاً بتحمل المخاطرة.

الخلية رقم (3) المجازفة:

في هذه الوضعية تكون المنظمة في موقع مجازف حيث أنها تحقق أعلى عائد بأعلى مخاطرة، لذلك فإن هدفها يكون العمل على التقليل من المخاطر والانتقال إلى الخلية رقم (2) المغامرة والمحسوبة، حيث أن الاستمرار في هذا الموقع لمدة طويلة من الممكن أن يؤدي إلى تدهور الوضع والتحول إلى الخلية رقم (6) لعبة الحظ أو الخلية رقم (5) التحفظ وبذلك ستكون المنظمة مضطرة إلى أن تتحمل مخاطر إضافية أو أن ينخفض العائد الذي تحصل عليه من الأعمال التي تمارسها.

الخلية رقم (4) العقلانية:

في هذه الوضعية تكون المنظمة في موقع يحقق عائد متوسط ومخاطر منخفضة، لذلك فإن انخفاض المخاطرة للأعمال التي تقوم بها يشجع المنظمة على عدم الدخول إلى أعمال جديدة التي يمكن أن تنطوي على مخاطرة، لذلك لا تميل المنظمة هنا إلى الدخول إلى أعمال جديدة ولكنها تعمل على تحسين العائد أو المحافظة عليه، حيث يميل السلوك العقلاني إلى عدم التضحية بالعوائد الحالية. لذلك

تستهدف المنظمة الانتقال إلى الخلية رقم (1) الوضع المثالي الذي يتطابق من حيث التوجه مع السلوك العقلاني أو الخلية رقم (2) المغامرة المحسوبة، باعتبار أن المخاطر الإضافية التي ستتحملها سينتج عنه عائد مرتفع.

الخلية رقم (5) التحفظ:

في هذه الوضعية تكون المنظمة في موقع متحفظ حيث أنها تحقق عائد متوسط بمخاطرة متوسطة، لذلك سيكون هدفها هنا هو العمل على تحسين العائد والانتقال إلى الخلية رقم (1) الوضع المثالي أو الخلية رقم (2) المغامرة المحسوبة، وأن هذا التوجه من الممكن أن يوصل المنظمة إلى الخلية رقم (3) المجازفة من أجل تحسين العائد الذي في ضوئه ستتحمل المنظمة مخاطر إضافية مما يؤدي بالنتيجة النهائية إلى ارتفاع العائد والمخاطرة معا. لذلك يجب أن تكون المنظمة حريصة عندما تصنع خياراتها عند هذه النقطة حيث أن الإفراط في تبني المخاطر من أجل تحسين العائد يمكن أن يقود المنظمة إلى الخلية رقم (6) لعبة الحظ أو الخلية رقم (9) كابوس بسبب عدم تحقيق العائد المطلوب، أو أن تكون في الخلية رقم (8) التحدي، والذي قد يؤدي إلى نجاحها من جديد وتستعيد اتزانها. إن هذه الخلية تمثل نقطة توازن يتم اللجوء إليها في حالة تردي وضع المنظمة، ومن خلاله تتمكن المنظمة من ترتيب أعمالها بصورة تمكنها من البقاء في مجال الأعمال.

الخلية رقم (6) لعبة الحظ:

في هذه الوضعية تكون المنظمة في موقع يحقق عائد متوسط بمخاطرة مرتفعة، لذلك فإن الموقف العام للمنظمة هو غير متوازن، ويجب أن يكون هدف المنظمة هو الانتقال إلى الخلية رقم (5) التحفظ لتحقيق حالة التوازن كبداية للتفكير في تصحيح وضع المنظمة. حيث أن المنظمات هنا يمكن أن تتحدر وبسرعة وقد تجد نفسها في الخلية رقم (9) كابوس، لذلك يجب على المنظمات أن لا تعتمد على حظها كثيرا أو أن تجازف في أكثر من نشاط، وعند اختيار هذه الخلية يجب أن تحرص المنظمة على أن تكون فترة البقاء فيها أقل ما يمكن والإبقاء على الأنشطة الناجحة التي تمارسها.

الخلية رقم (7) غير مميز:

في هذه الوضعية تكون المنظمة في موقع يحقق عائد منخفض بمخاطرة منخفضة، لذلك على منظمة الأعمال أن تعمل على زيادة العائد والذي يؤدي إلى التحول للخلية رقم (4) العقلاني، أو تحمل بعض المخاطر وزيادة العائد بنفس الوقت وبذلك تكون في الخلية رقم (5) التحفظ.

الخلية رقم (8) تحدي:

في هذه الوضعية تكون المنظمة في موقع يحقق عائد منخفض بمخاطرة متوسطة، لذلك فإن المنظمة تواجه تحدي يجب أن تنجح فيه وهو يتمثل بزيادة العائد لكي تستطيع أن تتحمل المخاطر التي تتعرض لها والتحول إلى خلية رقم (5) التحفظ، وأن عدم النجاح في هذا التحدي يقود المنظمة مباشرة إلى الخلية رقم (9) الكابوس.

الخلية رقم (9) الكابوس:

في هذه الوضعية تكون المنظمة في موقع الكابوس حيث أنها تحقق أقل عائد بمخاطرة مرتفعة جداً، لذلك على المنظمة أن تعمل على تخفيض المخاطرة وزيادة العائد لكي تتمكن من الخروج من هذا المأزق بأسرع وقت ممكن والتحول إلى الخلية رقم (5) التحفظ، وإذا لم تتمكن من ذلك فإن الحل الأنسب هنا هو إهمال هذه الأعمال والتخلي عنها والبدء بأعمال جديدة.

المطلب الثاني: توجه المسير نحو التفكير بمنطق المخاطرة

بشكل أو بآخر نحن نتكلم عن إدماج التفكير بمنطق المخاطرة، إضافة إلى التفكير العقلاني المعتاد في بناء القرار على كل المستويات وأولها المستوى الإستراتيجي. فالمقرّر أو متخذ القرار أيًا كان مستوى تدخله، يجب عليه باستمرار فحص مشكلة القرار لديه بمنطق المخاطرة: (1)

أولاً: لأنه لا يعرف الوضعية التي يواجهها إلا بشكل يشوبه النقص، وقد تكون جديدة تماماً عليه.

ثانياً: لا يستطيع تحديد كل نتائج القرار قيد الدراسة وبدقة.

ثالثاً: وإن حدث وحدد نتائج القرار، فإن تحققها عشوائي، أي بشيء من اللايقين (*).

(1) – C.Marmuse et X. Montaigne, Op.cit, P.68.

(*) – يوضح الكاتب أن المخاطرة لا ترتبط بالضرورة بوضعية اللايقين التام، أي أن وجود شيء من اللايقين يعبر عن وضعية مخاطرة.

بل في بعض المواقف يتوفر اليقين في مواجهة بعض المخاطر - المخاطر غير الملموسة- إن عاجلا أو آجلا ولكن يتم تجاهلها من قبل مسيرري المؤسسة/المنظمة، وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها وتحديدها مثل: مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة، وكذلك مخاطر العلاقات والتي تحدث مثلا عند وجود تعاون غير فعال⁽¹⁾. ونضيف لما سبق عامل مهم جدًا، وهو استعداد المسير لتبني أسلوب التفكير بمنطق المخاطرة، والذي يتطلب قدرات عالية على المراجعة وإعادة التفكير la remise en question في أكثر مما يعرفه حاليا، كما يتعلق الأمر بتبني أنماط للتسيير في الوقت الحقيقي Adopter des modes de gestion en temps réel هي فقط ما سيمكّن من تحسين إدارة مخاطر المؤسسة.

"Seuls Susceptibles d'améliorer le pilotage des risques de l'entreprise" (2).

إن اتخاذ القرار في مواجهة المخاطر، في جزء منه قضية ذاتية، حيث كل فرد يتخذ قراراته باعتبار توجهه الشخصي نحو المخاطرة، أي باعتبار درجة تفضيله لها أو نفوره منها، رغم أنه من المعروف إداريا أنه غالبا المخاطرة العالية تتجم عنها عوائد عالية. ويضيف كل من X.Montaigne و C.Marmuse أنه في إطار استشراف معين للمخاطر، وبصفة جدّ ذاتية يفضل الفرد المسير قرارا معينا ليس فقط بدلالة قيمة النتيجة المنتظرة منه، ولكن أيضا بدلالة المنفعة Utilité التي سيتحصل عليها، أو ستولدها له هذه النتيجة. فعندما يواجه مقررین نفس الوضعية، فقد يختار الأول القرار -أ- لأنه يحقق له أفضل منفعة متوقعة في حين يختار الثاني القرار -ب- بنفس منطق التفكير لكن بأخذ بعين الاعتبار أن له نظرة خاصة لتقدير المنفعة المتوقعة⁽³⁾.

هذا الطرح يوافق ما أتى به أصحاب نظرية المنفعة المتوقعة - و تسمى أيضا النظرية المعرفية- التي اهتمت باختيار الفرد عندما يتعرض إلى موقف يتطلب منه اختيار بديل من بين عدة بدائل، والتي أكد منظرها وعلى رأسهم Becker 1978 على الأهمية الكبيرة للمنفعة المتوقعة في توجيه قرارات الفرد

(1)- بلعزوز بن علي، سعودي مليكة : "دور سلاسل ماركوف في التقليل من حدة المخاطر التي تهدد المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات الآفاق والتحديات"، جامعة الشلف، ص.05.

(2)- C.Marmuse et X. Montaigne, Op.cit, P.40.

(3)- Ibid, P.68.

عند الاختيار الذي يتطلب قدرا من المخاطرة. كما تشير هذه النظرية إلى أن المنفعة المتوقعة تقوم على أساس ما يعرفه الفرد وما يؤمن به لذا فهو تقدير ذاتي خاص بكل فرد، ويؤكد Zagcorksi أن سلوك الأفراد الذي فيه مخاطرة هو نتاج لتفاعل المنافع المتوقعة مع ميل الشخص لحب المغامرة⁽¹⁾. كما حدّد Tafreisky محكين يؤثران في زيادة المنفعة المتوقعة أو نقصانها وهما: ⁽²⁾

• **محك الفائدة:** والذي يعني حصول الفرد على أكبر قدر ممكن من المنفعة المتوقعة استنادا إلى معياره الذاتي لهذه المنفعة أو الفائدة.

• **المحك النفسي:** والذي يستند إلى آليات معرفية نفسية لتحديد سلوك الفرد الخاص بالمخاطرة.

هذا يبرز لنا ضرورة اعتبار توحيد المنافع (من ناحية تقييمها وصورها المتوقعة)، بالسعي إلى توحيد الأهداف وذلك بإدماج الأهداف الفردية ضمن أهداف المنظمة/المؤسسة عند عملية التخطيط، وقبل ذلك محاولة فهم كيفية تقييم الأفراد داخل المنظمة لما يعتبر منفعة بالنسبة لهم، مع المحافظة على الالتزامات التقليدية للإدارة⁽³⁾:

1- إعطاء المثال أو القدوة l'exemplarité في معالجة المخاطر، وفي السلوك اليومي، فلا شيء أسوأ من رئيس "Patron" يدخل ورشة عمل بدون خوذته عندما يتطلب الأمر ارتداؤها.

2- الشفافية la transparence حيث أن الفعالية الكاملة للمنهج المعتمد لإدارة المخاطر ترتكز على الثقة التي يمكن أن يضعها الأفراد ويوليها لهذا المنهج، فلا شيء أسوأ من اكتشاف مخاطر كبيرة أو عالية، تم إخفاءها مثل: التلوث.

3- إظهار الالتزام الشخصي la visibilité de l'engagement personnel سواء في الخطابات (الكلام) أو في الأفعال بما في ذلك منح الموارد.

(1) - زهراء ياسر حسين، "سلوك المخاطرة وعلاقته بالحدود العقلية البينية لدى طلبة الجامعة"، رسالة ماجستير آداب، تخصص علم النفس التربوي، كلية التربية، قسم العلوم التربوية والنفسية، جامعة القادسية، العراق، 2018، ص.ص: 21-22.

(2) - المرجع الأخير، ص. 22.

(3) - Yves Métayer et Laurence Airsch, Op.cit, P 59.

المطلب الثالث: معالجة المخاطر الاستشرافية⁽¹⁾

إن المخاطر التأملية (الاستشرافية) بطبيعتها مرتبطة بالإستراتيجية حيث أن بعض الخيارات التي تتخذها المؤسسة/المنظمة، يمكن أن تصعد من احتمال تعرضها للمخاطر.

يمكن تصور المخاطر الإستراتيجية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة/المنظمة نتيجة عملية التسيير المعتمدة منها، باعتبار أن هذه الأخيرة تتمحور حول بعدي:

-إيجاد (خلق) الفرص création de potentiel.

-استغلال هذه الفرص المحتملة l'exploitation du potentiel.

بحيث أن الإدارة الإستراتيجية تتعلق بخلق أو إيجاد أو إعادة إيجاد الفرص الكامنة للمؤسسة/المنظمة création ou re-création du potentiel فبمجرد ظهور منافس جديد، أو تكنولوجيا جديدة، أو تشريع جديد، يصبح التسيير إستراتيجيا. في حين أن الإدارة اليومية La gestion courante تهدف لاستغلال وبأحسن طريقة ممكنة الفرص المرتقبة التي حددت من طرف الإدارة الإستراتيجية في إطار محيط معين. يبدو من السهل الفصل بين مجالي القرار كما سبق توضيحه، لكن الأقل سهولة أن ننبين بوضوح أصل (مصدر) وضعية مخاطرة تمر بها المؤسسة de l'origine d'une position de risque de l'entreprise، والشكل التالي يوضح تصنيفا لوضعيات المخاطرة الإستراتيجية حسب البعدين الموضحين سلفا.

⁽¹⁾ - C.Marmuse et X. Montaigne, Op.cit, P.167-169.

الشكل رقم 06: تصنيف المخاطر الإستراتيجية



المصدر: C.Marmuse et X.Montaigne.op.cit.p168.

- من الواضح أن مناطق المخاطرة للمؤسسة/المنظمة لن تقود إلى وضعية عجز، إلا إذا لم تكن باستطاعتها استغلال الفرص المرتقبة (إذا وجدت)، ولا أن تخلق فرصا جديدة مرتقبة، لكنها تبقى وضعية استثنائية.

-في حين قد تجد المؤسسة نفسها معرضة للمخاطر، عند استغلالها للفرص المرتقبة بصفة جيدة، لكنها لا تطوّر فرصا جديدة مستقبلية، وهذا يمثل المخاطرة على المدى المتوسط، المؤسسة/ المنظمة منطوية intravertie وروتينية routinière.

-على عكس الوضعية السابقة تتشكل المخاطرة في المدى القصير، حيث تهتم المؤسسة بتطوير واستكشاف فرصا مستقبلية مرتقبة، لكنها تهمل الحاضر. فهي بذلك تخاطر بالعيش في أو هام Vivre de chimères. وهذا يظهر جليا في المؤسسات الناشئة أو في طور الإنشاء، والتي تحتاج للدعم بانتظار الحين الذي يمكن أن تملك فيه إمكانات كافية Potentiel Suffisant.

- منطقة الأداء المستدام أيضا من النادر الوصول إليها، ما دام أن تسيير المؤسسة /المنظمة يتم في محيط تنافسي. و في هذا السياق فإن تعرضها للمخاطر الإستراتيجية يكون نتيجة لأي نوع من الأحداث التي تقودها إما:

-إلى أن يكون تصوّرها للمستقبل قاتما، غير واضح، لغياب الفرص المختارة بإتقان. كما قد يكون لغياب ما يسمى بالكفاءات المحورية التي تنتج عن امتلاك توليفة موارد متفردة والتي يصنّفها Barey إلى: (1)

- موارد مادية كالمباني، والتجهيزات، وما في ذلك من موارد مالية.
- موارد بشرية مؤهلة.
- موارد تنظيمية مثل : الثقافة التنظيمية ، العلاقات التنظيمية.

بالإضافة إلى القدرات الضرورية لاستغلال هذه الموارد بفعالية.

-أو إلى تراجع قدرتها عن تحقيق الفعالية من خلال أنشطتها الحالية.حيث أن هذه القدرات هي تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة للمؤسسة/ المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام، هذه المهارات تتجسد في الأنظمة المعتادة لدى المنظمة، والتي تندرج ضمن فئة العوامل المعنوية، وتكمن في مهارات الأفراد، وطريقة تفاعلهم ، واتخاذهم للقرارات السليمة . (2)

(1) ANNE LE BARS ANNE , « Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de L'agro-alimentaire » , thèse doctoral, Université Pierre Mendès, France, 2001,p.82.

نقلا عن: بلال بن بتيش،"أثر جودة الخدمة التأمينية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التامين في السوق الوطنية:دراسة مقارنة بين شركتين تأمينيتين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص مالية وبنوك وتأمينات، نوقشت بتاريخ 07 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المسيلة،الجزائر،ص.47.

(2) شارلز وجاريت، "الإدارة الإستراتيجية"، تر. رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض،2001،ص.213. نقلا عن: بلال بن بتيش، مرجع سابق، ص.47.

المطلب الرابع: مداخل التخطيط الإستراتيجي لإدارة المخاطر (1)

إن بناء خطة الاستعداد للمواجهة يتطلب منطقاً ومنهجاً سليماً، وشاملاً للجزئيات والأطراف، والمنطلقات التي بني عليها وجود المنظمة، خدمة لرسالتها في إطار رؤية محددة. لكن مداخل ذلك تعدد، ونبين فيما يلي أهمها:

I-مدخل رسالة المنظمة:

اقترحه جوتشوك عام 1993 من واقع مراجعته لثلاثة عشر نموذجاً افتراضياً، بالإضافة إلى خبراته الشخصية المتراكمة، والمعلومات التي تم تجميعها من خبراء، والمعرفة المتراكمة لطلابه في مرحلة الدكتوراه، ويمكن تلخيص وجهة نظره على النحو التالي:

1-تحليل ودراسة رسالة المنظمة يساعد على توفير إطار عمل جيد لبناء الخطة، كما أن تذكير الأفراد بأهداف المنظمة وغاياتها، يمكنهم من الفهم الجيد لأسباب تبني خطة معينة، وأهمية تصميم مثل هذه الخطة.

2- المعايير والقيم التي تحكم سلوك المنظمة مع أطراف التعامل الداخلي والخارجي، حيث يساعد توضيحها، والتأكيد عليها، في تمكين الأفراد من فهم أسباب ومتطلبات خطة المواجهة.

3-شرح الموقف كاملاً للملاك وحملة الأسهم، وتبيان أهمية تبني هذا النوع من الخطط.

4- الأهداف: تحديد الأولويات لضمان التخصيص الجيد للموارد، والجهود، وماذا ومن يجب حمايته، حيث على المنظمة مراعاة إعطاء الأولوية لعدة بنود، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة عند تصميم الخطة. مثل سمعتها، سلامة العملاء، حماية مصالح الملاك وحملة الأسهم... وكذلك يراعي تضمين الخطة مستويات الأداء المطلوب، والمعايير التي سيتم تقييمهم على أساسها من قبل الإدارة.

(1) -مستوحى من مداخل التخطيط لإدارة الأزمات، على أساس أن الإدارة الحديثة للأزمات المتوقعة هي عينا إدارة المخاطر، وأن الأزمة نتيجة لسوء إدارة المخاطر. لمزيد من التوضيح يمكن مقارنة ما تم تقديمه في الصفحات السابقة، مع الطرح الذي يقدمه: عبد السلام أبو قحف في كتابه: "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص:363-366.

II- المدخل التاريخي : وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى ما يلي:

II-1- تحليل الأزمات السابقة: ما واجهته المؤسسة / المنظمة أو غيرها، مما يساعد على إلقاء الضوء على آثارها وأي تداعيات أخرى تترتب عليها.

كما أن مراجعة أزمات واجهت منظمات أخرى تعمل في نفس الصناعة، يساعد على توفير مخزون معرفي، يمكن فريق العمل المختص من تحديد كيفية المواجهة وبناء الخطة اللازمة.

II-2- تحديد المخاطر المرتقبة: (مهارة الاستشراف): من النقاط الحرجة الرئيسية في التخطيط للمواجهة، عملية تحديد المجالات أو النقاط المتوقعة أن تمثل بؤرا للمخاطرة أو الأزمات فتحديدها يمكن المنظمة من تصحيح الأوضاع أو الأخطاء لاستدراك الوضع، أو الإعداد للمواجهة. إن هذا الإجراء يساعد في تحديد نقاط الاضطراب المتوقعة والأفراد أو الأطراف الذين سوف يتأثرون بذلك، كما يوفر معلومات ضرورية لبناء نظام جيد ومفهوم لإدارة الاتصالات المطلوبة داخليا وخارجيا.

III-3- نتائج المسح أو الدراسة الميدانية:

يجب أن تقوم المنظمة بعقد مراجعة دقيقة لكل المجالات أو النقاط المعرضة لحدوث أزمات فيها- مجالات المخاطرة- ويجب أن تحدد ما هو ردّ الفعل أو الاستجابة، أو مجموعة التصرفات الملائمة إذا ما تمت المواجهة الفعلية لهذه المخاطر وذلك في إطار نظام (تنظيم) معيّن.

ويجدر التركيز على أن يتفق فريق العمل على تعريف محدد وواضح ودقيق ومفهوم للمخاطر التي يمكن مواجهتها، وهذا يساعد على تبيان ما هو حقيقي منها، ودرجة أولويته.

كما أن القيام بالمراجعة يكون بـ:

- عقد مقابلات مع إطارات الإدارة العليا، والمديرين التنفيذيين، وكل قسم أو إدارة لها أهمية نسبية لذات السياق.

- عقد مقابلات مخططة (بقوائم استقصاء) مع إطارات الإدارة الوسطى، حيث تركز الأسئلة على نقاط الضعف في: الهيكل التنظيمي، المنتجات، السياسات.

وقد يتطلب الأمر الاستعانة بخبراء ومستشارين من خارجها، مما يوفر النظرة المحايدة والموضوعية في رصد نقاط ضعفها.

إن ما قصر عنه المدخلين السابقين رغم معالجتهم لنقاط حرجة ودقيقة لبناء خطة المواجهة، هو تبيان أهمية وكيفية فهم تفكير الطرف الآخر، سواء كانوا أفراد المؤسسة أو أصحاب المصالح، لتبديد مخاوفهم وضمان تجنيدهم لتنفيذ الخطة، وقبل ذلك فإن فهم عملية إدراك المخاطر من الأطراف التي يمكن أن تتأثر بها يساعد في تصميم البدائل الممكنة، للخيارات التسييرية لإدارة المخاطر.

ويتم ذلك بتصميم مناهج بحث رسمية وغير رسمية خاصة بهذه المهمة، حيث يتم تحديد: الحاجات، الرهانات، المصالح، الأولويات للأطراف المعنية بالبحث الرسمي يكون بعقد مقابلات رسمية نحو الفرد في محاولة لفهم ما سبق.

أما البحث بصفة غير رسمية يمكن أن يشمل حوارات أو مقابلات نصف موجهة بع بعض الأطراف المفتاحية intervenants clés .

فكل الأهمية معطاة لاكتشاف ما يميز التفكير العميق لهذه الأطراف: المصالح والأولويات التي تمثل الرهانات حول المخاطر المسيرة، فهم الاعتقادات وتبرير الإيمان بها، أيضا قيمهم، وتصورهم للمخاطر، المزايا التي يبحثون عنها، التنازلات التي يمكنهم تقديمها.

ثم تستعمل نتائج هذه الأبحاث لفهم كيف تدرك هذه الأطراف الخيارات التسييرية لإدارة المخاطر المحددة من الفريق المسخر لذلك، وذلك بهدف وضع خطة ناجعة⁽¹⁾.

المطلب الخامس: مبادئ التخطيط للتحكم في المخاطر

إن عملية السبق كخيار إستراتيجي في التعامل مع المخاطر، تفرض محاولة التحكم في هذه الأخيرة من خلال التأثير على احتمال حدوثها و/أو نتائجها المتوقعة، وإن أمكن تحويلها إلى فرص. وتحقيقا لذلك على القائمين بعملية التخطيط الالتزام بمجموعة من المبادئ أهمها: ⁽²⁾

(1) – Santé CANADA et L'Agence de santé publique, Op.cit, PP : 13-14.

(2) – Yves Métayer et Laurence Hirsch, Op.cit, P: 22-23.

1- توفير المعلومات الدقيقة والملائمة حيال الظاهرة التي نود توضيحها: أي تجنب الغموض قدر الإمكان.

2- توفير المعلومات المفيدة فقط Des information utiles

3- توفير المعلومات التي تسمح بالتوقع prevision والسبق l'anticipation، والتداخل مع غيرها من المعلومات التي أعدت بشكل مستقل.

4- التبسيط وإلى أقصى حد الإجراءات، خاصة التي تطبق تحت ضغط.

5- تصور إجراءات عمل تسمح بتوجيه الفرد حتى وإن سلك منحى خاطئ.

6- دراسة وبشكل حصري، وواقعي، وإذا أمكن في الوضعية الحقيقية (في الوقت الحقيقي en temps réel) الأوامر وما يترتب عنها.

ونخص بالذكر في إطار تنفيذ المبدأ الأخير الأخطاء البشرية في فهم الإجراءات والأوامر والتي

يمكن أن تأخذ الأشكال التالية: (1)

- خطأ إدراك Erreur de perception

- خطأ فك ترميز Erreur de décodage

- عدم احترام أحد إجراءات العمل والتعليمات، سواء عن قصد أو لا.

- خطأ اتصال.

- عدم اتخاذ القرار في الوقت الملائم: كلام غير ملائم للموقف، أو تأجيل تصرف كان يجب القيام به.

- انجاز عمل ما بتسلسل خاطئ، أو بحجم غير ملائم: أما مبالغ فيه أو العكس une action mal séquencée ou mal dosée.

(1)– Yves Métayer et Laurence Hirsch, Op.cit, P.21.

المبحث الثالث: إدراك المخاطر وعلاقته بعامل الثقة

ظهر مما سبق أهمية الإدراك في إحداث الوعي بالمخاطر المحدقة بالمنظمة وتقييمها، وإعداد وفهم التدابير التسييرية المتخذة لتحقيق السبق أو المواجهة، فما لا يدرك وكأنه غير موجود وسيلاقى مقاومة شرسة ممن لم يقتنع بوجوده . من هنا تبرز أهمية توضيح مفهوم المخاطر المدركة، لكن سنمهد لذلك بتوضيح لماهية الإدراك كمفهوم وعملية، وكل ما يشوب ذلك من خصوصية واستثناءات يجب أخذها بالاعتبار.

المطلب الأول: ماهية عملية الإدراك

يتفاوت الأفراد في إدراكهم لنفس المثير كما قد يختلف إدراك الفرد نفسه لذلك، وعليه فإن دراسة وتفهم الإدراك الإنساني يعتبر أمرا ضروريا لدراسة وتفسير السلوك ومحاولة توجيهه أو التأثير عليه.

مفهوم الإدراك:

يعرف الإدراك على أنه: " الترجمة التي نعطيها للمحزّ المستقبل (إشارات، رسائل...) بواسطة الحواس الخمس". (1)

- و يعرف أيضا ب: " العملية التي يعطي من خلالها الأفراد معنى محدّد للمؤثرات التي توجد حولهم و التي يقومون باستقبالها والتعرض لها". (2)

- الإدراك هو " تلك العملية الخاصة بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس المختلفة حول المثيرات في البيئة المحيطة لتصبح مرتبة وذات معنى " (3).

ما يمكن ملاحظته أن التعاريف الواردة سابقا، بإبراز كون الإدراك عملية، مع إعطاء نتيجة هذه الأخيرة دون توضيح للمراحل والأنشطة المكونة لها، وتستدرك ذلك التعاريف التالية:

(1) Mohamed Seghir Djitli, Comprendre le marketing .Berti Edtions, Algérie, 1990, p.88.

(2) - محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف، التسويق. الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص. 188.

(3) - د.جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي

لإدارة السلوك في المنظمة. الدار الجامعية، مصر، 2000-2001، ص. 212.

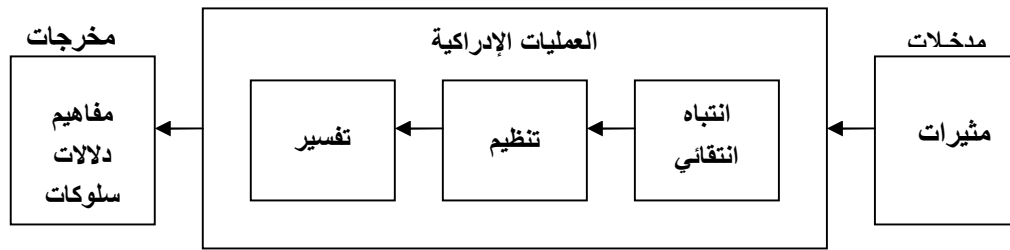
الإدراك بـ: " تلك العملية التي من خلالها يقوم الأفراد Hollenbek و Wagner - حيث يعرف كل من باختيار، وتنظيم، وتخزين واسترجاع المعلومات "(1).

- ويمكن تعريفه حسب Steiner و Berelson (1964) بـ: " العملية التي من خلالها يقوم الفرد بانتقاء وترجمة المعلومة الموجهة إليه ". (2)

- " العملية التي يقوم الفرد بفضلها باختيار، وتنظيم، وتفسير ما يحصل عليه من المعلومات لتكوين صورة واضحة عن الأشياء المحيطة به " (3).

إذن بعد تعرض الفرد لمؤثرات ومثيرات مختلفة مصدرها البيئة، يحاول أن يعطي لها معنى بحيث ينتقي المعلومات المرسله إليه من المحيط وذلك وفقا لأسس وفي إطار حدود معينة، ثم يعمد إلى تنظيمها وتفسيرها بمقارنتها بما يختزنه في ذاكرته من معلومات ومعاني، لينتج عن ذلك كله سلوك معين اتجاه ما تعرض له. ويمكن تمثيل هذا النظام في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 07 النظام الإدراكي



المصدر: من إعداد الباحثة

الأنشطة الإدراكية

يبدأ الإدراك عادة بوجود مؤثرات ومثيرات من حولنا، وما نراه ليس حقيقة بل إنه متأثر بما نختاره لكي ننتبه إليه، ثم يقوم الفرد منا بعملية تنظيم للمعلومات التي استقبلها من خلال الحواس، ثم يقوم بالتفسير.

(1) - المرجع الأخير، ص. 213.

(2) Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Marketing Stratégique et Opérationnel: du marketing à l'orientation- marché. Edtion Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2002, p. 89.

(3) -عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية.الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

1- الاختيار:

حين يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس، ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دوراً رئيسياً في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لتسهيل إدراكها، ثم تمر بمرحلة ترشيح أو تصفية، ويستوعب الشخص منها تلك التي تتصف بالأهمية الخاصة له. وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كامل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود منها، لذلك فلفت النظر شرط أساسي من شروط الإدراك.

2- التنظيم:

بعد اختيار المثيرات ذات الأهمية، تأتي عملية التنظيم حيث يميل الفرد إلى ربط الأشياء التي يتم التقاطها منفصلة عن بعضها، كي تكون نظاماً متكاملًا يوحي بمعنى، وذلك بإتباع أسلوب معين يتفق مع طبيعة كل فرد. ويشير إلى ذلك أصحاب نظرية الانطباع الكلي " الجيشتالت " حيث يفترضون بأن العملية الإدراكية، عملية ديناميكية ينتج عنها انطباعات تختلف كثيراً عن الانطباعات التي كان من المتوقع أن تنتج إذا أخذ كل جزء من أجزاء المثير على حدة، أي أن الإدراك يتصف بالكلية أو الشمولية وليس بالجزئية. (1). وهناك عدة مبادئ لتنظيم الإدراك الإنساني أهمها: (2)

■ النظر إلى المثيرات على هيئة علاقات (شكل - خلفية)، حيث لا تصل كلها إلى إدراك الفرد بنفس الدرجة من الوضوح، فالعامل الذي يتم التركيز عليه في الشيء موضع الإدراك يمثل الشكل، بينما العوامل الأخرى التي لا يتم التركيز عليها تمثل الخلفية، أي أن الصور المدركة ليست متساوية في قيمة تأثيرها وإنما تختلف من حيث قوتها وضعفها، فبعضها يطغى على البعض الآخر فيكون البارز منها شكلاً ذا صورة بينما الآخر خلفية لا معنى لها. (3)

(1) - نسيم حنا، مبادئ التسويق. دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2001، ص.105.

(2) - جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص.225-227.

(3) - عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص.99.

▪ مبدأ تصنيف المعلومات:

ينزع الأفراد إلى تقسيم المعلومات التي يتم استقبالها إلى مجموعات أو فئات منطقية Intological categories، ويستعين الفرد في القيام بذلك بخبرته السابقة خاصة عندما تتسم هذه المعلومات بالحدثة.

▪ مبدأ التكامل: Intégration

يقصد بالتكامل الإدراكي العملية الخاصة بتكوين كل متكامل ومنظم من المثيرات المنفصلة عن بعضها. حيث يميل الفرد تلقائياً إلى إكمال الحدث أو المثير الناقص، وهذا ناتج عن انتقاه للمؤثرات لعدم قدرته على إدراكها كلها. (1).

▪ مبدأ التجميع: Grouping

حيث يرى علماء الجشالت أن الفرد يستخدم ثلاث أسس للتجميع:

▪ التقارب (Proximity) ينقسم إلى قسمين:

التقارب الزمني: حيث كلما ظهرت المثيرات في توالي زمني متقارب، كلما ربط الفرد هذا التقارب في مجموعة واحدة وأمكن ذلك من إعطاءها مدلولاً.

التقارب المكاني: حيث كلما ظهرت المثيرات متقاربة مكانياً، كلما أمكن إدراكها ككيان متكامل لوحدة مستقلة. (2).

▪ التشابه: (Similarity)

كلما كانت المثيرات متشابهة، كلما أمكن إدراكها كوحدة متكاملة.

▪ الاستمرارية (Continuity)

3- التفسير: ويتمثل في تحليل المعلومات التي تلقاها الفرد ومحاولة استخراج المعاني والحقائق التي قد تحملها، من خلال تكوين مفاهيم تقديرية بناء على خبرته وتجاربه السابقة.

(1) - المرجع الأخير، ص. 101.

(2) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الطبعة السابعة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص. 60.

خصائص العملية الإدراكية

تتميز العملية الإدراكية بميزتين أساسيتين وهما الانتقائية و المحدودية:

1-الانتقائية:

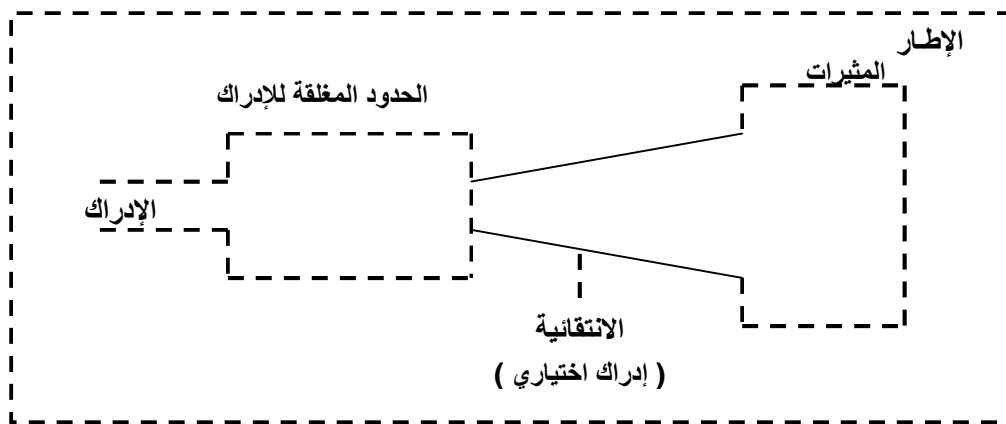
حيث يوجه الفرد انتباهه بشكل انتقائي بما يخدم حاجته ويحقق له التوافق مع البيئة التي يوجد فيها، وبالتالي يرفض المؤثرات التي تهدد أمنه أو التي تعكس له خبرة أو تجربة مريرة، أو تسبب له قلق أو إزعاج أو تتعارض والإطار المرجعي الخاص بموضوع المثير (الاعتقادات)، وينتج عن ذلك ما يسمى بالمقاومة أو الدفاع الإدراكي *Défense perceptuelle*. وكمثال: رفض المدخنين قراءة المقالات حول أضرار التدخين.

2- المحدودية:

في الواقع لا يمكن لأي فرد أن يدرك الأمور بشكل مطلق، لابد وأن يدركها في حدود معينة تتوقف على خصائصه كفرد من حيث الخبرة، المستوى التعليمي، الثقافة... ، و كذلك من غير الممكن أن يلم بكل جوانب الموقف أو الحدث الذي يتعرض له.

وينتج عن الخاصيتين السابقتين العديد من الأخطاء في العملية الإدراكية بسبب الإدراك الاختياري للمثيرات، ومحاولة التحكم فيها في حدود المجال الإدراكي. (1).

الشكل رقم: 08 خصائص عملية الإدراك



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 217.

(1) - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 216.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الإدراك

بالرغم من أن الإدراك يؤثر تأثيراً جزئياً على السلوك الإنساني إلا أن تأثيره هام، وبالتالي فإن التعرف على العوامل المؤثرة في تكوينه يساعد على فهم الطريقة التي يدرك بها الفرد خصائص الحدث الذي يتعرض له، والتي تظهر في إطار موقف معين. وتنقسم العوامل إلى ثلاثة أقسام:

I - العوامل المتعلقة بالمشير (الحدث ، الشيء) محل الإدراك: وهي العوامل والخصائص المتعلقة بالمشير

والتي تؤثر على مقدرة الفرد على إدراكه، ومنها:

I - 1 - الشدة أو الكثافة: Intensity

حيث يتأثر إدراك الفرد بكثافة الشيء أو الحدث موضع الإدراك، فكلما كان المشير قويا كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، مثل: اللون، شدة الصوت، الضوء الشديد، كثافة الرائحة. ويحسن المعلنون استخدام هذا لجذب انتباه العملاء فغالبا ما تكون الإعلانات أعلى صوتا من البرامج العادية.

I - 2 - الحجم : Size

فكلما كان المشير ذو حجم أكبر، كلما أمكن الانتباه إليه أكثر من المشيرات ذات الحجم الصغير، ويستخدم هذه الخاصية بشكل ملحوظ مصممي الإعلانات في الصحف والمجلات والطرق، فنجد إعلانا لسيارة في صفحة كاملة من الصحيفة، وكذلك في نفس الإعلان يعطى حجم كبير للخصائص المتميزة لسلعة معينة كالجودة والعلامة مقارنة ببقية الأجزاء الأخرى المكونة للإعلان، وذلك لشد الانتباه لها.

وقد بينت نتائج إحدى الدراسات أن الإعلانات التجارية التي تنشر في صفحة كاملة تزيد من احتمالات انتباه القراء إليها، وسيذكرونها أكثر في المستقبل.⁽¹⁾

I - 3 - التكرار : Repetition

إن تكرار المشير يعني إعطاء الفرد المستقبل أكثر من فرصة لإدراكه.

(1) - عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص ص 91- 92.

I - 4 - الحركة:

وذلك كون الشيء المتحرك أكثر لفتا للانتباه من الثابت أو الكامن، ويمكن أن نلاحظ كمثال عن ذلك الإعلانات التي تظهر على شكل تمثيلات، فهي أكثر لفتا للانتباه من الإعلانات الساكنة المتمثلة في الملصقات والصور وغيرها.

I - 5 - الحداثة: Novelty

عندما يتعرض الفرد لمثير أو حدث ما لأول مرة ينتبه له بسرعة، وكذلك الأشياء المألوفة التي تعرض بطريقة جديدة.

I - 6 - التضاد: Contrast

حيث يلعب دورا هاما في تسهيل الإدراك وسرعته، مثل الإحساس بالمخاطرة ونقيضه الشعور بالثقة.

II - العوامل المتعلقة بالفرد:

إن العوامل الشخصية تؤثر بقوة في عملية الإدراك، فحاجة الفرد ورغباته، وقيمه، واتجاهاته، وخبراته واهتماماته... ، كلها عوامل تؤثر في ما إذا كان سوف يدرك المؤثر أم لا؟ وكيف سيدركه؟ وفيما يلي نورد أهمها:

II - 1 - الخبرة:

حين يستقبل الإنسان المثيرات الخارجية من خلال حواسه، فإنه يختزن في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة نتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها، وهنا يقارن ما تم استقباله من مثيرات جديدة بالمعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرته، ومن ثم يستطيع اكتشاف معاني جديدة لها، و يصنفها في تكوينات مناسبة مما قد يؤثر في سلوكه المقبل.

والتي تؤثر غالبا على Expectations إن مثل هذه الخبرة المختزنة عادة ما تقودنا إلى تكوين توقعات إدراكنا الحالي للأشياء⁽¹⁾، وإذا طبقنا عامل الخبرة في مجال التسويق نجد أن خبرة العميل تقوده إلى تكوين توقعات معينة والتي تؤثر على إدراكه لخصائص وتميز المنتج / الخدمة. حيث يوجد مستويين مختلفين لتوقعات العملاء:⁽²⁾.

1- **المستوى المرغوب:** وهو مستوى الجودة الذي يرغب العميل في الحصول عليه.

2- **المستوى المقبول (الملائم):** وهو المستوى الذي يجده العميل مقبولا.

وبين هذين المستويين يوجد نطاق يعرف بـ " منطقة التحمل "، وفي كتابات أجنبية يشار إليه بمجال التسامح " intervalle de tolérance".

الشكل رقم: 09 مستويات توقعات العملاء



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. مرجع سابق، ص.372.

قد تختلف منطقة التحمل من عميل لآخر، وذلك يتعلق بدرجة وعيه، كما قد تختلف باختلاف المؤشر أو البعد الذي يركز عليه في حكمه على الجودة، وكلما زادت أهمية المؤشر (البعد) تقلص مجال التسامح

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص.219.

(2) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2002،

مما يعني الاستعداد المحدود من طرف العميل للتنازل على المعايير الخاصة بالجودة التي يرغب فيها، مع ملاحظة أن لنفس العميل قد تختلف معايير الجودة من وقت لآخر ومن وضعية لأخرى.

II - 2 - الجنس:

يختلف الرجل عن المرأة في أسلوب الإدراك، فبينما تهتم المرأة بالمدرجات الحسية وتنتبه إليها وتفهمها أكثر من الرجل، إلا أن هذا الأخير يعتمد في إدراكاته على التحليل بصورة أعمق، ويهتم بتأويل العلاقات أكثر من المرأة. ورغم ذلك لا نستطيع القول بأن أحدهما أفضل من الآخر في إدراكاته، ولكن يمكن القول بأنهما مختلفان. (1).

II - 3 - الدوافع:

ونقصد بها المؤثرات الداخلية الفطرية أو المكتسبة (حاجات، رغبات)، والتي توجه انتباه الفرد وخياراته وبالتالي تؤثر على سلوكه.

II - 4 - القيم:

يتأثر إدراك الفرد بما لديه من قيم والتي تعكس معتقداته وثقافته، وحضارته، وعاداته. و يعتبر هذا العامل مهماً جداً، وأن إهماله يسبب فشلاً ذريعاً في الحصول على إدراك إيجابي.

II - 5 - القدرات الذهنية (الذكاء): (2)

يقصد بالذكاء " قدرة الفكر على حل المشاكل الجديدة "، حيث يظهر الذكاء عند مواجهة صعوبات يتوجب على الفرد التغلب عليها دون اللجوء إلى العادات المكتسبة، وعليه فالشخص الذكي أقدر على التكيف مع الوضعيات الجديدة، أي أن قدراته الإدراكية أكبر من الشخص الأقل ذكاء. كما قد نضيف حدة البصيرة أي القدرة على تصور ما وراء الحدث، وقبل ذلك توقع حدوثه من إشارات ضعيفة وقد تكون متشعبة لا تمت بصلة لبعضها في ظاهرها، وهي قدرات نادرة، تظهر أهميتها عند ممارسة العملية التسييرية .

(1) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.63.

(2) - عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص. 97.

III - العوامل الموقفية:

يختلف إدراك الفرد للمثير أو الحدث الذي يتعرض له حسب الموقف الذي تحدث فيه عملية الإدراك، إضافة لخصائص المثير، وخصائصه الشخصية. وبما أن الإدراك هو عملية تمثيل وإضافة معاني للشيء المدرك فإن الموقف يؤثر على هذا التفسير، و يرى في هذا الصدد Reitz أن البيئة المحيطة يمكن أن يكون لها أثر كبير في الطريقة التي يتم بها استقبال المعلومات، فكل من البيئة المادية والاجتماعية تلعب دورا هامًا في عملية الإدراك. (1)

III - 1 - البيئة المادية:

ويقصد بها المسافات والمساحات والأبعاد والأجواء المحيطة... ، والتي تؤثر على إمكانية تمييز المثير (الحدث) موضوع الإدراك، وعلى كيفية إدراكه. فإذا تعلق الأمر بموقف شرائي فإن البيئة المادية تتضمن كلاً من: الموقع الجغرافي الخاص بنقطة البيع (المتجر)، الديكورات الداخلية، الرائحة، الصوت، الإضاءة، طريقة تصفيف وترتيب عرض المنتجات.... (2)

III - 2 - البيئة الاجتماعية:

إن الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمثيرات (الأحداث) يمكن أن تضيف لها معاني جديدة، ويمكن أيضا أن تساعد أو تعيق إدراكها من قبل الفرد. ففي الجانب الإداري عندما ينتقد أحد المسيرين أحد مرعوسيه في حضور زملائه، يؤثر هذا على إدراك ذلك الفرد للرسالة الموجهة إليه بسبب تشتت انتباهه الناتج عن إدراكه لرد فعل زملائه ونظرتهم إليه. كذلك فإن الظروف الاجتماعية تعطي عمقا للموقف الشرائي ومن أمثلة هذه الظروف: وجود أفراد آخرين أثناء عملية الشراء، خصائص هؤلاء وأدوارهم المختلفة، تفاعل المشتري مع رجل البيع... . وهناك من يضيف لهذا تأثير الأسرة والجماعات المرجعية.

ولكن لا يمكن اعتبار ذلك عوامل موقفية تزول بزوال الموقف، لكن تأثيرها سيظهر في قيم الفرد أي أنها عوامل ثابتة وإن تغيرت فسيكون ذلك ببطء.

(1) - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص.223.

(2) - محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف، مرجع سابق، ص.207.

ويمكن إضافة عاملين غاية في الأهمية وهما: (1)

III - 3 - المؤثرات الزمنية: Temporal Perspective

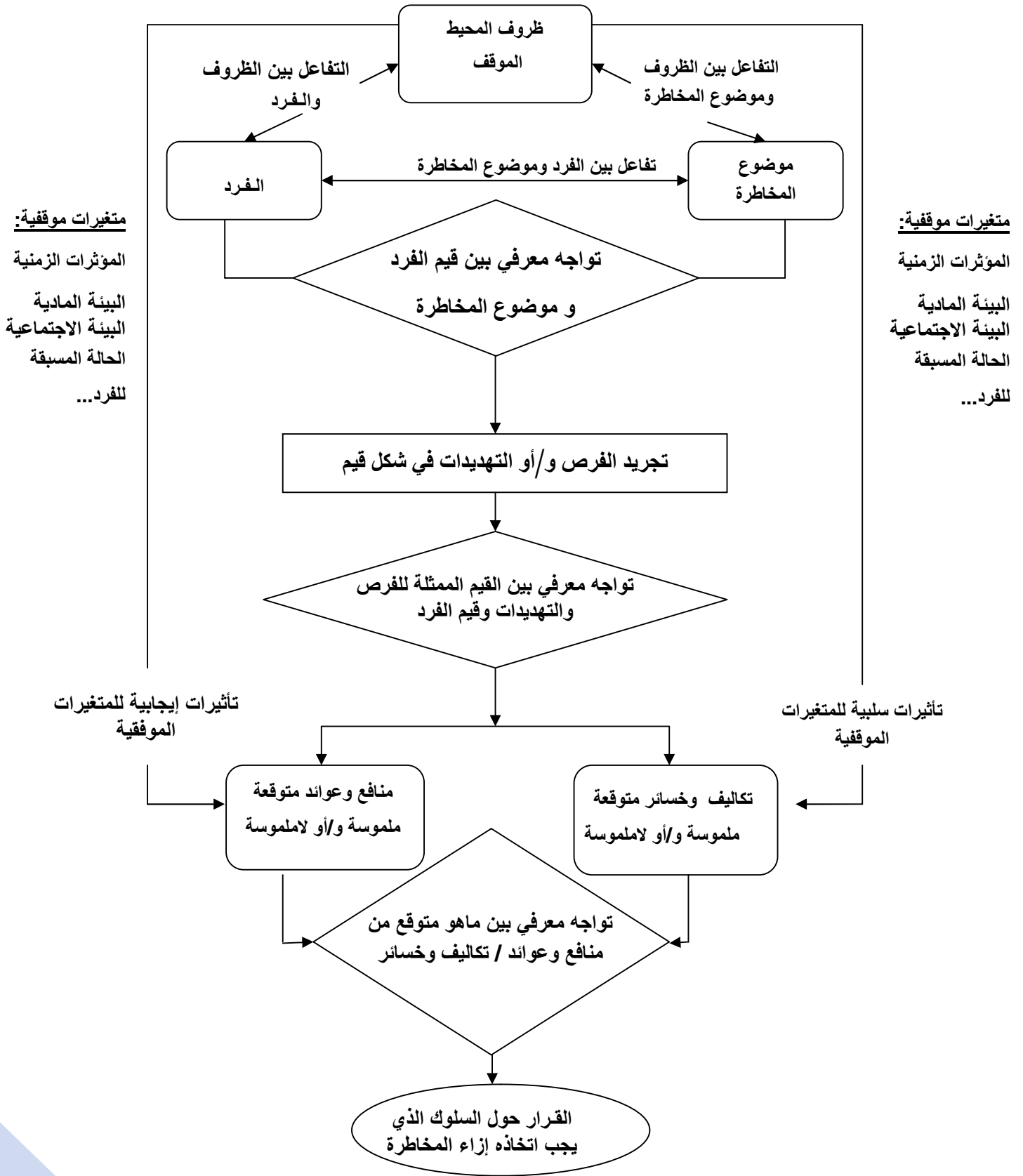
إن المؤثرات الزمنية يمكن أن تأخذ وحدات زمنية مختلفة بداية من وقت محدد في اليوم إلى فصل معين في السنة، وكذلك يظهر تأثير هذا العامل في حجم الوقت المتاح، أو الذي يتوفر لدى الفرد أثناء استقباله لما حوله من مثيرات وأحداث، مما يؤثر في إدراكه لكل ذلك، فنفس المثير أو نفس الحدث يدركه الفرد ذاته بطرق مختلفة حسب الإطار الزمني الذي ظهر فيه، فمثلاً: سماع رنين الهاتف في النهار قد يعني وجود عمل مهم أو خبر سار، لكن حدوث ذلك في الساعة الواحدة بعد منتصف الليل يكون مقلقا ومثيرا للريبة. كذلك فإن محدودية / وفرة الوقت المتاح ستؤثر على حجم المعلومات التي يمكن جمعها، وبالتالي على دقة عملية الإدراك، ومن ثم على سلوك الفرد وتفسيراته.

III - 4 - الحالة المسبقة للفرد: Antecedent States

وتشمل الحالات المزاجية للفرد مثل: السعادة، الإثارة، الخوف... ، والحالات النفسية والظروف المؤقتة التي قد يوجد فيها الفرد مثل: توفر السيولة النقدية عند القيام بالشراء، الإجهاد، المرض... وكل تلك الحالات لا تمثل صفات دائمة في الفرد، وإنما تشير إلى أوضاع مؤقتة تؤثر على قدرته الإدراكية برسمها لحدود مجاله الإدراكي.

(1) - المرجع الأخير، ص ص 208-211.

الشكل رقم: 10 عملية إدراك الفرد للمخاطرة



المصدر: من إعداد الباحثة مستوحى من شكل العوامل المؤثرة في عملية الإدراك (نموذج لعملية الشراء)

Walid Ben Ahmed, Bernard Yannou, " Polysémie de terme valeur on conflit d'intérêt ? Une analyse à travers les disciplines ". Cahier d'études et de recherches, Ecole centrale Paris, Septembre2001p.25.

IV - التحيز الإدراكي

يميل الفرد عادة إلى استخدام طرق مختصرة للحكم على ما يحيط به من مثيرات وأشخاص ومواقف، بحيث يحاول أن يستدل بصورة سريعة من هذه المثيرات على معاني وأحكام قد تكون خاطئة وغير منصفة، وفيما يلي أهم الأسباب المؤدية إلى التحيز الإدراكي:

1. الآثار الأولية والحديثة: Primacy and Recency Effects

عادة ما تكون انطباعات سريعة في اللحظات الأولى مما يحيط بنا من أفراد وأشياء، والتي بناء عليها نقوم بتكوين إدراكاتنا. وأهم سبب لذلك هو ما لدينا من نزعة إلى الاعتماد على الملامح التي نحصل عليها مبكرا عن الشيء المستهدف في العملية الإدراكية، ويعرف ذلك بالانطباعات الأولية

(First Impressions) أو الأثر الأولي Primary effect والذي يتسم بأنه ذو تأثير دائم. ومن ناحية أخرى قد نعتمد في إدراكنا على آخر ما لاحظناه في الشيء المستهدف أي الانطباع الأخير (Last Impressions)، مثال عن ذلك: فشل مندوب المبيعات في عقد صفقة بيعية في أحد أيام الشهر مع أحد العملاء، فيكون مدير المبيعات إدراك معين حول الأداء البيعي للشهر كله ويحكم عليه بأنه سيئ. وكل ما سبق يؤدي إلى التحيز وعدم الدقة في الإدراك.

2. الاعتماد على الصفات الرئيسية: Reliance on Central Traits

يميل الفرد منا عادة إلى تنظيم إدراكاته حول الخصائص أو الصفات الأساسية في الشخص أو الشيء المستهدف، حيث بالاعتماد على خبرته السابقة يركز على بعض الصفات التي تتفق واهتماماته⁽¹⁾.

3. التعميم: Generalization

ويقصد به الانطلاق من صفة معينة وبناء حكم شامل على موضوع الإدراك، أو أن ينطلق من خبرته وإدراكاته لبعض الظواهر، ويعمل على تعميمها لكل الظواهر أينما ظهرت خصائص وملابسات مشابهة.

(1) - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص ص. 234-235.

4. التمييز: Stereotyping

هو تقييم لموضوع الإدراك بحسب انتمائه إلى مجموعة معينة، والذي قد يؤدي إلى أخطاء في عملية الإدراك وما ينتج عنها من سلوكيات ومفاهيم، وكمثال عن ذلك: يميل الناس عادة إلى تصنيف المنتجات ذات الأسعار الباهضة بأنها ذات جودة عالية، في حين أنه قد يوجد منتجات ذات جودة وفي الوقت نفسه سعرها معقول.

5. الإدراك أو التوقع المحقق لنفسه (الأحكام المسبقة): (1) Self - Fulfilling Prophecy

وأحيانا يطلق عليه التنبؤ المؤكد لذاته، وهنا يقوم الفرد بإدراك أو توقع شيء بقيمة معينة ثم يقوم بتحقيق هذه القيمة في أفعاله، وهو يحاول أن يؤكد هذه القيمة حتى يكون إدراكه لها سليما وصادقا.

6. الميل إلى الإدراك الدفاعي: (2) Perceptual Defence

يعتقد الكثير أنهم دائما على صواب، ومن الصعب أن يعترفوا بالخطأ تجاه الآخرين، أو اتجاه موقف معين، ولذلك فإنهم يتجاهلون إدراك ما لا يتفق وآرائهم، حتى وإن تعلق الأمر بمصلحتهم، ويقبلون فقط المعلومات التي تؤيد وجهة نظرهم.

المطلب الثالث: مفهوم المخاطرة المدركة

إن مفهوم المخاطرة المدركة Percerved risk تم تقديمه في بداية الستينيات من القرن العشرين في أدبيات التسويق، من قبل Bauer، حيث وضح أن سلوك العميل يتضمن دائما مخاطرة، بمعنى أن أي نشاط له سينتج عنه عواقب غير قابلة للتوقع مسبقا بيقين، وأن البعض منها على الأقل من المحتمل أن يكون غير مرضيه أو غير مستحب Un pleasant.

منذ ذلك أصبح مفهوم المخاطرة المدركة متداولاً من طرف الباحثين في سلوك المستهلك (العميل) أمثال Chaudhuri 1998, Hoover etal 1978 ، والباحثين في السلوك التنظيمي أمثال: Doney et Cannon 1997، Upah 1980، ومؤخراً بخصوص السلوك التراثي عبر مواقع الانترنت أمثال: Gifford et Bernand 2006, Ha2002,Archer et Yuan 2000، أجتهد لتوضيح مفهوم المخاطرة المدركة بصور

(1) - حمد ماهر، مرجع سابق، ص ص.64-67.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية، مصر، 2004، ص.78.

مختلفة عبر العديد من التخصصات، وبالتالي لم يكن هناك اتفاق حول تعريف موحد مقبول، لكن كل الاجتهادات كانت تنتمي لأحد النقاط التالية:

ج-المخاطر واللايقين (عدم التأكد).

ك-العواقب (النتائج).

المخاطر المدركة واللايقين:

بداية عرفت المخاطر المدركة حسب Knight 1948 على أنها: حادث أو حدث On incident له احتمال معروف (محدد) ⁽¹⁾، حيث ميزه عن اللايقين الذي له احتمال غير معروف (غير محدد)، دون أن ينطرق إلى نتائج الحدث وأيده كل من Bauer (1960) و Peter and Ryan (1976)، حيث وصفها Bauer بأنها: "حالة من عدم التأكد يشعر بها العميل والتي تفرز سلوك أو فعل لاحق يقوم به إزاء سلعة أو خدمة"⁽²⁾.

في حين أن Cunningham 1967 جادل بأن تحديد الاحتمال: اختبار سلوك المشتري عند التسوق صعب المنال، لأن هذا الأخير يتجه نحو تجاهله.

ويقترح بأن المخاطرة، واللايقين يجب تصورها على أنهما واحد⁽³⁾. كذلك Mitchell (1999) اقترحت بما أن المشتريين "Buyers" غير مؤهلين لإدراك الاحتمال الدقيق للعواقب، فيمكن اعتبار المخاطرة المدركة واللايقين متشابهين، لكنها ترى وجوب الإقرار بأن الوضعية تعتبر عن مخاطرة بدلا من لايقين⁽⁴⁾، ومن ثمة تم اعتبار اللايقين أخذ مكونات المخاطرة المدركة.

(1)-Leela Tiangsoongnern: "AN Examination of perceived Risk and Trusk as Deteminants of online Puchasing Behavior: astudy Within The U.S.A Gemstone industry.."Thesis Presented for the degree of doctor of Philosophy, Murdoch, 2007,p.27.

(2) - علي عبد الرضا علي، شفيق إبراهيم حدّاد: "المخاطر المدركة وانعكاساتها في درجة تبني الزبون لتكنولوجيا التسوق عبر الانترنت، الخصائص الديمغرافية متغير معدّل-دراسة ميدانية في البيئة الأردنية لخدمة التسوق عبر الانترنت،

ص01. Eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/49.doc

(3)-Leela Tiangsoong nern, op, cit, p.28.

(4) -Ibid

المخاطرة المدركة والعواقب⁽¹⁾:

بالإضافة لما سبق، فإن بعض الباحثين عرفوا المخاطرة المدركة بدلالة العواقب والنتائج الإيجابية، فمثلا Arrow (1965) بحث في العلاقة بين المخاطرة المدركة ورضا العميل (المشتري)، ووجه بأن هذا الأخير يكون أكثر رضا بمستوى مخاطرة متدني.

كذلك اقترح كل من Grondhaug و Stone (1993) عند دراسة سلوك الشراء وجوب تحديد مفهوم المخاطرة المدركة بدلالة نتائج ومخرجات إيجابية، في حين أن دراسات أخرى اعتمدت في توضيح المفهوم على المخرجات، والنتائج السلبية، حيث اعتبرت المخاطرة على أنها تصور الخسارة الناجمة عن عملية شراء غير مرضية حسب Kogen and Wallack (1964) أو لسوء اختيار علامة ما حسب Cox (1967) و Bettman (1973) أو لنتائج سلبية تظهر باستخدام المنتج حسب Petter and Ryan (1976) وهناك من اعتبر المخاطرة المدركة توليفة لإدراكات إيجابية وسلبية للعواقب أمثال Weber and Botton (1989) تلت هذه الجهود أبحاثا حديثة اعتبرت اللائقين والنتائج (العواقب) مكونين أساسيين معا لتحديد شامل لمفهوم المخاطرة المدركة، حيث عرفها Schiffman 2004 بأنها: "حالة من عدم التأكد التي يمر بها العميل عندما يريد شراء سلعة أو خدمة ما، والنتائج المترتبة عن قرار الشراء أو الاستخدام"⁽²⁾.

كما عرفنا على أنها: "احتمال مواجهة اللائقين Uncertainty والنتائج أو العواقب Consequences غير المرغوب فيها"⁽³⁾.

يتضح من التعريفين أن الحكم على المخاطرة المدركة وتقديرها مسألة ذاتية، شخصية، تختلف بين الأشخاص، كما يمكن ملاحظة أن موضوع السلوك الشرائي سواء أكان منتوجا أم خدمة بخصائصه الخاصة على كيفية وأهمية تقدير المخاطرة، دون أن نتغافل عن دور السياق أو المحيط وما يوفره من معلومات، وما تحكمه من ظروف ممكنة التأثير على قرار العميل عند اتخاذها، أو على نتائج قراره مستقبلا، ويشير إلى ذلك ضمنا Karbalaei, M, etal والذي حسبه: "قد يختلف إدراك المخاطرة من

(1) -Leela Tiangsoon gnern, op,cit,pp:28-29.

(2) - علي عبد الرضا علي، د. شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 1.

(3) -Shakeera Amin and Syeda Shawna Mahasan : "Relationship Between Consumers Perceived Risks and Consumers trust : Astudy of Sainsbury Store ", Middle-Fast Jonrnal, of Seientific research 19(5),2014,p.647.

شخص لشخص، ومن منتج إلى منتج أو من خدمة إلى خدمة، فهو باختصار شيء شخصي للغاية ويرتبط بظروف خاصة⁽¹⁾.

يرى بن عيسى أن العوامل التي تجعل العميل يدرك قدرا معيناً من المخاطرة في الموقف الشرائي تتمثل في: (2)

1- حالة عدم التأكد التي واجه العميل قبل أو بعد شراء العلامة موضوع الاهتمام، فقد يقوم بشراء سلعة معينة إلا أنه لا يعرف ماذا يريد من وراء شراءها، كون المنتج أو العلامة تقدم أكثر من منفعة مما يجعله، لا يعرف أي منفعة دفعته لشرائها، إضافة إلى عدم التأكد من قدرة العلامة على إشباع الرغبة أو تحقيق الهدف من الشراء بالمستوى المطلوب، فدائماً يكون للعميل توقعات يأمل في تحقيقها، لكنه يكون في الغالب غير متأكد من حصوله فعلاً على ما يتوقعه.

2- نوعية وتكلفة العواقب التي سيتحملها العميل في الأجل القصير والمتوسط، وحجم المخاطرة الكامنة في العلامة المستخدمة: حيث يدرك نتائج غير مرغوبة، أو لم تكن في الحسبان سواء في حالة قيامه بالشراء أو عدمه، وفشل هذا الشراء في تحقيق الهدف منه، وقد يشعر بأنه ضيّع الأموال التي أنفقها إلى جانب الحرج الذي يواجهه من طرف الآخرين ونتاجاً لذلك فقد تم تحديد مستويين للمخاطرة المدركة وهما: (3)

1- المخاطرة الضمنية: وتشير إلى المخاطرة الكامنة على مستوى فئة المنتج أو اختياره، وهذا يعني شراء منتجات مختلفة يكون مصحوباً بمستويات مختلفة من المخاطرة المدركة والتي يمكن أن تختلف باختلاف الفرد عند شراء نفس المنتج.

(1) -Karbalaei, Metal: " The invertigation of Relation Ship Between Product Involvement and Consumer Risk Perception", Research Journal of Appleid Sciences, Engineering and Technology, Vol.6,N°20,2013,p.3896.

(2) - بن عيسى عنابي: "سلوك المستهلك-عوامل التأثير النفسية-"، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص13. نقلاً عن نجوى سعودي: "مدى تأثير خصائص المنتج، ومصدر الكلمة المنطوقة في تقييم خدمات الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية، 2014-2015، ص ص139-140.

(3) -Mattila A, : " The impact of product category Risk on Service Satisfaction..." .Evaluations, Hospitality Management , Vol. 20, 2001.p201.159، مرجع سابق، ص

2-مخاطر المعالجة: وتشير إلى مخاطر موقف الشراء أو اختيار العلامة ضمن فئة المنتج.

المطلب الرابع: تصنيف المخاطر المدركة⁽¹⁾

أظهرت الدراسات السابقة -تسعة أبعاد للمخاطرة المدركة:

1/المخاطرة المالية المدركة: هنالك من يسميها المخاطرة الاقتصادية، وهي تمثل احتمال ظهور خسارة مالية نتيجة اقتناء منتج ما، حيث يدرك العميل الخسارة المالية إذا لم يشبع المنتج حاجاته، ويندرج تحت هذا الصنف توفر فرص أحسن من الاختيار الذي قام به العميل، أي ما يسمى بتكلفة الفرصة البديلة وذلك بإتاحة منتجات تتميز بنسبة أفضل من العلاقة سعر/ جودة.

2/المخاطرة الوظيفية (الأدائية) المدركة: Perceived Performance Risk وتشير إلى إمكانية ألا يؤدي المنتج المشتري الوظيفية المبتغاة منه أو يؤديها بشيء من القصور، بما لا يوافق ما صمم له أو أعلى عنه، أو أن تكون صلاحيته لفترة قصيرة من الزمن.

3/المخاطرة الاجتماعية المدركة: Perceived Social Risk وتتعلق بإدراك الفرد لرأي الآخرين في سلوكه الشرائي، خاصة الجماعات المرجعية، فيخشى أن يكون سلوكه غير مقبول نتيجة تبني سلعة أو خدمة تجعله يبدو على قدر من الغرابة، خاصة ما يتعارض مع القيم والاعتقادات لمجمعه، أو جماعته المقربة: أصدقاء، أقرباء، زملاء.

4/المخاطرة المادية المدركة: Perceived Physical Risk وهي إمكانية أن يهدد المنتج صحة الأشخاص، أو أن المنتجات لا تبدو جيدة مقارنة بتوقعات الأفراد.

5/المخاطرة النفسية المدركة: Perceived Psychological Risk وهي إمكانية أن يتعرض أو يعاني الفرد من توتر نفسي بسبب سلوكه الشرائي، ويرتبط ذلك بالإدراك المنخفض (المتدني) للذات عندما يقوم باختيار سيء، مما يؤثر على قدرته على الاختيار الناجح مستقبلا.

(i) -Nenalin : "Consumers, Perceived risk : Sources Versus consequences", Electronic Commerce Research and Application,2,2003,p.219. بتصرف من الباحثة.

6/المخاطرة المرتبطة بالوقت: Perceived time-Loss Risk وتضم إمكانية تضييع الوقت نتيجة انتهاج سلوك شرائي معين، بالإضافة لذلك يمكن اعتبار الوقت الذي يتم تضييعه في انتظار استلام المنتج الخدمة، وكذا الوقت المستغرق في إرجاع المنتجات غير المرضية Products Unsatisfactory.

7/المخاطرة الشخصية المدركة: Perceived Personal Risk: وهي إمكانية أن يتعرض الأفراد (العملاء) لأذى شخصي نتيجة سلوكهم الشرائي مثلا: فهناك احتمال أن يعاني الفرد، إذا تمت سرقة معلوماته الشخصية لبطاقته الائتمانية.

8/مخاطرة الخصوصية المدركة: Perceived Privacy Risk إمكانية استخدام المعلومات حول الأشخاص الممارسين للتسوق الإلكتروني، الذي رغم مزاياه في توفير الوقت والجهد وتخفيض القلق والتوتر النفسي عند القيام بالشراء إلا أنه أوجد مخاطر أكبر، وأهمها تهديد أمن الخصوصية، كأن تستخدم معلومات الأفراد دون علمهم، أو دون إذن منهم لتنفيذ دراسات حول العادات الشرائية، وفي أسوأ الأحوال للقيام بمعاملات غير قانونية.

9/ مخاطر المصدر المدركة : Perceived Source Risk:

وهي إمكانية أن يعاني الأفراد بسبب عدم جدارة الجهة أو المنظمة التي يشترون منها بنقتهم، كما تمثل إدراكا عاما اتجاه موثوقية البائعين مثل ما إذا كانت المنظمة موجودة في الواقع أو لا، ويتضح ذلك أكثر في المعاملات عبر الانترنت.

تعامل العميل مع المخاطر المدركة: (1)

يعتمد العميل اتخاذ بعض التدابير لتقليل من حجم المخاطرة التي يمكن أن يتعرض لها، ويجعل نتائجها غير المرغوبة في أضيق، وفيما يلي أهمها:

1-السعي لجمع المعلومات: حيث يسعى العميل المحتمل إلى جمع المعلومات عن السلع والخدمات من المصادر غير الرسمية مثل الأصدقاء والعائلة وقادة الرأي، إضافة للمصادر الرسمية لتقليل

(1) -نجوى سعودي، مرجع سابق، ص ص147-149، بتصرف من الباحثة.

درجة المخاطرة التي يدركها مثل اتخاذ قرار الشراء، خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات التي يرتبط شراءها بدرجة عالية من المخاطرة المالية.

حسب Cuningham Nal 2005 فإن المخاطرة المدركة تكون عالية في مجال الخدمات مقارنة بالسلع المادية⁽¹⁾، وذلك لاعتمادها الكبير على جمع المعلومات نتيجة طبيعتها اللاملموسة، فكلما استطاع الإلمام بحجم كبير من المعلومات المفيدة في اتخاذ قرار الشراء، سواء من مصادر رسمية أو غيرها، كلما قلت حدود المخاطرة المدركة.

ويؤكد Murray على المستوى المرتفع من المخاطرة المصاحب لعملية شراء الخدمات والذي يرجع لطبيعتها غير الملموسة، وغير النمطية، والتي عادة ما تباع بدون ضمانات ولا تحذيرات⁽²⁾، ولأنها تكون عالية التفصيل وذلك حسب العميل، فإن نتائجها ليست دائما واضحة للعملاء⁽³⁾.

أما عن مصادر المعلومات، فقد تختلف باختلاف نوع المخاطرة المدركة المتوقع مواجهتها، فعندما تكون المخاطرة المالية أو الوظيفة ذات مستوى عال، فاحتمال اللجوء إلى خبراء في فئة المنتج كبير، لأن تركيزهم ستكون مقبولة كبديل لتعظيم المنفعة، وهذا يوافق حالة المنتجات النمطية أين يكون معيار التقييم الوظيفي أكثر أهمية⁽⁴⁾.

(1) - طارق نائل هاشم، عمر صالح أبو حميدة، "أثر الخطر المدرك على مراحل عملية اتخاذ القرار شراء الأجهزة الكهربائية المنزلية عبر الانترنت للمستهلك الأردني: 2007، ص 01.

lefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08 date : 15/04/2017..

(2) -Murray K.B."A Test of services ManKeting Theory- Consunier Information Acquisition Activities", Journal of ManKeting, Vol.55, n°1, January, 1991,p.10

نقلا عن نجوى سعودي، مرجع سابق، ص 152.

(3) -Harrison-Walker,L.J : "The Measurement of Word of Mouth Communication and Investigation of Service Quality and Customer Commitement as Potential Antecedents", Journal of Service Research, Vol 04, N°02,2001,p.62. نقلا عن، نجوى سعودي، مرجع سابق، ص 152.

(4) -Feick, L. and Higie, R.A.: The Effects Of Preference Heterogeneity And Source Characteristics On Ad Processing And Judgment About Endorsers, Journal of Advertising , Vol. 21, No. 2, 1992.,P.12-

نقلا عن، نجوى سعودي، مرجع سابق، ص 149

وعلى العكس في حالة المنتجات غير النمطية، أين يكون الذوق أكثر أهمية، فإن المخاطرة الاجتماعية/ النفسية تكون عالية، لأن قبول الاختيار يعتمد على المعايير الاجتماعية والنفسية بدل المعايير الوظيفية⁽¹⁾، وبالتالي سيبحث العميل عن المعلومات عند المصادر التي يدرك بأنها متشابهة له.

2-تحديد مقدار المخاطرة الذي يمكن تحمله: حيث يهدف العميل من خلال هذا التصرف إلى تقليل تأثير النتائج السلبية الناجمة عن قراره، فمثلا يقتني المنتجات المجربة، ويستأجر المعدات لفترة زمنية قصيرة وكذا الضمانات والتأمينات، إلا أن هذه الممارسات عادة أو غالبا ما تكون مكلفة جداً و/ أو يمكن أن تغطي جزء صغيراً من المخاطرة الإجمالية، لذلك يتم البحث عن المعلومات لتقليل الجزء المتبقي من المخاطرة⁽²⁾.

كما يمكن الإشارة إلى الحساسية المرتبطة بالسياق الذي يتم فيه المعاملة، وبالنتيجة غير المرغوبة، وأحسن مثال لذلك هو عملية التسوق الإلكتروني عبر الانترنت حيث بين كل من (Chio and Lee, 2003) أنواع المخاطر المدركة الناجمة عن ذلك: ⁽³⁾

1-مخاطر متعلقة بالبطاقة الائتمانية

2-مخاطر متعلقة بالاستلام في الوقت المحدد

3-مخاطر متعلقة بالمنتج المستلم

4-مخاطر متعلقة بالأمن

(1) –Bearden.W.O, and Etzel.M.J: "**Reference Group Influence On Product and Brand Purchase Decisions**", Journal of Consumer Research , Vol.9.September, 1982,p.193

نقلا عن: نجوى سعودي، مرجع سابق، ص149

(2) –GEMUNDEN.H.G: "**Perceived Risk and Information Search : Asystematic Meta-Analysis-of The Empirical Evidence**", International Journal of Research in Marketing, Vol,2,1985,p.79

نقلا عن نجوى سعودي، مرجع سابق، ص148.

(3) – طارق نائل هاشم، عمر صالح أبو حميدة، مرجع سابق، ص02.

والنقطة الأخيرة تمثل أكبر المخاطر يتم مواجهتها في هذا السياق، فالعميل لا يستطيع التأكد من أمن الموقع وهو يقدم معلوماته الشخصية، وهذا ما أكدته لكل من Samaniegoetal (2006)، و (2005) His-Peng eral⁽¹⁾.

ويمكن التقليل من هذه الحساسية ونتائجها السلبية بالاعتماد على شبكات معلوماتية سريعة، تنقل المعلومات صوت وصورة، بنفس الوقت وبسرعة وجودة عاليتين.

بالإضافة إلى إيجاد طرق عملية وآمنة للتوقيع الإلكتروني، وتطوير تشريعات ملائمة ضد الغش التجاري، ولتحقيق أمن الاتصالات عبر الانترنت.

3-الولاء لعلامة تجارية: يشير البعض إلى أن أحد الاستنتاجات من أدبيات المخاطرة المدركة هو أنه لتقليل النتائج المرغوبة و/ أو عدم التأكد المصاحب للشراء، يقوم العميل بتكرار شراء العلامة الموثوقة والتي تم تجربتها من قبل⁽²⁾.

4-الأخذ بنصيحة صديق: يحاول عدد كبير من العملاء المحتملين تخفيض المخاطرة المدركة، عن طريق الطلب من أصدقائهم موافقتهم عند القيام بالشراء، والأخذ بنصيحتهم ورأيهم في العلامات المختلفة ومدى أفضليتها⁽³⁾.

5-القبول الإرادي للمخاطرة: إن الرغبة في الحفاظ على صورة الطليعة والاختلاف والتميز عن الآخرين، قد تحمل البعض إلى شراء منتجات/ خدمات ذات مخاطرة عالية في حين أن البعض الآخر يتحمل المخاطرة لأنهم ينظرون إلى العملية الشرائية على أنها نوع من المغامرة⁽⁴⁾.

(1) – المرجع الأخير، نفس الصفحة.

(2) –Verhage.B.J, Yavas.U and Green.R.T:"Perceived Risk-AGross-Cultural Phenomenon ?", International Journal of Research in Merketing, Vol,7,1990, p.297.

نقلا عن نجوى سعودي، مرجع سابق، ص148.

(3) – بن عيسى عنابي، مرجع سابق، ص107، نقلا عن نجوى سعودي، مرجع سابق، ص148.

(4) – المرجع الأخير ، الصفحة ذاتها.

المطلب الخامس: علاقة المخاطرة المدركة بعامل الثقة

تؤدي نظرية المخاطرة المدركة دوراً متعدد الأبعاد من حيث أنها: (1)

-تساعد المسوقين لرؤية المنتج/ الخدمة من وجهة نظر العميل.

-يمكن تطبيقها على مجال واسع، وعلى تنوع المنتجات موضوع صنع القرار الشرائي للعميل من

أبسطها مثل معكرونة سباغيتي Spagetti إلى الاستثمارات الصناعية.

-سلوك العميل يتجنب عادة التجارب غير المتوقعة لتعظيم المنفعة الناجمة عن عملية الشراء.

-تساعد على التخصيص الموفق والمناسب للموارد، لخدمة الخطط التسويقية.

-كما توفر الأفكار لتطوير المنتجات الجديدة وتعديل الحالية منها.

إن النقاط السابقة تبين أهمية قياس هذه الظاهرة -المخاطرة المدركة- لتوفير إمكانية إدارتها ببناء

استراتيجيات وسياسات ناجحة تنتهجها المنظمة/ المؤسسة في مواجهة مخاطر محيطها (الداخلي والخارجي).

إلا أن كون المخاطرة المدركة ذاتية التقدير، فمن الصعب ضبطها بمقياس معين مشترك تمهيدا

لإدارتها، وفي هذا الصدد فقد عالجت دراسات سابقة هذه المعضلة باستخدام فكرة التضاد لإدراك المخاطرة من خلال إدراك المفهوم العكسي لها وهو الثقة.

ويؤكد على ذلك Viklund بأن الثقة يمكن أن تكون مفيدة (تساعد) في التنبؤ بالمخاطرة المدركة⁽²⁾، كما

أكد كل من (2001) Cheung and Lee و (2009) Kaibir and Nart و (2008) Kim, Ferrin, and

Roo في أبحاثهم على أن الثقة (Trusk) تسبق المخاطرة المدركة، وتوجد علاقة سلبية negative

relationship (عكسية) بين هذين المصطلحين⁽³⁾.

(1) -Shahéera Amin and Syeda Shawana Mahasan, op.cit, P.648.

(2) -Ibid

(3) -Shaheera Amin and Syeda Shawana Maha San, op, cit,p.647.

بمعنى أن مستوى الثقة هو من يحدد مستوى المخاطرة المدركة، وأن التحكم في الأولى كفيل بدرجة عالية في تحديد الثانية، ويدعم ذلك Bakir 2006 بتأكيديه بأن مستوى الثقة هو من يحدد مستوى المخاطرة المدركة⁽¹⁾. كما أظهرت دراسة (2014) Shaheera and Syeda بنتائجها: ⁽²⁾

-وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المخاطرة المدركة والثقة وأنها يؤثران حقيقة على العميل في بناء رأيه.

-إن بناء ثقة العميل أكثر أهمية من تجنب المخاطر، وهذه الأخيرة ذات النتيجة التي توصل إليها Weber وزملاءه (1992) وإن صيغت بشكل مختلف بقولهم أن "العملاء عادة ما يكونون محفزين أكثر لتجنب الأخطاء مقارنة بتحفظهم لتعظيم المنفعة في الشراء"⁽³⁾.

أظهرت الدراسات السابقة حول العلاقة بين الثقة والمخاطرة المدركة، وجود وجهات نظر مختلفة ومتعددة لتصورها، وقد لخصت في الأشكال الأربعة التالية: ⁽⁴⁾

أولاً: اختبرت دراسة Stewart 1999 تأثير الثقة في مواقع الويب، والمخاطر المدركة فيما يخص قنوات التبادل، على استعداد العملاء للشراء إلكترونياً "Online" وقد اعتبرت المخاطرة المدركة كعامل معدّل Moderating factor في العلاقة بين ثقة العميل واستعداده للشراء من البائعين عبر الإنترنت.



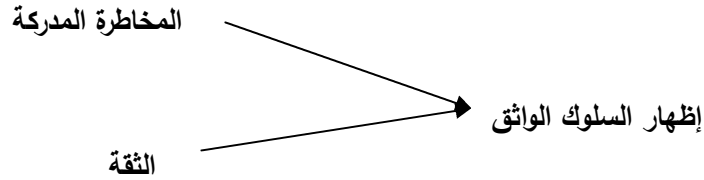
⁽¹⁾—Ibid, p.648.

⁽²⁾—Ibid, p.648, p.652.

⁽³⁾—Weber.E.U, Anerson.C.J, and Birnbaum.M.H, "Atheory of Perceived Risk and Attractiveness", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol;52, 1992,p.493.

⁽⁴⁾— Nena Lin, op,cit, p.p.217,218.

أما **ثانياً**: Kim , Prabhakar (200) فقد اقترح بأن تبني العملاء للعمليات البنكية عبر الانترنت يتحدد بالموازنة بين الثقة والمخاطرة المدركة، فإذا فاق مستوى الثقة مستوى المخاطرة، فإن العملاء سيؤدون السلوك الواثق Trusting behavior أي اعتماد المعاملات البنكية عبر الانترنت، والعكس صحيح.



ثالثاً: اقترح كل من Cheung , Lee (2001) بأن جدارة البائعين عبر الانترنت Internet Vendors بالثقة تتأثر بأربعة عوامل.

1- ما هو مدرك حول التحكم في جانب الأمان في المعاملات Perceived Security Control

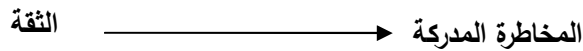
2- ما هو مدرك حول التحكم في جانب ضمان حماية الخصوصية Perceived Privacy control

3- النزاهة المدركة Perceived Integrity

4- الكفاءة المدركة Perceived Competence

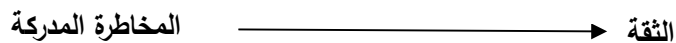
وأكثر من ذلك فهما يصفان الثقة كعامل ممهّد لتحديد المخاطرة المدركة في نموذجها an Antecedent of perceived Risk

وقد جرب النموذج وأظهر أن ثقة العملاء في البائعين عبر الانترنت مرتبطة سلبياً بالمخاطرة.



رابعاً: على عكس النموذج السابق، تعتبر Mitchell (1999) أن المخاطرة المدركة تسبق وتمهد

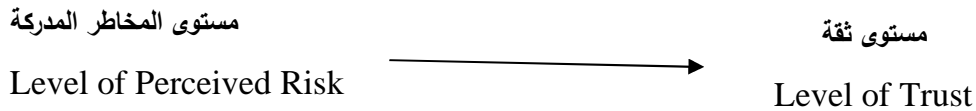
الثقة، ثم أن هذا الشكل من العلاقة سيصبح غير قابل للتكرار.



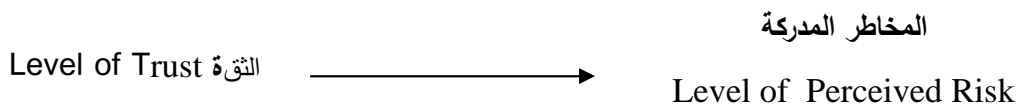
مناقشة النماذج الأربعة لعلاقة المخاطرة المدركة بالثقة:

بإمعان النظر في النماذج السابقة هذا الأول منها، نرى بأن الأشكال التي يمكن أن تأخذها العلاقة بين الثقة والمخاطرة المدركة كلها ممكنة، لكن يتضح ذلك بربطها بمدى العلاقة بين طرفي المعاملة، سواء كانت معاملة شراء أو أي شكل آخر من المعاملات بحيث:

-في بداية العلاقة بين طرفين سيكون الأنسب لتصورها هو نموذج Mitchell، حيث سيبنى الطرفان على أساس ما توفر من معلومات، صور متوقعة عن المعاملة ونتائجها حيث لا نستطيع القول أنه سيبدأ كل طرف بمستوى ثقة معين، كونه لم يحدث تفاعل مسبق، يعطي ولو صورة مبدئية عن نزاهة، وإحسان، وكفاءة الطرف الثاني التي تشكل الأبعاد الأساسية لإدراك مستوى الثقة^(*)، إذن سيعتمد على تصوره وتقدير للمخاطرة في منح مستوى ثقة معين وبالتالي:



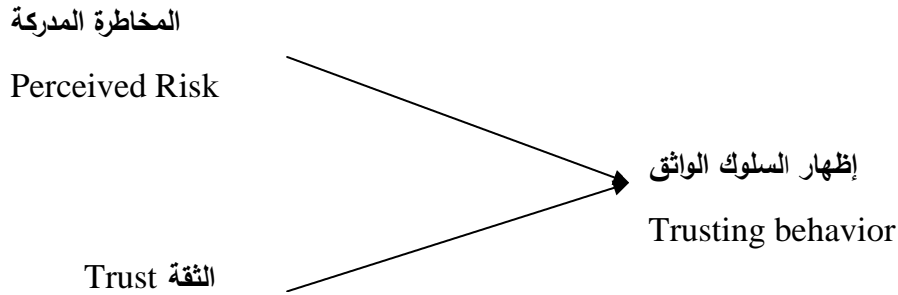
أما عند الوصول إلى مستوى ثقة عال بعد تجربة طويلة تمكن من تقدير أبعاد الثقة التي تسمح باستنباط وتصور مستوى مخاطرة معين، تصبح الثقة هي العامل المتحكم في تقدير ما هو متوقع من مخاطرة، حتى في تجربة ما هو جديد، حيث ستقلص منه بشكل معتبر، وإن لم تتوفر معلومات كافية ووفيرة، وهذا ما يوافق نموذج Lee و Cheung



طبعاً لا يمكن الوصول إلى مستوى عال من الثقة بين عشية وضحاها، وإنما يتطلب الأمر مدة زمنية معتبرة وجهود حيثية، يتم من خلالها تعزيز العلاقة من خلال التعزيز المتواصل للثقة بين أطرافها وخلال مدة التعزيز يقوم العميل، أو أي طرف يريد تقرير منح ثقته للطرف الآخر من العلاقة، بقياس

(*)- سيتم توضيح هذه الأبعاد بالتفصيل في الفصل الثالث.

الانحراف بين المخاطرة المدركة ومستوى الثقة المحقق حالياً، وهذا ما يوافق طرح Kim , Prabhakar (2000).



تدعم الأدبيات السابقة نقطة مفادها أن المخاطرة المدركة تتأثر بشكل كبير بالثقة، إلا أنها تعتبر من الضروري التمييز بين المخاطرة المدركة المتعلقة بالمنتجات/ الخدمات، والمخاطرة المدركة المتعلقة بالسياق الذي تتم فيه المعاملة أو المبادلة "Transaction"⁽¹⁾. وأيضاً رغم تقارب الزايط بين الثقة والمخاطرة المدركة، إلا أن مفهوم الثقة مقيد أكثر، كونها تحتاج تضمين طرفين عند إدراك وتقييم أبعادها وهما: الوائق Trustor والموثوق فيه Trustee⁽²⁾.

إلا أننا نرى ضرورة اعتبار السياق الذي يتم فيه التفاعل في تحليل وتحديد مستوى الثقة، فحسب ماير وزملاءه (1995) Mayer et of فإن أنشطة أخذ المخاطرة Risk Taking Activities ضمن سياق تنظيمي معين تتأثر بالثقة Trust والمخاطرة المدركة، وذلك على أساس أن الثقة تمثل الاستعداد لأخذ المخاطرة، والمخاطرة المدركة هي احتمال تحقق المخرجات الإيجابية والسلبية⁽³⁾.

وفي ذلك إشارة إلى فكرة الامتداد الداخلي لتحليل مخاطر علاقة المنظمة أو المؤسسة بعملاءها (ومحيطها عموماً)، بتأثر علاقاتها الداخلية بنفس العاملين: الثقة والمخاطرة المدركة.

(1) –Nena Lim, Op.cit, p.222.

(2) –Ibid, p.218.

(3) –Ibid., p.217.

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى توضيح لمفهوم المخاطرة وتمييزه عن المفاهيم المقاربة له التي قد تستخدم كبدايل للدلالة على ذات المعنى، كما بيّنا أن لهذا المفهوم طرعا استراتيجيا استشرافيا يخص عوامل النجاح غير الملموسة والذي يتأثر بتوجه المسير الذاتي نحو تبنيه كعقلية تسييرية وبالتالي تظهر نتائجه على الأداء الكلي للمنظمة والذي محوره الأساسي علاقتها بعمليها. ولارتباط مفهوم المخاطرة باللايقين بيّنا أهمية الإدراك في إحداث الوعي بالمخاطر المحدقة بالمنظمة وتقييمها لاتخاذ التدابير التسييرية الملائمة. وقد أظهرت دراسات حديثة أن بناء ثقة العميل أكثر أهمية من تجنب المخاطر وذلك لارتباط المفهومين ببعضهما كما بيّنت العديد من الأبحاث أن لهذه العلاقة امتداد داخلي سنوضحه في الفصل التالي.

الفصل الثاني:

العلاقة التفاعلية مع العميل امتداد للعلاقات الداخلية

تمهيد

المبحث الأول: العلاقة التفاعلية مع العميل

المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع العميل

المبحث الثالث: إدارة نقاط تفاعل المنظمة مع العميل

خلاصة

تمهيد:

إن المطلع على الكتابات في مجال التسويق الذي يعنى بتعاملات المؤسسة / المنظمة ومحيطها وبالخصوص عملاءها منذ سبعينات القرن الماضي، يلحظ بأن الباحثين في المجال قد أوضحوا شيئاً فشيئاً وجود تفاعلات مباشرة وغير مباشرة بين العملاء ومختلف المؤسسات / المنظمات، وذلك لأن نشاطات وتصرفات كل طرف لها تأثير على الطرف الآخر.

إن مفهوم التفاعل بين المؤسسة / المنظمة (كبايع) والعميل كمشتري أستخدم أساساً في دراسات لتسويق الخدمات، حيث بينت الأبحاث الأولية في هذا المجال أن مجهودات إدارة التسويق (في شكل مزيج تسويقي) لم تعد كافية لتحقيق نجاح تسويق الخدمة، وإنما يتطلب الأمر تضافر جهود المنظمة البائعة ككل، وذلك راجع إلى أن الهدف لم يعد مقتصرًا على جذب العميل وإنما الاحتفاظ به.

لقد أشار Gronroos إلى أن أسلوب التعاملات والشبكات المطبق على التسويق الصناعي والأساليب الحديثة لتسويق الخدمات يعتبر التسويق "عملية تفاعلية في سياق اجتماعي"، حيث أن بناء وإدارة العلاقات يمثلان حجر الزاوية⁽¹⁾، وبذلك فقد كان Gronroos رائداً في إدخال مفهوم التسويق بالعلاقات في مجال الخدمات، كما كان له الدور الرئيس بمعونة زملاءه من مفكري المدرسة الإسكندنافية للخدمات أمثال Gummesson في تعميم هذا المفهوم إلى التسويق عامة واعتباره فلسفة جديدة.

(1) -جيهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث

ودراسات، ط2، مصر، 2008، ص37.

المبحث الأول: العلاقة التفاعلية مع العميل

حسب (2000) Day فإن العلاقات بين منظمة ما وعملائها، يمكن أن تتموقع ضمن استمرارية معينة Continuum، تمتد من الغياب التام للعلاقة (أي حالة التبادل اللحظي échange ponctuel) بمعنى علاقة تبادلية بحتة إلى غاية التعاون الكلي "Collaboration totale"، أي حالة التبادلات التعاونية أين يعمل كل من المنظمة والعملاء معا "échange collabortif"⁽¹⁾، ضمن هذه المقاربة العلائقية، يرى كل من Aurier, (2000) Evrard et N'goala بأن عملية التبادل تستلزم أن ينظر لها بصورة موسعة: دائمة Durable، تراكمية Cumulative، وبمنافع وفوائد متعددة bénéfices multiples⁽²⁾.

أولاً: دائمة وتراكمية: حيث أن العلاقة حسب كل من (1996) Lacobucc , Ostrom تعرّف بأنها: تشمل تفاعلات مستمرة، ذات مدى أطول، وتمثل عمليات ديناميكية على نقيض التعاملات المنفصلة⁽³⁾.

ثانياً: منافع متعددة: حيث يرى لكل من (1997) Bendapudi , Berry ويؤيده في ذلك كل من Gronroos و (1996) Ravald بأن:

المنافع المدركة من خلال علاقة تتعدى خصائص المنتج رغم أهميتها، إلى الأمان Sécurité، المصداقية Crédibilité، الاستمرارية Continuité... وغيرها، والتي ترفع من ثقة العميل في المورد ودرجة وفاءه وولائه على المدى الطويل، حيث أن الثقة تولّد بعد عدة تعاملات ناجحة مع المورد، والأمان والمصداقية يؤديان إلى تقليل التضحيات المدركة⁽⁴⁾، والتي تتعلق بتكاليف العلاقة والتي تتمثل حسب (1992) Gronroos في:⁽⁵⁾

- **تكاليف مباشرة:** وذلك للحفاظ عليها مثل: مصاريف التسجيل، تأمين.....
- **تكاليف غير مباشرة:** تنتج عن آجال التسليم (الانتظار)، إرسال خاطئ، خطأ في الفوترة، وهي غير رتيبة.

(1) –Jean-Baptise Gallie, "La Propension relationnelle des consommateurs: une Composante de la valeur perçue de la relation? " Cahier de recherche 8/2009, Groupe ESC CLERMONT, P.07.

(2) –Ibid, p.08.

(3) – جيهان عبد المنعم، مرجع سابق، ص06.

(4) – المرجع الأخير، ص10.

(5) –Jean-Baptise Gallie, op.cit, p.10.

• **تكاليف نفسية:** والمتعلقة بالجهود المعرفية efforts Cognitifs المبذولة لتبديد القلق حول ما إذا كان حقا سيفي المورد بالتزاماته، بالإضافة إلى الوقت اللازم والضروري لإيجاد حلول في حالة حدوث مشكل.

وفي هذا السياق يؤكد Jean-Baptiste Gallie على أن الرهان الذي تواجهه المنظمات هو فهم كيفية الرفع من القيمة المدركة للعلاقة Valeur perçue من طرف عملاءها⁽¹⁾، والتي هي نتاج الفارق بين المنافع المدركة والتضحيات المدركة، ولتحقيق ذلك يرى أنه على المنظمة تنمية:⁽²⁾

1- ثقة عملاءها.

2- رضاهم: رضاهم عن العلاقة وليس فقط الرضا بالمنتجات و/أو الخدمات المقدمة.

3- مستوى تجندهم أي مشاركتهم " implication " وتدخلهم في إنتاج المنتج/ الخدمة.

وذلك رفعا للمنافع وتخفيضاً للتضحيات المدركة.

تجدر الإشارة إلى أن المنافع ضمن المقاربة العلائقية تشمل كلا طرفي العلاقة المنظمة والعميل، كلاهما رابح، كونها مبنية على البعد التعاوني للسلوك، حيث يتعلق الأمر بالفهم الجيد لنوايا الاستثمار في العلاقة، الرغبة في حل المشاكل والصراعات، وأخذ المخاطر (إبداع مشترك مثلا)⁽³⁾.

المطلب الأول: مفهوم العلاقة منظمة - عميل

في إطار التصور السابق يعرّف Ellran (1995) العلاقة منظمة-عميل بأنها: "علاقة مستمرة بين المنظمة والعميل، تتضمن التزاما عبر فترة ممتدة من الزمن، وتشتمل على تبادل للمعلومات فيما بينهما، وتقاسم المخاطر، والعوائد الخاصة بالعلاقة فيما بينهما"⁽⁴⁾.

كما عرفها (1990) Czpiel بـ:

(1) -Ibid, p.14.

(2) -Ibid,p.10.

(3) -Gilles N'Goala : "Epistemologie et Théorie du marketing relationnel", Congrès de l'association française du Marketing, Bordeaux, 14 et 15 mai 1998, p.15.

(4) - جيهان عبد المنعم، مرجع سابق، ص06.

"الإقرار المتبادل Reconnaissance mutuelle بحضوة ومنزلة خاصة Statut Spécial بين الأطراف المشتركة في تبادل معين"⁽¹⁾.

وحسب (Barnes, Howlett(1988 فإن اعتبار العلاقة حقيقية يتم بتوفر الشروط التالية:⁽²⁾

1- يجب أن يتم إدراك وجودها من الطرفين.

2- يجب أن تتخطى الاتصالات الظرفية Contacts occasionnels.

3- يتم الاعتراف بأنها تتمتع باعتبار خاص.

يرى Gronroos أن هذه العلاقات عادة ما تكون طويلة المدى ولكن في الوقت ذاته يرى بأن هذا ليس ضرورياً⁽³⁾، فحسب (Ganesan (1995), Kunan et al (2003) فإنه في إطار سياقات معينة ومع بعض العملاء من الممكن أن لا نعتد التوجه بالعلاقات.⁽⁴⁾ ويعتبر (Benamour et Prim (2000) أن مستوى التوجه العلائقي يرتبط بقطاع النشاط Secteur d'activité، وطبيعة العلاقة La nature de la relation، حيث يريان أن درجة التضمين أو المشاركة "implication" ضمن سياق معين مؤثرة ومحددة للتوجه العلائقي، فحسبهما فإن فردا ما ضمن سياق معين قد يكون ذو توجه علائقي كبير ويكون أقل من ذلك بكثير ضمن سياق آخر⁽⁵⁾.

و قد توصلَ (Egam (2001) إلى عدد من الحالات التي يعتبر فيها تكوين العلاقات مع العملاء غير مجدٍ:⁽⁶⁾

1- عندما يكون احتمال تكرار الشراء (أو تكرار المعاملة) ضعيف.

(1) –Maud Damperat : "Les approches de la relation client : evolution et mature", 1^{ères} Journées de Recherche en Marketing IRIS , Atelier 3 : Personnalisation et Orientation Client, IAE de Lyon, 4-5 Avril,2005, p.07.

(2) –Ibid.

(3) –جيهان عبد المنعم، مرجع سابق، ص37.

(4) –Jean-Baptise Gallie, op,cit,p.14.

(5) –Ibid,p.11.

(6) – سعد محمد نعيم ياسين: "أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص37.

2- عندما يريد العميل الاستقلالية عن المنظمة، ويرى بأن الدخول بعلاقات معها يؤدي إلى إضاعة فرص أخرى.

3- عندما يكون الموقف الشرائي (أو المعاملة) رسمياً مثل العقود مع الحكومة، الأمر الذي يمنع أي علاقة اجتماعية بين الطرفين بشكل قانوني.

4- عندما تكون خطورة نتائج العملية الشرائية (المعاملة) متدنية، أي أن نسبة المخاطرة ضعيفة، وبالتالي لا حاجة لعلاقة طويلة الأمد.

5- عندما يكون العميل أكثر حساسية للسعر.

وضمن هذا الطرح يرى Jean-Baptise أن عرض نمط علائقي قوي لعملاء ذوي توجه تبادلي هو خطأ فادح ومكلف، وبذلك فعلى المنظمات عرض نوع العلاقة التي يفضلها العميل.⁽¹⁾ عدا الحالات الاستثنائية ترى الباحثة أن هذا النوع من العملاء قد يحتاج إلى بذل مجهود أكبر لإقناعه، وقبل كل هذا إجابة فهم انتظاراته من تعامله مع المنظمة. وقد أثبت كل من (Tomuik, Perrien, Bahia (2001) تجريبياً أن للاستعداد العلائقي la prédisposition relationnelle -أي الاستعداد للدخول في علاقة والاستمرار بها- أربعة أبعاد للتوقع والتقييم⁽²⁾:

1- خدمات مصممة خصيصاً Un service sur-mesure.

2- التزام على المدى الطويل Un engagement à long terme.

3- ضمان الخصوصية والسرية Une garantie de confidentialité.

4- المعاملة الودية Un traitement amical.

المطلب الثاني: خصائص العلاقة مع العميل⁽³⁾

عند دراسة العلاقة مع العميل يرى Damperat ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المميزة لها:

1- أطراف العلاقة Les parties en relation

(1) -Jean-Baptise Grallie, op.cit, p.14.

(2) -Ibid, p.12.

(3) -Maud Damperat, Op.cit, p-p :07-10: الباحثة من

2-التقارب بين أطراف العلاقة La proximité des parties en relation

3-الاستشراف الزمني للعلاقة La perspective temporelle de la relation

I- أطراف العلاقة:

تفترض العلاقة وجود العديد من التبادلات بين الأشخاص، والتي من خلالها يتم البحث عن نتائج مرضية Résultats favorables للطرفين. إن طبيعة النتائج التي يبحث عنها طرفي العلاقة، وكذا درجة تلاقي المصالح والاهتمامات بينهما يمكن أن تكون مختلفة، مما يؤدي إلى تنوع كبير في أنماط التفاعل Modes d'interaction وقوة العلاقات L'intensité de relations حسب نوع التبادل. ففي مجال أنشطة الخدمات فإن للعلاقة مع العميل أهمية خاصة كونها ضرورية لتنفيذ وإنجاز الخدمة، تقييم النتائج من طرف العميل، وتنمية وتطوير العلاقات على المدى الطويل. كما أن للأفراد الذين هم على اتصال مباشر بالعميل (مقدمي الخدمة) دورا مفتاحيا في التفاعلات مع العميل، وكذا وضع استراتيجيات التسويق حسب Doney و Cannon (1997)، الأمر الذي لا زالت تؤكد الدراسات والأبحاث المنجزة في هذا المجال.

وبهذا الصدد يضيف كل من Levitt (1983) و Boles et al (2000) أنه زيادة على دورهم القاعدي المتمثل في حثّ العميل على شراء خدمات المؤسسة/المنظمة، فقد تعدّد هذا الدور أكثر، وأصبح مركزيا في تنمية علاقات دائمة Durable ومرضية Satisfaisantes.

إلا أننا نرى أنه لا يمكن تحميل مقدّم الخدمة هذه المسؤولية كاملة، لأنها في اعتقادنا مهمة الجميع، -أي جميع أفراد المنظمة- وما دوره إلا حلقة في آخر سلسلة من الأدوار المهمة من الوظائف الداعمة للإدارة الخلفية Back-Office.

II-الأفق الزمني للعلاقة:

إن أخذ البعد الزمني بعين الاعتبار في دراسة مفهوم العلاقة، يسمح باستشراف التفاعلات الاجتماعية بين ماضيها وحاضرها ومستقبلها، كما يسمح بدراسة ديناميكيتها وتغييراتها عبر الزمن.

يعرّف مفهوم العلاقة بين الأشخاص في علم النفس الاجتماعي حسب: Vallerand و Hinde 1979 و Hinde 1997 Fraser et "تعاقب التفاعلات بين شخصين لفترة جد طويلة". وقد أكد ذلك كل من Burchell 2001 باعتبارهم أن مفهوم العلاقة يتضمن حتما استشرافا زمنيا موسعا Une Perspective Temporelle élargie والذي بدونها لا يمكن التكلم عن علاقة.

وقد أجمع كل من (Dwyer et al (1987), , Gronroos(1990), Fraser (1983) , Ford (1990), Ring et Van de ven (1994), Wilson(1995).... وغيرهم، على أن المقاربة العلائقية تستدعي ضرورة تبني استشرافا زمنيا مختلفا عن المقاربة التبادلية، والذي يتضمن الأخذ بعين الاعتبار كخطوة أولى وبصفة أولية ديمومة العلاقة: (المدة، الاستقرار، الاستمرارية، التوجه نحو المدى الطويل، المحتوى التراكمي)، وكخطوة ثانية ديناميكية العلاقة: أخذ الوعي، الاستكشاف، التوسع، الالتزام أو الانفصال⁽¹⁾.

إنّ الطريقة التي يتصرف بها الفرد أيّا كان خلال التفاعلات تعتمد على العلاقة الماضية وتحدد مستقبل العلاقة، ويوضح ذلك (Fraser et Burchell (2001) بقولهما أن العناصر الماضية للعلاقات تساهم في تطوير معتقدات واتجاهات العملاء نحو الموردين والتأثير على قرار الشراء، وتساهم في عزمهم على مواصلة العلاقة في شكل تقييم تراكمي ديناميكي.

قياسا على ما سبق فإنّ Damperat يرى بأن دراسة العلاقات من الشكل "عميل-مورد" يجب أن تأخذ بعين الاعتبار السلوك الفردي للطرفين خلال التفاعل بالإضافة للتفاعلات السابقة، واستباق التفاعلات المستقبلية Les interactions Futures anticipees.

III-تقارب طرفي العلاقة:

تتميز العلاقة "عميل-مورد" بدرجة معينة من التقارب Proximité بين أطرافها، حيث أن العلاقات المؤسسة على نمط علائقي تتميز بالتوجه نحو التقارب وتحقيق أهداف خاصة مشتركة وذلك بحسب (Macneil (1980). ويوضح (Wilson (1995) أن درجة القرب تعتمد على قوة الروابط: البنيوية والاجتماعية بين الأطراف، ويؤيده (Hinde (1997) في ذلك باعتباره أن كل علاقة تحوي جوانب معرفية Conitifs ووجدانية (شعورية) affectifs تساهم في ديمومتها وفي تطويرها تقارب أطرافها. فمن الجانب المعرفي Conitif يرى (Dwyer et al (1987) بأن كل من: الاتصال أو التواصل - Contact والتفاوض يسمح بالتكّيف المتبادل القائم على انتظارات وأهداف كل طرف من أطراف العلاقة ويعزز تقاربهم.

أما من الجانب الوجداني affectif فيمكننا إدراج رأي (Wilson et Möller (1995) أنّه ويتعاقب التفاعلات تكتسب العلاقة "عميل-مورد" حجمها، وحسب درجة الثقة والصدقة المستشعرة يرتسم مستقبل

(1) -Gilles N'GOALA, op.cit, p.10.

العلاقات. ففي هذا الصدد يرى كل من John et Heide (1990) أن العلاقات الوثيقة (المقرّبة) إنّما تظهر لمجابهة الحاجة لحماية مكاسب خاصة لعلاقة ما Les atouts Spécifiques d'une relation.

III-1- تقارب التواصل : la proximité des contacts

ويتعلق بكثافة التبادلات بين العميل والمورد، ومعايير ذلك حسب كل من Cannon et Doney (1997):

1- تكرار التواصل المتعلق بالعمل، والتواصل الاجتماعي.

2- إمكانية الوصول للمحاورين l'accessibilité des interlocuteurs .

وحسب (Wilson 1983) فإن الأمر يتعلق بالجهود المبذولة من طرف البائع للحفاظ على دوائر وقنوات التواصل والاتصال المنفتحة مع العميل وإظهار التزامه بالعلاقة.

إنّ قرب التواصل مع العميل محدّد للحفاظ على العلاقات "عميل-مورد" على المدى الطويل، حيث أن تكرار التفاعلات يرفع من إمكانية تبادل حجم كبير من المعلومات، وبالنتيجة يخفّض من اللاتيقين والغموض للطرفين.

كما أن مدى تأثير تكرار الاتصال على العلاقة يتعلق بانتظارات العميل حول الدور الذي يتوقع أن يشغله أو يقدّمه مقدّم الخدمة أو البائع وذلك حسب (Solomon et al (1985), Crosby et al(1990).

III-2- التقارب الاجتماعي : la proximité Sociale

وهو يعني المحتوى الاجتماعي للعلاقة مع العميل، ويعود للتقييم الشخصي لهذا الأخير للبعد الاجتماعي للتبادلات، والذي يتميز بمحتوى وجداني (شعوري) كبير، وهذا ما يبرز بشكل خاص من خلال الطبيعة اللطيفة إلى حدّ ما للعلاقات بين العملاء والموردين. ويرجع الأمر إلى حكم العميل فيما يتعلق بكياسة الأفراد مقدّمي الخدمة، ومدى رغبته بتواجدهم حوله أثناء تلقيه إيّاها حسب كل من Cannon و (Doney 1997)، كما أنه وحسبهما فإن للتقارب الاجتماعي تأثير إيجابي على ثقة العملاء، كما أنه يؤثر على رضاهم وعلى توجه العلاقات على المدى الطويل وذلك برأي كل من: (Crosby et al (1990), (Smith (1998), Dwyer et al (1987), Ford (2002), Boles et al (2000).

III-3-التقارب الوظيفي La proximité fonctionnelle

يقترن التقارب الوظيفي بشدة الترابط الهيكلي أو البنوي بين العملاء والموردين، ويعتمد على درجة التكيف والتنسيق الموظفة لإنجاز المهمة المراد إتمامها.

ومن منظور شامل للعلاقات "عميل-مورد"، فقد تم إثبات أنّ المساعدة التي يقدمها المورد للعميل عند تواجد هذا الأخير في مواقف أو وضعيات صعبة، لها دور محدد لرضا العميل عن العلاقة.

ختاما وبالنظر للأهمية الإستراتيجية التي تولى من الآن فصاعدا للعلاقة مع العميل كمصدر للقيمة للمؤسسات والمنظمات عموما، خاصة تلك الناشطة في مجال الخدمات، يقترح Damperat مجموعة من الالتزامات التسييرية التي يمكن تجميعها في مستويين:

• على المستوى الإستراتيجي:

يجب الالتزام بتحديد تجزئة للعملاء وتموقع خاص بدلالة - وفقا- لانتظارات وتوقعات العملاء حول الأبعاد الثلاثة للعلاقة (خصائصها).

• على المستوى التنفيذي العملي:

التجسيد الواقعي للخيارات الإستراتيجية، مع العلم أن أهمية أبعاد العلاقة تختلف حسب مجال النشاط وحسب الخصائص الفردية الشخصية للعملاء.

المطلب الثالث: مراحل تطور العلاقة مع العميل

لتوضيح هذه النقطة، فقد تناولت الكتابات نموذج (1987) Dwyer الشهير والمكون من خمس مراحل: الوعي، الاستكشاف، التوسع، الالتزام، الإنهاء. والتي نبيتها فيما يلي:

1-الوعي awareness:

ويرجع إلى أن يدرك أو يقّر أحد الأطراف بإمكانية حصول تبادل مع الطرف الآخر. لم يحصل التفاعل بعد، وإنما لمكانة معتبرة أو موقف ما يرفع من درجة الانجذاب بين الأطراف⁽¹⁾.

(i) -John Egan : "Relationship Marketing : Exploring relational strategies in marketing", FT prentice Hall

Financial Times an imprint of Pearson Education, England, 2008, p159.

2- الاستكشاف "Exploration":

وهي مرحلة البحث والتجربة في التبادل العلائقي، أي أنها تمثل فترة التحريّ والفحص التي من خلالها يستكشف كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر خلال عدد من التجارب التبادلية، فإذا كانت غير ناجحة فإن تكلفة إنهاء العلاقة في هذه المرحلة ستكون متدنية.⁽¹⁾ كذلك خلال هذه المرحلة يقيم الشركاء المرتقبين لبناء العلاقة: الالتزامات والمنافع أو العوائد والأعباء المنجزة عنها⁽²⁾.

3- التوسع "Expansion":

تتمثل في الزيادة المستمرة في المنافع المتأتية من العلاقة، والتي تساهم في الترابط أكثر بين طرفيها. إن الفرق بينها وبين المرحلة السابقة هو فرق حرج حيث أن مقدمات الثقة والرضا المشترك، كلاهما يوضع ويؤسس له في هذه المرحلة، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الإقدام على الأخذ بالمخاطرة Lead to increased Risk-Taking، أي رفع سقف تقبل المخاطرة من الطرفين⁽³⁾.

4- الالتزام "Commitement":

ويشير إلى التعهد الضمني أو الصريح للأطراف لمواصلة العلاقة. حيث أن منافع هذه المرحلة تشمل:

- اليقين "Certainty" المطور باستباق الأدوار والأهداف من كل الطرفين.
- الكفاءة "efficiency" والمؤسسة كنتيجة للمساومة والتفاوض
- الفعالية "effectiveness" والمتأتية من الثقة.⁽⁴⁾

(1) –Buttle FRANCIS , "Customer relationship Management", Elsevier USA, First edition, 2005, p.14.

نقلا عن: بن حمو نجاة: "إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيك ببرج بوعريريج"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، السنة الجامعية، 2015-2016، تلمسان، الجزائر، ص23.

(2) –John Egan, op.cit, p160.

(3) –Ibid.

(4) –John Egan, op.cit, p.160.

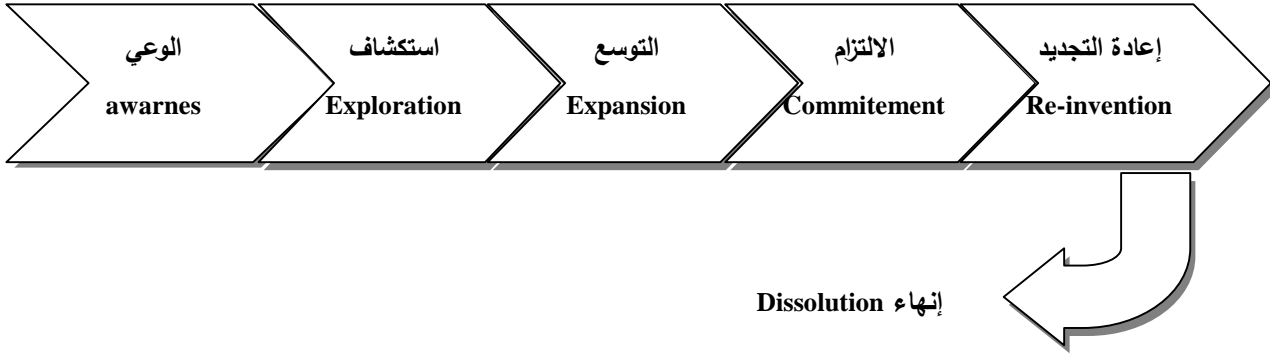
تتصف هذه المرحلة بازدياد التكيف والفهم المتبادل للأدوار من كلا الطرفين، كما أن الوصول لهذه المرحلة من العلاقة مؤشر على رضا العميل، كما تظهر مؤشرات الولاء للمنظمة في سلوكه.⁽¹⁾

5- الإنهاء (حل العلاقة) Dissolution:

لا تصل كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام، فقد يتم إنهاء العلاقة بأيّة مرحلة سابقة، كما قد يكون ثنائياً أو أحادي الطرف.⁽²⁾ و تحلّ العلاقة بالتراجع عن الالتزام بها أو الانسحاب، وهو خيار غير حتمي حيث أن إعادة التجديد والابتكار Re-invention قد تعطي للعلاقة استمرارية⁽³⁾.

تعقياً على ما سبق يذكر John Egan أن هذا النموذج يمكن تطبيقه على كلا المجالين: علاقة المنظمة بمنظمة أخرى، أو علاقتها بالعملاء، كما يرجّح أن يكون هناك اختلاف معتبر في طول فترة كل مرحلة راجع إلى نوع العلاقة والهدف المراد منها.⁽⁴⁾ و يضيف بأنه ليس كل العلاقات تمر بهذا التعقيد، لكن كلها تحوي بعضاً من العناصر المبيّنة في هذا النموذج.⁽⁵⁾

الشكل رقم 11: مراحل تطور العلاقة



المصدر: John Egan, op.cit, p.159.

(1) -Buttle francis, op.cit, p14. .24. نقلا عن بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص

(2) -Ibid.

(3) -John Egan, op.cit, p.160.

(4) -Ibid, p.159.

(5) -Ibid, p.160.

تتبنى العلاقات القوية من عاملين أساسيين هما الثقة والالتزام،⁽¹⁾ وحسب (Morgan et Hunt (1994) فهناك عدد من العوامل المؤثرة في هذين العاملين خلال علاقة ما:⁽²⁾

1-التكاليف المتوقعة من هذه العلاقة بما فيها تكلفة الفرصة البديلة وكذا تكلفة إنهاء العلاقة.

2-الفوائد والمنافع والتي تؤثر بصفة مباشرة في الثقة والالتزام، حيث أن الطرف الذي سيحصل على منافع أكثر سيكون أكثر التزاما بالعلاقة.

3-القيم المشتركة: تؤثر مباشرة في الثقة والالتزام، فكلما كان أطراف العلاقة أو شركاءها يملكون اعتقادا مشتركا بالسلوكات والأهداف والسياسات التي تخصّ وضعية معينة فهذا يؤثر على الالتزام ايجابيا.

4-الاتصال: يؤثر مباشرة في الثقة، وبصفة غير مباشرة في الالتزام، حيث أن تقاسم معلومات ذات معنى وفائدة وفي التوقيت المناسب، يساهم في بناء كل من الثقة والالتزام.

5-السلوك الانتهازي Opportunistic behaviour وهذا يؤثر سلبا في كل من الثقة- بصفة مباشرة- والالتزام- بشكل غير مباشر- حيث في هذه الحالة يؤثر أحد الطرفين مصالحه عن مصالح الطرف الآخر.

(1) –Buttel Francis, op.cit, p.14.

(2) –John Egan, op.cit, p.p:124-125.

المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع العميل

إن ما رأيناه سابقا حول مراحل تطور العلاقة يوضح ضرورة بذل جهود معتبرة من الطرفين، خاصة المنظمة لضمان الانتقال بنجاح من مرحلة إلى أخرى وتحقيق الهدف المرجو والمتمثل في الاحتفاظ بالعملاء وضمان ولائهم، بإنجاز علاقات طويلة المدى معهم، ومستدامة إن أمكن ذلك بابتكار ما يتعدى طموحاتهم، الأمر الذي يبرز ضرورة إدارة العلاقة بالشكل الذي يعظم مكاسب الطرفين.

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العميل

لم تختلف الكتابات المتناولة للموضوع حول أهميته البالغة في تصويب وتجسيد فعالية الجهود التي تبذلها المنظمات على اختلاف مجال نشاطها، بهدف الوصول إلى ولاء عملاءها بتقديمها عروضاً أكثر ملائمة. وإنما الاختلاف كان في المقاربة المتبناة في تصوّر المفهوم والتي يمكن تصنيفها إجمالاً إلى: تقنية (محدودة) وفلسفية (شمولية) :

حيث عرّفها Ngai بأنها: "برمجيات وأدوات وأنظمة تدعم عمليات إدارة علاقات العملاء، من خلال وجود قاعدة بيانات تساعد على جمع وتخزين وتحليل المعلومات عن العملاء، من خلال استخدام تقنيات إحصائية"⁽¹⁾.

كما يوضح Jean Louis بأنها: "مجموعة من الأدوات التقنية التي تساعد في معالجة وتحليل المعلومات المرتبطة بالعملاء، من أجل الوصول إلى ولائهم بعرض أفضل الخدمات"⁽²⁾.

(1) –Cristiane Drebes PEDRON, Amarolinda Zanela SACCOL, "What lies behind the concept of Customer relation ship management ? Discussing the essence of CRM though a phenomenological approach ", brazilian Administration Review, Vol 6 n°1,2009, p.39

نقلا عن بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص19.

(2) –Pierre Guépet, Livre blanc de l'gestion de la relation client, Édition des dirigeants Commerciaux de France, 1^{ère} édition, 2013, p.10.

نقلا عن بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص19.

كما يمكن تعريفها بأنها: " الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة، من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع العميل"⁽¹⁾.

هذه التعاريف قامت على مدخل التكنولوجيا والتقنية عموماً والتي سهلت الوصول والتواصل مع العميل، وجمع كم هائل من البيانات حوله، والمعالجة التقنية لها لاستنباط معلومات حول تفضيلاته حول خصائص المنتج/ الخدمة المعروضة، سعياً من المنظمات لتحقيق تموقع حقيقي في مجال نشاطها. ضمن هذا التصور سعت العديد من الشركات والمؤسسات الصناعية لاقتناء برمجيات مصممة نمطياً لهذا الغرض، وتم التعامل مع الأمر على أنه حل سحري أي يكفي امتلاك برمجيات CRM للتحكم في كفاءة ونتائج نشاطها البيعي، إلا أن معظمها باء بالفشل نتيجة:

- إهمال التفاعل الإنساني: لا بد من التعامل مع علاقات العميل في إطار التكامل والتفاعل بين الدور الإنساني والتكنولوجيا (الانترنت)، بين التفاعل الإنساني والتفاعل الآلي، بين المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد والمعرفة الصريحة في قواعد ومستودعات البيانات⁽²⁾.

- فشلت معظم برامج إدارة علاقات العميل بسبب التوليفة الإدارية المحيطة بها، أي أسلوب الإدارة وكذا الجهات الإدارية التي قد تمس العملية من قريب أو من بعيد، بمعنى العمليات الأساسية والعمليات الداعمة⁽³⁾.

-النمطية: بالاعتماد على التقنية (البرمجيات) دون الحرص على توافقها مع متطلبات وخصوصيات نشاط الشركة أو المؤسسة أو المنظمة عموماً⁽⁴⁾.

(1) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص330.

(2) - المرجع الأخير، ص331.

(3) - رولاند سويفت، إدارة علاقات العملاء CRM، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، نشرة نصف شهرية، تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة العاشرة، المجلد التاسع العدد 225 مايو (آيار)، 2002، القاهرة، ص08.

(4) - المرجع الأخير، نفس الصفحة.

ما سبق تقديمه لا يُلغ أهمية الجانب التقني في إدارة العلاقة مع العملاء، وإنما يوضح قصور حصرها في جوانب تقنية بحتة وإهمال الجانب التفاعلي، الأمر الذي تداركته جهود المقاربة الفلسفية (الشمولية، الإستراتيجية) وفيما يلي نورد بعضها:

حيث يعزفها Zabin و Sawhney (2001) بـ: "القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم معهم".⁽¹⁾

كما عرفها Buttlet (2004) بـ: "إستراتيجية الأعمال التي تكامل بين العمليات والوظائف الداخلية والشبكات الخارجية، لإنشاء وتسليم القيمة للعملاء المستهدفين".⁽²⁾

ويفسر العبادي 2008 مفهوم إدارة العلاقة مع العميل بأنه: "مدخل فلسفي شامل لتكامل عمليات الأعمال التي تمس العميل، المبيعات، التسويق، الخدمات والدعم التقني، من خلال إحداث تكامل كل من الأفراد والعمليات والتكنولوجيا بما يزيد من رضا العميل ويعود بالربح والنمو على المنظمة".⁽³⁾

أما طاهر ناجحة محمد 2006 فتعرفها بـ: "إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والعملاء على وجه الخصوص، تقوم على أساس التفاوض، والتشاور، والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق قيمة لهم".⁽⁴⁾

وكان تعريف رولاند سويفت بأنها: "نظام جذب واكتساب العملاء المريحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة

(1) - سعدون حمود جثير، هاشم فوزي العبادي، بلال جاسم القيسي: "صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 05، العدد 10، السنة 2013، العراق، ص 377.

(2) - Mohamed Sulaiman Awwad, Raid Moh'd Al-adaileh: "Factors Deteuning Customer Relationship Management Practices ; The Contact of Jordanian Commercial Banks" Jordan Journal of Business Administration, Vol 08, N°1, 2012, p.209.

(3) - سعدون حمود جثير وآخرون، مرجع سابق، ص 377.

(4) - المرجع الأخير، ص 378.

وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين" (1).

قبل الحديث عن ما يميّز هذه المقاربة لمفهوم إدارة العلاقة مع العميل للباحثة تحقّظ حول تصنيف العملاء إلى :مربحين وغير مربحين، فقد يتحوّل هؤلاء لمربحين نتيجة ابتكار منتج / خدمة جديدة، أو لتقلب ظروف السوق، أو لأزمات اقتصادية مثل ما نتج عن الأزمة المالية العالمية الأخيرة . كما أن صفة الانتهازية لا تبين علاقات طويلة المدى، وستفقدنا حتى العملاء المربحين لمجرد فرصة أفضل ولو مؤقتة. أيضا هذا ينبط اكتشاف الأسواق الواعدة وتحويلها إلى أسواق حقيقية، أي الاستثمار في جذب العملاء المحتملين بتوفير ما يلائمهم من منتجات وخدمات محسّنة أو مبتكرة .

إن حدود تمييز المنظمة لعرضها أصبحت ضيقة، فحسب كل من Gronroos و Raval (1996) يمكن أن لا يكون من الآن فصاعدا العامل الجاذب للعملاء هو خصائص المنتج / الخدمة في اختيار منظمة عن أخرى أو مورد عن آخر، حيث لم يعد الجانب المقيّم هو عرض المؤسسة أو المنظمة وإنما نوع العلاقة التي هي مؤهلة للمحافظة عليها(2)، إذن يجب أن يكون هدف عملية تجزئة العملاء هو معرفة كيفية التعامل معهم وليس الإقصاء، ويؤكد ذلك Zhang و Chen (2006) بأن التجزئة أو التصنيف لا يعني الوصول إلى قرار بأن هذه الشريحة تمثل العميل الجيد وتلك تمثل العميل العادي، بل إن الهدف الرئيسي هو الاستمرار في تقديم خدمة متميزة للجميع من خلال فهم السمات والدوافع الخاصة بأفراد كل جزء واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معهم(3).

إن ما نستشفه من الجهود المبذولة لتوضيح مفهوم إدارة العلاقة مع العميل والموردة في الصفحات السابقة هو:

–أنها مدخل فلسفي شامل ينم عن تبني ثقافة وأسلوب تفكير مختلف في تصوّر وتنفيذ عمليات الأعمال business processes.

(1) – رولاند سويفت، مرجع سابق، ص 01.

(2) –Jean-Baptise Gallie, Op.cit, p.09.

(3) –Yun Chen, Guozhenz ZHANG, "Customer segmentation in Customer relation ship management based on data mining" Handbook of Business strategy, 2006, p.289.

نقلا عن بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص 18.

يجب النظر لها على أنها إستراتيجية طويلة المدى، هدفها تحقيق الريادة من خلال تنمية وبحرص علاقات قوية مع العميل وهذا ما يؤكدده (2006) Thakur et al⁽¹⁾.

-تعتمد على أسس تؤكد بأنها عملية تفاعلية مثل: الحوار والتشاور والثقة المتبادلة.

-موضوعها علاقة المنظمة بعملائها الخارجيين لكنها تستدعي تضافر جهود كل عناصرها الداخلية: الأفراد والعمليات والتكنولوجيا.

-توظف وسائل مختلفة للبقاء على اتصال دائم مع العملاء، لتحقيق هدف ديمومة العلاقة. حيث أن المعرفة الجيدة لأطراف العلاقة لبعضهم البعض - كنتيجة لنجاح عملية التواصل - تقلص من المخاطر المدركة من طرف العميل، وتضمن الموقع حقيقي للمنظمة⁽²⁾، بتقديمها عرضاً موسعاً للقيمة يتعدى حدود خصائص المنتج أو الخدمة.

-الانتفاع يكون للطرفين المنظمة والعميل، وهو شرط الحصول على علاقة ذات أمد طويل حسب (1998) Gwinner at al⁽³⁾.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع العميل CRM

لنجاح في إدارة علاقتها مع عملاءها حسب Stanly Brown على المنظمة العمل على ثلاث محاور أساسية⁽⁴⁾:

I- تحديد استراتيجيتها الخاصة بعملائها Définir sa stratégie client :

لهذا يجب عليها الوصول إلى فهم أجزاء حافظة عملاءها وكذا حاجاتهم الخاصة، وهذا شرط لا غنى عنه لتحديد المنتجات والخدمات التي سيتم عرضها، ومعرفة ما إذا كان هذا العرض يجب أن يكون متماثلاً

(1) –Mohamed Suleiman Awwad, Raid Moh'd Al-adaileh, Op.cit,p.209.

(2) –Véronique des Garets, "La gestion de la relation client dans la banque", CERMAT.IAE. de Tours, Université de Tours, France, 2005,p.04.

(3) –Jean-Baptise Gallie, Op.cit, p.11.

(4) –Stanley Brown, "CRM Customer Relationship Management ",Edition originale par John Wiley & Sons Canada,Ltd,Toronto, Canada,2000, tra par Marie-Christine Guyon " La gestion de la relation client ",Pearson Education, France,2006. p.20.

موحدًا لكل الأجزاء أم لا. كما أن الأمر يتعلق بإستراتيجية تهدف من خلالها المنظمة لفهم وسبق وتسيير حاجات عملاءها الحاليين والمرقبين⁽¹⁾.

II - إعداد إستراتيجية للمنتوج والتوزيع، وبهذا تستطيع تسليم، منتجاتها وخدماتها بأسلوب فعال، وجعل مصالحها التجارية أكثر إنتاجية، وضمان تسيير ملائم لقنواتها التوزيعية، وهذا يتطلب بالضرورة اكتسابها معارف ومعلومات حول عملاءها وتطبيقها على كل نقاط اتصالها بهم *Points de contacts*، لتحقيق أقصى مستويات الرضا وبالتالي أعلى العوائد.

II - فهم أهمية وجود إستراتيجية لبنية قاعدية صلبة وممتينة ومتكاملة، فمن الضروري خلق محيط يشجع على الاتصال الملائم مع العميل بشكل قادر على إرضاء حاجاته، وهذا يتطلب بالضرورة:

1- إدارة استباقية لحفاظة عملاءها *Une gestion Proactive*.

2- اهتمام تفاعلي بما تطلبه هذه الحفاظة *Une attention réactive à sa demande*.

في هذا السياق الذي يصحبه تغييرات على الإستراتيجية، والعمليات، والبنى، والتقنيات فإن المؤسسة أو المنظمة مُجبرة على أن تُحسن تنظيم نفسها حول سلوكيات عملاءها⁽²⁾.

كذلك من عوامل نجاح إدارة العلاقة مع العميل:

-إحداث تغيير في أنماط التفكير وأسلوب التنفيذ لكل الأفراد من قمة الهرم إلى أدنى مستوياته؛ أي بناء ثقافة موجهة بالعميل لدى كل فرد⁽³⁾.

-تطبيقها يتطلب إعادة هيكلة لتنظيم وعمليات المنظمة.

حيث يرى Frank L.Eichorn أن إدارة العلاقة مع العميل ليست نظريات أو شعارات ولكنها ثقافة ومعرفة يجب أن تتعكس على تنظيم المنظمة وهيكلها، مع ضمان وضوح الرؤية والأهداف للجميع،

(1) -Ibid, p.19.

(2) -Stanly Brown, Op.cit, p.19.

(3) - Janice Reynolds, **A Practical Guide to CRM**, CNP Books, New York, USA, 2002, p.04.

من أجل ضمان ولاءهم وحماسهم ومشاركتهم الإيجابية⁽¹⁾.

- ضمان وضوح الرؤية والأهداف للجميع، يتطلب قيادة إدارية مشرفة على ذلك وعلى إحداث التغيير المناسب.

- بالإضافة إلى التغييرات على مستوى التنظيم، توضح Kincaid أن تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل، ينطوي، على إجراء عدة تغييرات في: إدارة المعلومات، العمليات الإدارية، وسلوك الأفراد الموظفين⁽²⁾.

- مراعاة متطلبات الوصول إلى أعلى قيمة للعميل خلال تسيير العلاقة معه⁽³⁾:

*تبني المستويات الإدارية العليا لهذا المنهج.

*ترسيخ ثقافة جودة العلاقة مع العميل ضمن كل المستويات الإدارية، بالدفع نحو تبني قيم ومعتقدات جديدة عند كل الأفراد تخدم اتجاه ثقافة التعامل مع العميل.

*تطوير نظام معلومات يدعم القرارات الإستراتيجية للمنظمة من خلال الآنية والجودة العالية في المعلومات المقدمة، مروراً بجودة الجمع والتحليل.

المطلب الثالث: عوائق التقدم في تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء

قد تتعثر عملية إدارة العلاقة مع العميل أو قد تفشل لعدة أسباب وعوامل تنظيمية في غالب الأحيان، حيث يصنفها Stanly Brown ضمن أربع فئات رئيسية:⁽⁴⁾

(1) -Frank L.Eichron : "Applying Internal Customer Relationship Management (INT CRM) principles for Improving Business IT Integration and performance", Doctorate of Manegment, p.45.

نقلا عن: براهيمى عبد الرزاق: "تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية"، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة 2014/2015، ص49.

(2) -Kincaid W.M JR, "promotion : products, Services and ideas", 6th Edition, Columbus : Ohio : bell and howell company, 2003,p.49.

نقلا عن بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص28.

(3) - براهيمى عبد الرزاق، مرجع سابق، ص46.

(4) -Stanly Brown, Op.cit, p.127-128. بتصرف من الباحثة.

1- طرق ومناهج التجزئة Méthodes de Segmentation

حيث أن مناهج التجزئة المبنية على معطيات ديمغرافية، أو معايير بسيطة للمردودية، تحدّ من قدرة الفرق التسويقية في تقييم نتائج الأنشطة الخاصة والموجهة لأجزاء محددة.

في هذا الصدد يشير Jean-Baptise أن معظم الكتاب يشيرون إلى ضرورة التجزئة على أساس توجه العملاء نحو العلاقة وشخصيتهم بدل التجزئة على أساس خصائص المنتج/ الخدمة.⁽¹⁾

2- أنظمة التسيير Systèmes de gestion

إن الأنظمة المنشئة لغرض إدارة تشكيلات المنتجات des gammes de produits وليس لإدارة أجزاء حافظة العملاء، تعيق تحليل المعطيات وتفسيرها.

كذلك الأنظمة المتعددة تعطي وبصعوبة بالغة استشرافا عاما Une perspective générale لحاجات العملاء، وسلوكاتهم، وتفضيلاتهم، مليهم للشراء، والمخاطر المتعلقة والخاصة بهم Les risques à attachés leur compte ، وهذا ما يسمى بنموذج المخاطر الخاص La profil de risques حيث يصف المخاطر التي يتخوف من مواجهتها العميل وهو شخصي يختلف من عميل إلى آخر.

3- بني المنظمة (هيكلها وهيئاتها الداخلية) Structures de l'entreprise

إن الوحدات التنظيمية التي أنشطتها موجهة نحو منتجات وأسواق جغرافية بدل أجزاء حافظة العملاء Segmentation de la clientèle، تمثل عائقا خاصة وأنها لا تحبّد مشاركة عملاءها مع بقية المصالح التنظيمية، لأنها لم تشجّع وتحفّز على ذلك، وقد لاحظنا في تقارير وكتابات ورود مشكل صراع قنوات التوزيع المتعددة، حيث يكون هناك تنافس بين أجزاء المؤسسة أو المنظمة الواحدة على الأداء، وهذا يسيء للأداء الكلي والسبب سياستها التحفيزية.

4- فجوات التحليل Analyses Lacunaires

إن التحليل غير الكاف للروابط بين حاجات العملاء وسلوكاتهم، ومردوديتهم واستخدامهم للمنتج، يضر بتطور القدرات التسويقية للمنظمة.

⁽¹⁾ –Jean Baptise Gallie, Op.cit, p.11.

كما يمكننا إضافة العوامل التالية: (1)

1- الاعتماد على التقنية (البرمجيات) وعدم الحرص على توافقها مع متطلبات المنظمة وخصوصية نشاطها وعملاءها، كما أن أغلبها نمطية وغير متكاملة.

2- عدم وضوح الرؤية التسويقية فكثيرا ما يحدث الخلاف حول من هو العميل الذي نسعى لاجتذابه والاحتفاظ به؟، فبدون الوصول إلى نقاط اتفاق واضحة حول الإستراتيجية والرؤية التسويقية ككل، فسوف يفسر كل طرف المعلومات المتاحة من وجهة نظره. وهذا يبرز أهمية وحدة التصور أي وجود رؤية مشتركة يتم نشرها لتوحيد أنماط التفكير.

3- المعارضة الصامتة:

معارضة العمل المكتبي ممن اعتادوا العمل الميداني- فرق البيع التقليدية- فكثيرا ما يتخذون موقفا معارضا من التغييرات التنظيمية التي تطرأ على عملهم مما يؤخر تطبيق نظام CRM.

4- الميزانية غير كافية لإدارة العلاقة مع العميل:

يكلف مشروع إدارة العلاقة أموالا معتبرة: تكاليف إقامة وصيانة لمعدات الإعلام، وكذا تكاليف تتضمنها عملية إقامة العلاقة وتطويرها وتكوين الأفراد.

5- وضع أهداف غير قابلة للقياس:

يجب على المنظمة أن تحدد أهدافا قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء إستراتيجية إدارة العلاقة، كما أن ذلك يؤثر على دافعية أفرادها في تحقيق هذه الأهداف.

ضمن هذا الإطار تقدم هيئة (2000) Price water house coopers معايير لتقييم الأداء التنظيمي لنجاح إدارة العلاقة CRM (2):

(1) -رولاند سويفت، مرجع سابق، ص08، بتصريف من الباحثة.

(2) -Stanly Brown, Op.cit, p.346.

❖ الموارد البشرية والكفاءات:

هل الأفراد مستعدين لتطبيق وتنفيذ رؤية المنظمة الخاصة بعلاقتها بعملاءها؟ هل يفهمونها (الرؤية)؟ هل هم قادرين على متابعتها؟ هل يتمتعون بالمهارات والقدرات الضرورية؟

❖ البنية Structure:

هل بنية المنظمة ملائمة كإطار للأدوار والسلطات المناسبة لتطبيق CRM؟ الرابط بين المسؤوليات والوظائف هل تم إعداده بوضوح؟ وهل يساهم في تجسيد رؤية المنظمة لإدارة العلاقة بالعميل .Vision CRM

❖ العرض من المنتجات والخدمات:

- هل تركز المنظمة على النشاط الأنسب؟
- هل يلائم التنظيم الحالي توسعة أو تغيير هذا النشاط؟
- المنتجات والخدمات الحالية: هل تقابل حاجات ورغبات وانتظارات العملاء؟
- هل يمكن أن يتعرض للخطر من التوجهات الحديثة؟

❖ إستراتيجية السوق:

- هل إستراتيجية السوق المعتمدة تضمن استهدافا صحيحا للعملاء؟
- هل هي مبتكرة ومبدعة (خلاقة)؟
- هل نجحت في شد انتباه الجمهور؟

❖ العمليات Processes:

هل عمليات المنظمة تشجع الابتكار وروح المسؤولية؟ أم أنها تكبحها؟

❖ البنى التحتية القاعدية وقوى الدعم:

- هل التنظيم الحالي قادر على تنفيذ وإتمام رؤية لإدارة العلاقة بالعميل Une vision CRM؟
- هل تملك المنظمة التكنولوجيا، وبرامج التدريب، والثقافة، والمحيط (البيئة) اللازمة لذلك؟
- هل أسلوب الإدارة المنتهج ملائم؟

-هل لديها دعم قوي ل إدارة العلاقة بالعميل CRM؟ ليس فقط في القمة ولكن على كل المستويات التنظيمية؟

المطلب الرابع: عوامل المخاطرة على مستوى العلاقة منظمة -عميل-

إن أوجه الخلل التي تم تناولها والتي تمثل جوانب القصور في تبني وتنفيذ وتقييم إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل، ينجم عنها مجموعة من المخاطر المهددة لثقة العميل بالمنظمة وبالتالي ديمومة العلاقة.

إن التطبيق غير الملائم لهذا المشروع الاستراتيجي يتلف ثقة العميل، لذلك تم الكشف عن ضرورة بذل الاهتمام بإدارة المخاطر على مستوى هذه المشروعات أكثر من أي وقت مضى. وتوضيحا لأهمها قدّم Mohammad Sourizaei وآخرون الصور التالية: (1)

1-استياء العملاء وعدم رضاهم:

يجب أن يكون لدى المنظمات وعي أكبر بأنواع عملائها ويجب أن يكون المسوّق والبائع الناجحين مسلحين بإستيمولوجيا العملاء، واعتبار ما هو فعال حتّى الآن في البيع لم يعد ناجحا بالضرورة لتعزيز عملية البيع في المستقبل.

2-ضعف في تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية:

إن وجود خبرات كافية في تطبيق دمج الأنظمة التكنولوجية هو أحد مفاتيح النجاح في إدارة العلاقة مع العملاء.

3-عدم وجود ثقافة موجّهة نحو العملاء:

إن الثقافة الموجهة لصالح العملاء شرط أساسي للحصول على معلومات ذات قيمة منهم، مما سينتج عنه خلق وتوزيع للمعرفة، ومصدر الأفكار للتغيير وتحسين عمليات المنظمة.

4-ضعف العلاقة مع أفراد الواجهة:

(1) -Mohammad Sourizaei et al : "Customer Relationship Management (CRM) and Its Risk Factors",
Internationnel Journal of Sientific and Engineering Research, Volume , Issue 08, August 2011, p p.01-02.

للعلاقة دور رئيسي في رضا العملاء، لذلك يجب اختيار أولئك الذين على تفاعل مباشر مع العملاء بعناية وبشكل ملائم، أيضا من الضروري الاهتمام بشكل كاف بالتأزر داخل قنوات الاتصال المختلفة وتكاملها، كما يعدّ تطوير قنوات اتصال مناسبة مع العملاء هو العامل الرئيسي في نجاح إدارة العلاقة.

5- قصور ملائمة العلامة التجارية:

عدم وجود علامة تجارية مناسبة يؤثر في تكرار عمليات الشراء للعملاء، فكلما كانت العلامة ناجحة زاد ولائهم تجاهها.

6- نقص الاهتمام بإدارة العلاقة مع العميل:

من العوامل المتعلقة بذلك: عدم وجود دعم من مديري الإدارة العليا، وعدم وعيهم بالمزايا والفرص التي يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال تطبيق إدارة علاقات العملاء.

7- عدم تخصيص ما يكفي من التمويل:

إن تطبيق مشروع إدارة العلاقات مع العملاء بطبيعته مكلف، ونقص التمويل الكافي قد يؤدي إلى الفشل.

8- ضعف في كيفية تنفيذ وإدارة المشروع:

يُعدّ الافتقار إلى منهجية شاملة ومتكاملة لتنفيذ هذا المشروع أحد العقبات التي تعترض نجاحه، فوفقا لتجارب أجريت فإن 61% من المنظمات التي تطبق إدارة علاقات العملاء ليس لها إطار محدّد في تنفيذ ذلك.

9- عدم التعاون بين الأجزاء المختلفة:

إن إدارة العلاقة مع العميل هو توجه متكامل ويتطلب أن تتعاون الأجزاء المختلفة للمنظمة مع بعضها البعض، والتي كانت تعمل سابقا بشكل مستقل. يجب مشاركة البيانات التي تم جمعها مع بقية الأجزاء، ومن المحتمل أن يكون بعضها مترددا وغير راضٍ عن مشاركة بياناته مع الآخرين.

المبحث الثالث: إدارة نقاط تفاعل المنظمة مع العميل

يرى ريك باريرا بأنه: توجد ثلاث نقاط تفاعل بين المنظمة وعميلها وذلك مهما كان حجمها. هذه النقاط مترابطة وتساعد على تحديد المجال الذي عليها بذل أقوى جهد فيه لصالح عملائها:

1-نقطة تفاعل العميل مع المنتج: ليس فقط بشرائه، بل أيضا بالتعامل معه واستخدامه.

2-نقطة تفاعل العميل مع النظام: أي مع الأنظمة والإجراءات والعمليات: مثل: المواقع الإلكترونية، سداد الفواتير، طلب الخدمات...

3-نقطة التفاعل الإنساني: التفاعل مع العنصر البشري في المنظمة.

حيث عندما تربط المنظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، بين هذه النقاط وتضع لها إستراتيجية واضحة تصبح مستعدة لتمنح أكبر وعد لتحصل على العميل المحتمل، ولتقديم أقوى جهد لتحفظ بالعميل المكتسب وتؤكد ولاءه⁽¹⁾.

ما سبق يؤكد أن مسؤولية إدارة العلاقة مع العميل تتعدى الخطوط الأمامية، كما أن النقاط الثلاثة تمثل محاور لتقييم التجربة التفاعلية مع العميل، أما النقطة الثانية فتبين ضرورة وجود رؤية مشتركة تحقيقا للوفاء الحقيقي المبني على مبدأ التفضيل، وبالتالي فإن تحقيق ولاء العميل مهمّة الجميع.

إن تبني ثقافة إدارة العلاقة مع العميل يمكن ترجمته بالقدرة على تنمية والمحافظة على روابط ثقة وروح تعاون، تهدف إلى تحويل الفرص إلى مبيعات حقيقية، حيث أن تجسيد فلسفة متمركزة حول العميل يتم بتحويل جذري للمهارات والكفاءات، وبالأخص للأفراد ذوي العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بعملية البيع⁽²⁾.

(1) ريك باريرا: "أسرار ولاء العملاء بالغ في وعودك وضاعف جهودك"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة

13، المجلد10، العدد298، مايو 2005، ص01.

(2) -Stanly Brown Op.cit, p326.

المطلب الأول: علاقة العميل بأفراد الخط الأمامي

أكدت الأبحاث أن جودة ونوعية علاقة المنظمة بعملاءها تتحدد وبشكل كبير بكيفية تعامل أفراد الإدارة الأمامية أو الخط الأمامي معهم ويذهب (Palmatier at al (2006 إلى أبعد من ذلك، حيث يعتبرون أن الاستراتيجيات العلائقية تكون أكثر كفاءة وفعالية عندما يستعان في بناءها بأفراد الخط الأمامي الذين هم على اتصال مباشر بالعميل⁽¹⁾.

وتظهر حساسية هذه العلاقة أكثر عندما يتعلق الأمر بمجال تقديم الخدمة، والتي تتم بإدارة المعاملة وجها لوجه، والدفاع في الوقت ذاته عن مصالح المؤسسة/المنظمة ومصالح العميل، استقبال شكواه و مطالبه، خلق الثقة، توليد الوفاء، إرضاء رغبات العملاء، وتبديد (نزع فتيل) الصراعات المحتملة (المرتقبة)⁽²⁾.

إن الخدمات لها مكوّن معلوماتي قوي: التوقيت، التعريف، الإجراءات... أي أنها في جانب كبير منها معلومات، فمثلا خدمة التأمين لا تعتمد بشكل كبير على أشياء ملموسة، ولكن على جانب كبير من المعلومات، مما يستلزم بشكل نسبي تدخل الأفراد الذين على اتصال مباشر بالعميل. و يبقى الأمر نسبيا حسب درجة تعقيد العملية المراد تنفيذها، وفي هذا السياق يعتبر Stanly Brown أن البيع عملية معقدة تتميز بحاجات مكثفة للمعلومة، حيث على رجل البيع أو مقدم الخدمة L'agent Commercial المزج بين مواهب المستشار والقدرة الممتازة على حل المشاكل⁽³⁾.

إنّ اللقاء مع الأفراد مقدمي الخدمة من وجهة نظر العميل يمكن أن يكون الجانب أو البعد الأكثر أهمية في تلقي الخدمة، حيث أن قوة الرابط force de lien بين العميل ومقدم الخدمة غالبا ما يشكل عامل وفاء Un facteur de fidélité⁽⁴⁾، هذا الرابط القوي نراه ناتجا عن الثقة مولداً لها وبالتالي لوفاء حقيقي.

(1) –John Egan, Op.cit, p174.

(2) –Christopher Lovelock et al, "Marketing des Services", Pearson Education, 6^{ème} Edition, France , 2008, p.76.

(3) –Stanly Brown, Op.cit, p.326.

(4) –Christopher Lovelock et al, Op.cit, p.348

كل ما سبق يسمح بالقول بأن الأفراد الذين على اتصال مباشر بالعميل:⁽¹⁾

-يشكلون جزءاً أساسياً ومهماً في عرض الخدمة: حيث يشكلون العنصر الأكثر ملموسية في الخدمة، كما يحددون جودتها.

-هم المؤسسة/المنظمة عارضة الخدمة: بحيث يمثلونها في نظر العميل، أي بالنسبة له مقدم الخدمة هو المؤسسة/المنظمة.

-هم العلامة: الأفراد والخدمة يشكلان غالباً جزءاً مهماً من العلامة La marque.

وأكثر من ذلك فإن لهم دوراً مفتاحياً في:⁽²⁾

1- استباق حاجات العملاء L'anticipation des besoins de la clientèle.

2- شخصنة التسليم Personnalisation de livraison.

3- إنشاء روابط علائقية مع العملاء Création des liens relationnels.

مما يؤدي على المدى إلى تحقيق وفاءهم، والذي إن تم على هذا الأساس نراه وفاء تفضيلياً حقيقياً.

رغم أهمية الأدوار المنوطة بهذه الفئة من أفراد المنظمة، إلا أنها تتصف بالتناقض والتضارب غالباً، ويرجع السبب ذلك لالتزام الفرد بحماية مصالح المنظمة التي ينتمي إليها ويمثلها، وكذا بتلبية طلبات العميل والتي لا تتوافق بشكل دائم، مما يثقل كاهلهم بمسؤولية وتضعهم تحت ضغط أثناء أداء مهامهم.

وتتمثل مهام الأفراد مقدمي الخدمة في:⁽³⁾

1-إنجاز عملية تقديم الخدمة.

(1) -Ibid

(2) -Ibid

(3) -Stéphane Maisonnas, Jean-claude Dufor,"Marketing et Services Du transactionnel au relationnel", Edition Chenelière éducation, Québec, Canada, 2006, p.343.

2- تجسيد الخدمة وجعلها ملموسة من خلال الجانب المرئي Le visible أي المظهر الشخصي له، الكلام Le verbal أي الأدب التحية، الشكر، ثم التصرف والسلوك Le gestuel أي الابتسام، النظرة، القرب من العميل...

3- بيع خدمات إضافية أخرى باقتراح استجابة معينة لحاجة مكتشفة لديه عن طريق النصح دون إظهار الجانب التجاري، وبذلك يصبح الفرد مقدّم الخدمة ناصحا محتملا للعميل حسب (Loup, 1993).

وبذلك فإن للأفراد مقدمي الخدمة والذين في الواجهة ثلاث أدوار رئيسية: (1)

1- مسؤولية جودة الخدمة.

2- الإنتاجية (سرعة وفعالية في التنفيذ).

3- البيع (أساسي وإضافي).

إن تعدد هذه المهام يوّد غالبا صراعات بين هذه الأدوار وتسبب الضغط والتوتر في صفوف الموظفين، حيث على الفرد مقدّم الخدمة واجب جعل عملية تقديمها خاصة قدر الإمكان، بما يوافق متطلبات كل عميل، الأمر الذي يؤدي إلى شخصنة الخدمة L'individualisation de service حيث أن أحد هذه المتطلبات وفي الغالب أهمها في نظر العميل هو تخفيض سعر البيع، أو الحصول المجاني على خدمات إضافية. بالطبع سيلقى طلب شخصنة عملية تقديم الخدمة معارضة من الجانب أو الطرف الذي يضع المعايير، ولذلك يجد الفرد مقدم الخدمة نفسه في مأزق بين الطرفين: يحاسب ويلاقى استهجانا لعدم تحقيقه لحصص بيع، وامتعضا لعدم تحقيقه لأدنى رغبات العميل، وهذا ما يجعل دوره غامضا. (2) ويكمن غموض الدور في كون أن المنتظر منهم أن يكونوا سريعين وفعالين في تنفيذ العمليات، وأيضا كيّسين ومتقانيين في تفاعلهم مع العملاء. (3)

(1) -Christopher Lovelock et al, Op.cit, p.350.

(2) -Stéphane Maisonnas, Jean-Claude Dufor, Op.cit, p.342.

(3) -Christopher Lovelock et al, Op.cit, p347.

إنه وما دام لم يوجد اتفاق بين المصالح التنفيذية، والمصالح التسويقية، فعلى أفراد الإدارة الأمامية front-office الذين على اتصال مباشر بالعميل إيجاد التوجهات، والمواقف والاستجابات التي ينجر عنها أقل مستوى ضغط وتوتر Stress ممكن.⁽¹⁾

I- مصادر الصراع⁽²⁾

توجد ثلاث مسببات رئيسية للتوتر في المناصب التي على الواجهة، والتي تأخذ ثلاث أشكال للصراع:

1- الصراع، موظف (مقدم الخدمة)/دور.

2- الصراع من الشكل مؤسسة (منظمة)/عميل.

3- الصراعات بين العملاء.

1- الصراع موظف/ دور Le conflit employé/ role

يحس أفراد الواجهة بصراعات بين الوظائف التي يشغلونها والتوجهات المطلوبة لذلك، وبين إدراكاتهم وما يؤمنون به شخصياً، مثال ذلك: أحيانا يجد الفرد نفسه مضطراً للتعامل بلطف مع أسوء العملاء، في حين يريد أن يقول ما يفكر به في قرارة نفسه، وقد أعطى استشاريان دوليان للمؤسسات الخدمية مجموعة من العبارات، التي لاحظنا تداولها خلال مهماتهما من قبل أفراد الواجهة بوصف العميل بصفة سلبية: "العميل متطلب جداً وبشكل دائم"، "العميل غير عقلاني"، "العميل لا يريد أن يصغي"، "العميل يريد كل شيء في الحال"، "العميل متعجرف ومتعطرس". في الواقع، للحصول على خدمة ذات جودة خالية من العيوب، من الضروري أن يكون للأفراد شخصية مستقلة Une Personnalité indépendante، حفيّة Chaleureuse، ودودة amicale، ونجد هذه الاستعدادات للسمات الشخصية على الأغلب لدى الأشخاص ذوي التقدير العالي للذات.

رغم ذلك، فإن العديد من وظائف الاتصال المباشر ينظر إليها على أنها في أدنى سلم المسؤولية وبأدنى راتب، تتطلب سنوات قليلة من الدراسة (المستوى التعليمي)، أجراها زهيد، ومستقبلها غير واعد.

(1) -Christopher Lovelock et al, Op.cit, p347.

(2) -Ibid, pp.350-352.

على المنظمة أن تكون قادرة على تحقيق الاحترافية وأن تتمن هذه الوظائف التي على الواجهة والقضاء على الصورة السلبية لها، وإلا فسيؤد ذلك صراعات من الشكل موظف/ دور.

2- الصراع مؤسسة (منظمة/ عميل le conflit entreprise/ Client

إن موظفي الخدمات يواجهون غالبا معضلة: هل من الأحسن إتباع القواعد- قواعد المؤسسة- أو إرضاء وتلبية طلبات العملاء؟ ويسمى هذا الصراع بمعضلة الرئيسين dilemme des deux patrons ويظهر:

-عندما يطلب العملاء خدمات إضافية Services Supplémentaires.

-إضافات على العرض الأصلي des extras.

-عندما لا يتفق العملاء مع قواعد المؤسسة.

ويظهر كل ذلك جليا في المؤسسات التي لا تمتلك توجّها نحو العميل.

وفي دراسة لـ Jagdip Singh أستاذ بجامعة Case Western Reserve طبقت على أفراد مركز الاتصال Centre d'appel التابع لإحدى مؤسسات الخدمات المالية، حيث تم ملاحظتهم يعملون تحت ضغط صراع بين الجودة والإنتاجية، حيث على الأفراد مواجهة حاجات وطلبات صراعية وكذا قواعد وإجراءات وشروط الإنتاجية، وقد توصل في بحثه إلى أن الإنتاجية لم تتأثر بالإجهاد الوظيفي وإنما بالصراع بين الموارد (جانب المؤسسة) والطلبات (جانب العميل)، وبالذّور الغامض تجاه العملاء.

-حيث يرى Singh بأن موظفي الخط الأمامي يحاولون الحفاظ على إنتاجيتهم حتى في حالة الإجهاد، لأن مؤشراتها مرئية واضحة خاصة أنها مرتبطة بالمكافأة والاستقرار الوظيفي، على عكس جودة الخدمة التي هي أقل تكميما وأقل ملموسية moins visible.

-كذلك تم ملاحظة ما هو غير متوقع، وهو الارتباط السلبي بين الالتزام نحو المؤسسة وجودة الخدمة، حيث الموظفين الملتزمين أكثر نحو المؤسسة - باحترام قواعدها وإجراءاتها- يمكن أن يكونوا أقل التزاما من ذلك اتجاه العملاء والعكس صحيح.

-كما توصل إلى أن المزيد من التحكم في المهام ودعم الإدارة، يحمي الموظفين من الضغط والتوتر مع تحسين توجهاتهم ومواقفهم الإيجابية.

3- الصراع بين العملاء le conflit interclient

إن الصراعات بين العملاء ليست دائمة الحدوث، ومن أمثلتها: التدخين في أماكن ممنوع فيها التدخين، التحايل على صفوف الانتظار، إجراء مكالمات هاتفية في سينما...، فالفرد الذي على اتصال مباشر يجب عليه أحيانا ممارسة دور الوسيط لإنصاف العميل المنزعج. إنها مهمة صعبة، مزعجة وغير ممتعة، لأنه في بعض الأحيان من المستحيل إرضاء كلا الطرفين.

II- تأطير دور الأفراد على الواجهة: (1)

يرى كل من Maisonnas و Dufor بالنظر لأهمية دور الفرد على الواجهة ولغموضه، والصعوبات التي يواجهها أثناء أداءه، فإنه من المهم توصيف الدور Définir le role، والتخطيط لبرنامج تأطير لهذا الدور Prévoir un Programme d'encadrement. إن إتباع سياسة "دعه يمر" ستقود سريعا لانتشار وتعدد السلوكيات والصور، التي تعيق إدراك الصورة المراد توصيلها للعميل من طرف المنظمة.

لذلك كما كان بالإمكان توجيه الأفراد مقدمي الخدمة، كلما كانت مهمة تقديمها بجودة عالية أسهل.

إن الأمر لا يعني تحويلهم إلى رجال آليين، وإنما تبسيط لمهمتهم Simplifier leur tache بتزويدهم بدلائل-جمع دليل-des guides، كلما كان ذلك ممكنا. هذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للوضعيات غير المتوقعة.

مما سبق تتبين أهمية تأطير دور مقدمي الخدمة، إلا أن هذا التأطير لا يكون توجيهيا directif وإنما مرافقا accompagnateur حيث تكون التوجيهات حسب جزء السوق- بصفة أوسع جزء الحافظة- الذي ينتمي له العميل، لأن لكل جزء حاجاته وانتظاراته، والتي تستدعي تكيف عملية تقديم الخدمة adaptation de la servuction. والجدول التالي يوضّح محاور العملية التأطيرية كما وضّحته بعض الدراسات.

(1) -Stéphane Maisonnas, Jean-Claude Dufor, Op.cit, pp.346-347.

الجدول رقم 03: استراتيجيات التأطير

المحاور axes d'action	برامج التسيير Programmes de gestion
<p>-Définition d'un Style معين نمط</p> <p>-تصميم مسهل لعملية تقديم الخدمة.</p> <p>-تقدير واعتبار للأفراد مقدمي الخدمة.</p> <p>-الإشراف على الأفراد مقدمي الخدمة.</p>	<p>-الفرد المناسب في المكان المناسب</p> <p>-تحديد أهداف للطرفين mutuelles.</p> <p>-إدارة عملية التحفيز.</p> <p>-إدارة الاتجاهات Gérer les attitudes.</p> <p>-مراقبة النتائج Contrôler les résultats</p> <p>-تحويل الأفراد غير الأكفاء Déplacer le personnel inapte</p>

المصدر: Stéphane Maisonnas, Jean-Claude Dufor, Op.cit,p.346.

وخلف هذه الإستراتيجيات التأطيرية نجد الأهداف التالية:

1-تتمين دور الفرد مقدم الخدمة : بحيث كل فرد يجب أن يكون في مكانه المناسب، وأن يجد مكانه المناسب داخل المنظمة ويتعلق الأمر ب:

1. بتقدير واعتبار لمركزه.

2. تحميله مسؤوليات.

3. دعم الإحساس بالانتماء لديه.

2- التحديد (التوصيف) الدقيق لعملية تقديم الخدمة :

للحدّ من مخاطر الأخطاء خلال عملية تقديم الخدمة، لابد من شرح الهدف منها (انتظارات وحاجات العملاء)، إعطاء دور للأفراد (سلوكي، كلامي، مرئي مظهري)، ومكانا في عملية تقديم الخدمة، التحديد الدقيق للأهداف التي يجب عليه بلوغها (بخصوص الجودة المدركة من العميل وبخصوص رضاه)، وهذه الأهداف ستشكل أدوات (معايير) رقابة عن أداءه.

3- التواصل مع الفرد مقدم الخدمة: هذا التواصل يجب أن يولّد ثلاث تدفقات للمعلومة:

الأول: بالنسبة لمديرية التسويق يجب أن تعرف سياساتها، وانتظارات وحاجات العملاء، والوسائل التي تم إيجادها للاستجابة لها (التموقع، مختلف الخدمات، الأنشطة الترويجية، الإشهارات...إلخ).

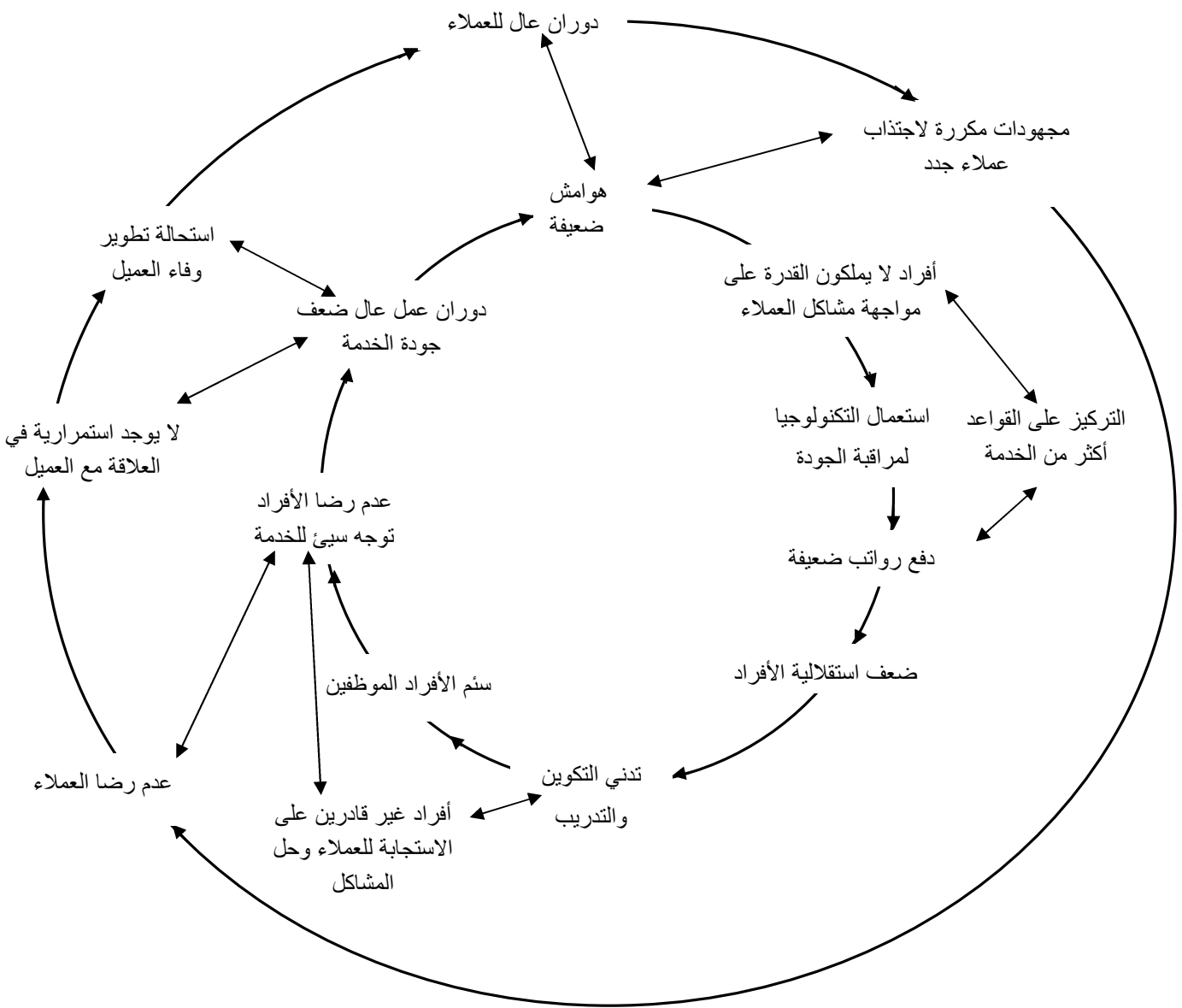
ثانيا: يجب عليها الاهتمام بالمعارف والحلول المقترحة من مقدمي الخدمة-أفراد الخط الأمامي-

ثالثاً: تغذية مرتدة حول أثر السياسات المطبقة (رضا العملاء، مستوى المبيعات).

المطلب الثاني: دورات الفشل Cycles d'échec⁽¹⁾

إن دورة الفشل أو الإخفاق توضح آثار تطبيق إستراتيجية معينة، وذلك بالتركيز على دورتين متفاعلتين: إحداهما تمثل المشاكل مع الأفراد العاملين لديها في الواجهة، والأخرى تمثل مشاكلها مع العملاء، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: 12 دورة الإخفاق



المصدر: Cristopher Lovelock et al, Op.cit, p.355.

⁽¹⁾ –Cristopher Lovelock et al, Op.cit, pp.354-357.

بالنظر إلى الشكل السابق فقد أراد كل من Schlesingh و Heskett 1991 توضيح تبعات إهمال المنظمة لأهمية دور الأفراد على الواجهة وأثر ذلك على مؤشرات أداءها داخليا وخارجيا، وذلك من خلال دورتين:

I- دورة فشل (إخفاق) الموظف (مقدم الخدمة):

وتترجم بتوظيف يتطلب القليل من المعرفة ومستوى دراسي ضعيف، أين القوانين واللوائح تحكم الخدمة وتقديمها، والتكنولوجيا وسيلة لمراقبتها. كما أن سياسة الرواتب المنخفضة يرافقها عموما مجهود متدني بخصوص الاختيار والتكوين - حيث تتفق الكتابات على أنهم ضمن الفئات التي تحضى بمستوى ضعيف في التكوين *Les moins bien formés*، والأقل مكافأة وتحفيزا *Les moins bien rémunérés* رغم أهمية الدور المنوط بهم في عرض الخدمة-، ويتبع ذلك لا محالة بمثل عميق من طرف الأفراد: مهام روتينية، عدم وجود هامش للتصرف ولا حرية الاستجابة للعملاء... مما يضر بحماستهم *l'enthousiasme*، وتعاطفهم وكياستهم *l'empathie* المطلوبان لتحقيق انتظارات العملاء ورضاهم.

والنتيجة بالنسبة للمنظمة هي ظهور "خدمة بجودة ضعيفة"، ودوران عمل *Turnover* بحجم مهم وملحوظ للموظفين، وهوامش ربح زهيدة.

تتفاقم هذه الدورة بإتباع سياسة تشغيل بمقابل زهيد في إطار مناخ عمل غير محفز بدرجة كبيرة، مما يمكن أن يسبب تخريب وتشويه حقيقي للخدمة *Un véritable sabotage du services* من طرف الأفراد مقدميها.

II- دورة الفشل للعميل:

يمكن توضيحها بإرادة المنظمة اجتذاب عملاء جدد دون الأخذ بعين الاعتبار قدرات أفرادها على الواجهة على التعامل مع الطلب الإضافي، وبالتالي يصاب العملاء بخيبة أمل من أداء هؤلاء، ومن غياب المتابعة الناتجة عن تغير الأفراد، وبالنتيجة لا يكونوا أوفياء للمنظمة، ويغيرون مورّد الخدمة بسرعة تفوق سرعة تغير الأفراد مقدمي الخدمة، وهذا ما يجعلها في بحث دائم عن عملاء جدد للحفاظ على مستوى وحجم المبيعات.

إن العديد من المسؤولين يملكون رؤية لمدى قصير فقط Une Vision à court terme، وسوء تقدير للنتائج المالية لسياسة "راتب ضعيف" والتي يقابلها دوران عمل عال، حيث يوجد ثلاث متغيرات مفتاحية للتكلفة غالبا ما يتم نسيانها:

1- تكاليف الاستقطاب (الوقت أكثر من المال)، و التوظيف، والتكوين.

2- الإنتاجية الضعيفة للأفراد عديمي الخبرة.

3- تكلفة البحث الدائم عن عملاء جدد.

كما أنه يوجد نوع من التكاليف يصعب تكميمها مثل: الخسائر الناتجة عن عدم القدرة على ملئ المناصب الشاغرة - نتيجة رحيل الأفراد -، أو فقدان المعارف والخبرات التي يملكها الأفراد والمتعلقة بعادات العملاء.

أيضا يوجد متغيرين غالبا ما يتم نسيانهما:

-المداخل التي فقدتها المنظمة خلال سنوات عديدة، والتي خلالها توجه عملاءها إلى البحث عن خدمات أفضل لدى غيرها.

- مداخيل العملاء المرتقبين (المحتملين) الذين تم فقدهم نتيجة التعليقات السلبية المتناقلة شفويا.

III- تمكين أفراد الخط الأمامي:

على الرغم من أنه ليس كل الأفراد يفضلون توسيع نطاق سلطتهم ونفوذهم ولا زيادة مسؤولياتهم، بل يفضل بعضهم العمل ضمن قواعد محدّدة وبدقة، إلا أن مسألة تمكين هؤلاء أضحت مهمة نظرا لحساسية الدور الموكّل إليهم كما بيّنا سابقا.

فحسب Lawer و Brown (1992) فإن التمكين هو تقاسم مسيرّي الإدارة العليا مع أفراد الخط الأمامي لأربع مكونات تنظيمية: (1)

1- المعلومة حول الأداء التنظيمي.

3- التحفيز (والمكافأة) المؤسس على الأداء التنظيمي.

(1) -John Egan, Op.cit, p.183.

4- المعرفة التي تمكن الأفراد من فهم والمساهمة في الأداء التنظيمي.

5- قوة أو سلطة صنع القرارات المؤثرة على التوجيه والأداء التنظيمي.

ونفصلها فيما يلي: (1)

1-المعلومة المتعلقة بالأداء التنظيمي يقصد بها: النتائج التشغيلية، ونسب الأداء مقارنة

بالمنافسة...

2-التحفيز حسب الأداء التنظيمي: العلاوات، تقاسم الأرباح، خيارات الأسهم les stock-option...

3-المعرفة: تقاسم المعارف التي تسمح للأفراد بالفهم والمساهمة في أداء المنظمة. فالمعرفة كانت

دائما مصدرا للقوة، ففي الوقت الراهن والمتطور بلا هوادة، على المنظمة نشر هذه القوة وتوزيعها على مجموع أفرادها ضمانا لنجاحها. (2)

ويرى stanly Brown في هذا الصدد أنه على أفراد الواجهة الأمامية امتلاك معرفة مفصلة عن

المشاريع الإستراتيجية الخاصة بمنظمتهم وبالعلاقتها الدقيقة بوظائفهم (3).

كما أن تدريب هؤلاء الأفراد وإدارة معارفهم في ظل تبني فلسفة إدارة العلاقة مع العميل CRM

يرتكز على مبدئين: (4)

1. التدريب وإدارة المعارف تملى من الفئة المعنية بهما.

2. دمج عمليتي التكوين والتدريب وإدارة المعرفة أنيا مع عملية التبادل. حيث أن جلسات التدريب

المحددة رسميا من ناحية الوقت و/أو مكان لها دور ثانوي، لأن المتعلمين الخاضعين لبرامج

التدريب يظهرون الحاجة ويتطلعون لحلول في الوقت المناسب تماما en juste à temps، مقدمة

في الحين والمكان المناسبين offertes au moment et l'endroit opportun.

3. سلطة صنع القرار التي تؤثر على إجراءات العمل وكذا التنظيم، بفضل دوائر الجودة وفرق العمل

ذاتية الإدارة. وتتم زيادة قوة ونفوذ Pouvoir الأفراد الذين على الواجهة على عدة مستويات: (5)

(1) –Cristopher Loveck et al, Op.cit, p.368.

(2) –Stanly Brown,Op.cit, pp328-329.

(3) –Ibid, p326.

(4) –Ibid, p.332.

(5) –Ibid, p368.

-تشجيع الاقتراحات، حيث يعطي سلطة للأفراد عبر برامج رسمية.

-المشاركة في توصيف العمل la définition de l'emploi مما يمثل انفتاحا على مجموع المهام

المطلوب إنجازها حيث يعاد توصيف العمل بطريقة تسمح للأفراد باستخدام معارف أكثر.

-المشاركة القوية (الاندماج بقوة) Une forte implication حيث تعطي للأفراد في المستويات الدنيا

الشعور بالمسؤولية اتجاه الأداء التنظيمي: المعلومة مشتركة، يطور الأفراد استعدادات وقدرات للعمل

الجماعي ضمن فرق، المشاركة الجماعية في القرارات التسييرية، تقاسم الأرباح، مشاركة عملية داخل

المنظمة.

خصائص بيئة التمكين:

وهي الخصائص المتعلقة بالمنظمات التي تفضّل وتشجّع الرفع من حس المسؤولية لدى أفرادها،

بإعطاء استقلالية أكثر في التصرف دون الرجوع للرئيس المباشر:⁽¹⁾

1- إستراتيجية المنظمة مبنية على التمييز التنافسي.

2- المقاربة عميل مرتكزة على العلاقات طويلة المدى.

3- استعمال المنظمة لتكنولوجيا معقدة وغير روتينية.

4- المحيط لا يمكن التوقع بتغييراته، مع إمكانية حدوث مفاجآت.

5- يسمح المسيرون للأفراد بالعمل باستقلالية خدمة للمنظمة وعملاءها.

6- شعور الأفراد بالحاجة لتحسين قدراتهم كما يُولون اهتماما للعمل الجماعي، ويملكون مهارات

التعامل مع الآخر.

مثال عن تمكين أفراد الخط الأمامي:

NordStrom هي سلسلة أمريكية من المتاجر الفاخرة- تعمل أيضا في كندا- تأسست عام 1901

من قبل السويدي الأمريكي John Nordstrom و Carl F.Wallin، مقرها بسياتل واشنطن، ولها 399 فرع

في أكثر من 30 دولة.

(1) -Cristopher Lovelock et al, Op.cit, p.366.

بدأت نشاطها باعتبارها بائع تجزئة للأحذية، ثم توسع ليشمل الملابس، والإكسسوارات، حقائب اليد، والمجوهرات، والعلطور ومستحضرات التجميل، كما أن بعض متاجرها تقدم خدمات تحضير الزفاف وتجهيزات المنازل.

اشتهرت بخدماتها المتميزة لعملاءها من خلال إعطاء استقلالية واسعة لأفراد الواجهة الأمامية في تلبية طلبات العملاء، وهذا ما يوضحه دليل المؤسسة خاصتها Le guide d'entreprise.

الشكل رقم 13: دليل سلسلة Nordstrom

-مرحبا بك في Nordstrom

-نحن سعداء بوجودك بيننا.

-هدفنا الأول هو تقديم خدمة ذات جودة ممتازة.

-ضع سقفًا عاليًا لأهدافك الشخصية والمهنية.

-نحن على ثقة كبيرة بقدراتك على بلوغها

قواعد Nordstrom

-القاعدة رقم 1: استخدام حكمك وتقييمك الشخصي في كل الوضعيات.

-لا توجد قواعد أخرى.

-أنت حرّ فيما يتعلق بطرح أسئلة في أي وقت على مسئولك المباشر، أو مسئول المحل، أو المدير الجهوي.

المصدر: Cristopher Lovelock et al, Op.cit, p.367.

المطلب الثالث: علاقة العميل بالإدارة الخلفية

إن أعمال كل من Chase 1981، Chase et Tansik 1983، وChase et al 1998، Mills et all

1983، كلها تدعم أطروحة Shostack 1981، وذلك بتبيين أن: (1)

(1) -Christopher lovelock et al, op.cit, P.74.

الفعل أو التصرف L'action (أداء الخدمة)، والتفكير La pensée (تصور الخدمة)، يرتكزان بشكل أولي على تنظيم أمامي Amont، وخلفي Aval لنظام إنتاج الخدمة الذي يسهل مهام كل من العميل والأفراد مقدمي الخدمة، وأكثر من ذلك يحسن من الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة مقدمة الخدمة.

كما أن العديد من الأعمال بينت أهمية الإدارة الخلفية والوظائف اللوجستية (الإمدادية) في انجاز الخدمة وأيضا في جودة الخدمة المقدمة، حيث كانت المميّزة منها: دراسة Armistead 1990، Maister et Lovelock 1982، Mills et Moberg 1982، Sasser 1976، Synder et al 1982، كلها بينت انه على غرار المنتج المادي فإن الخدمة تركز على معارف تطبيقية Savoir faire مميّزة وخاصة، يتم اكتسابها مع تجهيزات وسيناريوهات تفاعلية Des scénarios interactionnels، وعمليات إمدادية، وأنظمة معلوماتية متخصصة ومصممة لتنفيذ مفهوم للخدمة محدد مسبقا، و/أو ممارسة مهنة معينة للخدمة Un métier de service particulier (1).

حسب عاشور (2006) حين ترغب المنظمة في أن تتعامل مع العميل في ظل فلسفة إدارة علاقات العميل، فإنه ثمة أسئلة ستثار من بينها: (2)

- هل تتفاعل المنظمة مع العميل بأفضل السبل، وهل التعامل مع العميل يتم باتجاه ثنائي أم باتجاه واحد؟

- هل كل الأقسام تعمل سوية بفعالية لتوفير الدعم للعميل بطريقة خالية من التعارض؟

في هذا الصدد يوضح Lamarque أن تطبيقات إدارة العلاقة مع العميل ليست أدوات سحرية إعجازية لفهمه والاستجابة لحاجاته، وإنما يحتاج الأمر إلى تضافر كل أفراد المنظمة، وإعادة تنظيم

(1) -Ibid, p.75.

(2) -خالد شطي مفضي عواد العجمي، "فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء: دراسة ميدانية على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، يونيو 2011، ص17.

للوظائف بالتوجه نحو العميل، بدون ذلك لن تكون إدارة العلاقة معه سوى تكلفة بدون أي عائد للمنظمة⁽¹⁾.

كل ما سبق يؤكد لنا ضرورة مساهمة كل فرد ينتمي للمنظمة في إعداد وتسليم القيمة المنتظرة من العميل، بمحاولة تجسيد انتظاراته من الخدمة ومن العلاقة مع المنظمة.

تتفق الكتابات في مجال الخدمات بأنه ليس تقديم الخدمة هو ما يشكل مشكلاً، وإنما ثبات المستوى الذي تقدم به مهما تغير الزمن والمكان Assurer la même prestation dans le temps et l'espace. حيث أن الخلل الملحوظ في تقديم الخدمة ومستوى التفاعل من مرة إلى أخرى، أو تغير المستوى بتغيير الوكالة أو قناة التوزيع أو وسيلة الاتصال، كلها إشارات على صعوبات ويمكن عجز على مستوى العلاقات الداخلية في المنظمة، مثال عن هذه الوضعية عدم احترام أجل الاستجابة لطلب العميل Le délai de réponse وتمديده من طرف الإدارة الخلفية، هذه الوضعية تعبر عن ثغرات عدّة من الجانبين: ⁽²⁾

الإدارة الأمامية Front office، والإدارة الخلفية Back office.

- فمن جانب الإدارة الأمامية أولاً نلاحظ عدم فهم وسخط متزايدين بخصوص الوثائق والأوراق الرسمية المطلوبة من طرف الإدارة الخلفية لتقييم والمصادقة على الملفات.

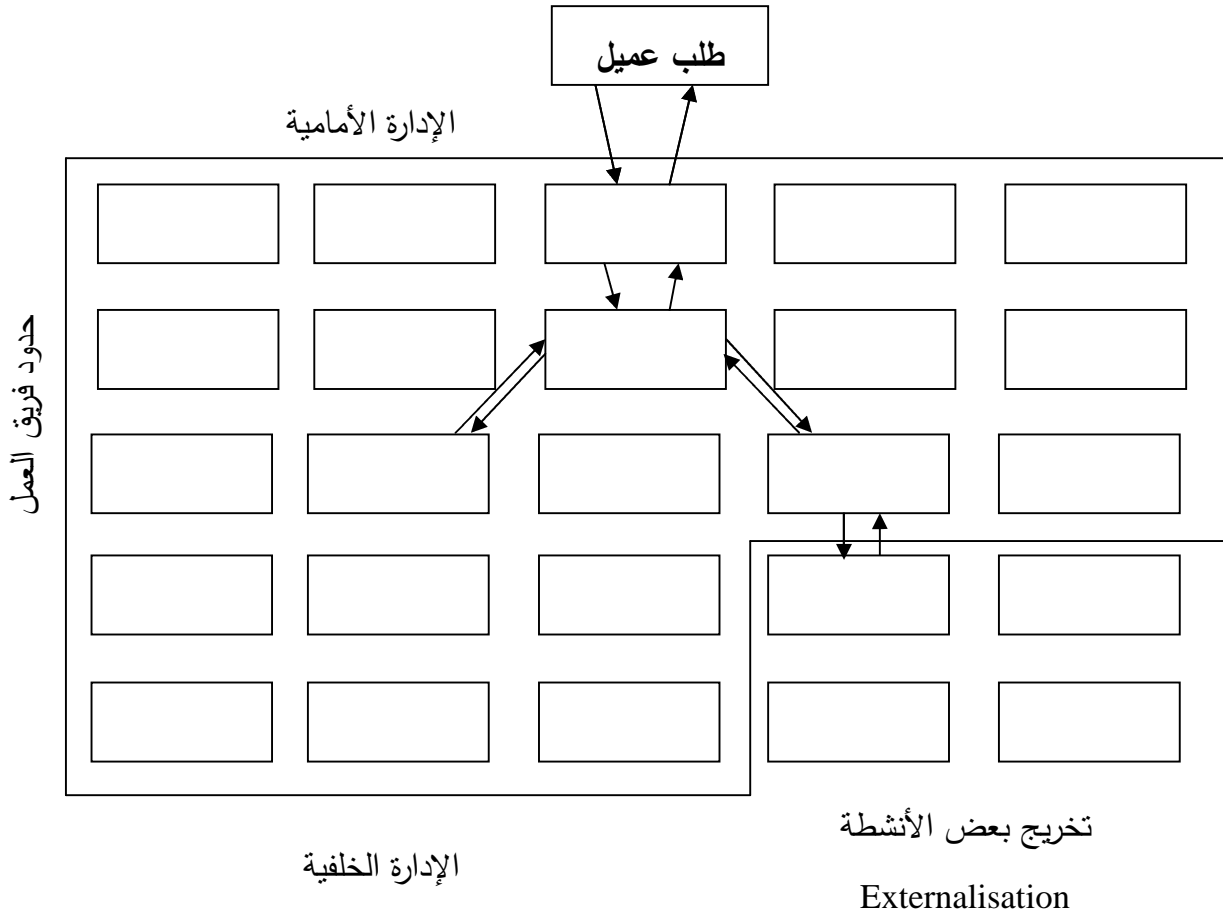
وينتج عن هذه الوضعية غالباً غياب الدقة في إعداد الملفات وبالتالي حدوث تأخير مضر.

-أما من جانب الإدارة الخلفية يتم تسجيل ردود فعل المراقبين -مراقبي احترام القواعد المحددة- دون محاولة اقتراح حلول أو التفكير في تسويات، أو مساعدة الإدارة الأمامية على العمل بشكل أفضل.

(1) -Coordinations Eric Lamarque, "Management de la banque : risques, relation client, organisation", Pearson Edition, France, Paris, 2005.p.145.

(2) -Coordinations Eric Lamarque, op.cit .p.145.

الشكل رقم 14: نموذج معالجة طلب عميل لـ: Zollinger et Lamarque 2004



المصدر: Coordinations Eric Lamarque, op.cit.p.225

في إطار العلاقة مع العملاء، يجب تنسيق العلاقة بين الجبهة الأمامية والخلفية للإدارة. كما يجب عدم منع هذه الأخيرة من التواصل مع العميل ولكن في إطار إجراء محدد وبالتنسيق مع المكلّف من الإدارة الأمامية حسب مبادئ ووضعيّات جدّ محدّدة. ⁽¹⁾ و السبب في ذلك أن التواصل المباشر مع الإدارة الخلفية قد يخلفّ حالات عدم رضا نتيجة اختلاف أسلوب الحوار الذي تنتهجه عن ذلك المنتهج من طرف الوكالات المباشرة لتوزيع الخدمة.

بالرجوع للشكل السابق، فإن ووضعيّات التنسيق موضحة بأسهم وهي عبارة عن اتصالات يجب القيام بها لإعداد استجابة ذات جودة لطلب العميل وفي آجال تنافسية. كما لا بدّ من إظهار دور الإدارة الوسطى middle-office والتي لا تظهر بشكل صريح في الشكل السابق رغم أن لها دور في جهود

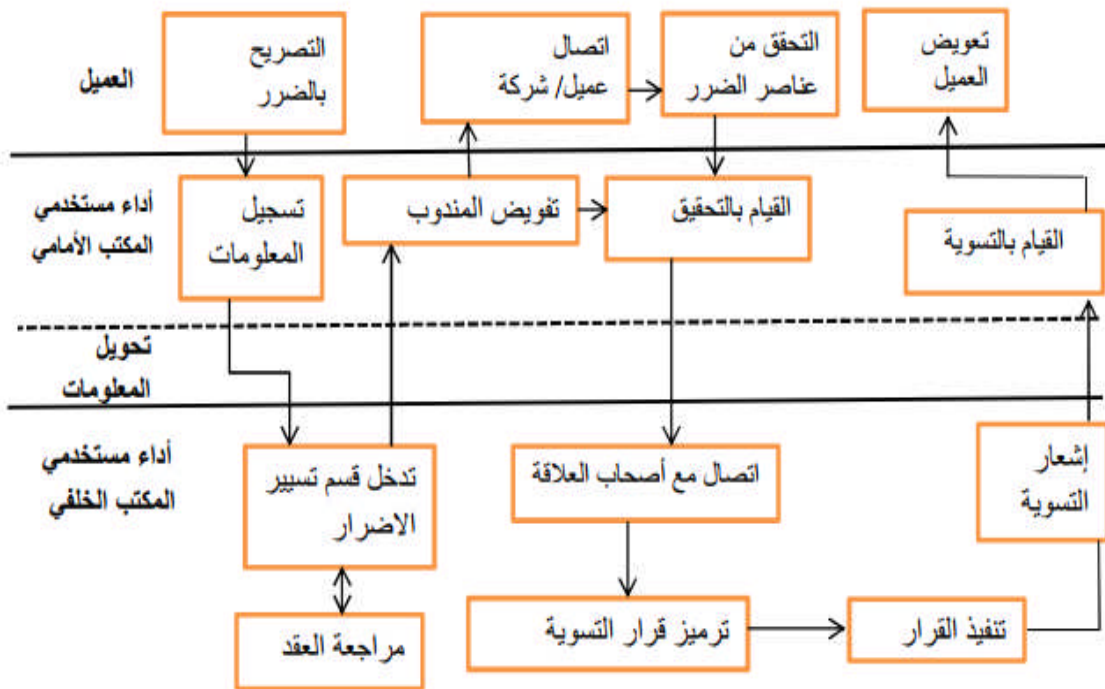
⁽¹⁾ -Coordinations Eric Lamarque, op.cit .p.225.

التنسيق: مراقبة التسيير، الرقابة الداخلية، حيث يجب على كل الأطراف الوظيفية أن تخرج من الحدود الضيقة لمهامها والمتمثلة في إعداد التقارير Reporting، والرقابة الصارمة Le contrôle strict إلى المشاركة في إدارة العمليات من خلال ملاحظة الحاجات والنقائص وملا الفراغات ، فهذا الدور أكثر أهمية مما يظهره الشكل.

إن جزءاً من الإدارة الخلفية يمكن تخريجه Sous traités, externalisés وذلك بالاستعانة بمصادر خارجية الأمر الذي يرفع من صعوبات التنسيق.

فيما يلي سنتطرق إلى مثال عملي عن تفاعل العميل مع كل من الإدارة الأمامية والخلفية، بتناول سيرورة التفاعل بين العميل وشركة التأمين في شكل المطالبة بالتعويض، حيث يمكن توضيح مختلف العلاقات بين العميل وأفراد الاتصال المباشر وأفراد الإدارة الخلفية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 15: سيرورة التفاعل بين العميل وشركة التأمين-المطالبة بالتعويض-



Source : Semii, A-k, Stratégie de service, Dunod,Paris,2001,P :88.

المصدر: نقلا عن : بن بنيش بلال، مرجع سابق، ص19.

يبين الشكل السببورة التفاعلية بين العميل وشركة التامين من خلال المطالبة بالتعويض، حيث يقوم العميل بالتصريح بالضرر الناشئ عن تحقق الخطر المؤمن منه، ويتولى أفراد الإدارة الأمامية تسجيل المعلومات في شكل ملف وتحويلها إلى الإدارة الخلفية، حيث يباشر أفرادها مهامهم بتدخل قسم تسيير الأضرار، وذلك لمراجعة العقد والشروط المتفق عليها. ويتم الاتصال بالعميل عن طريق أفراد الإدارة الأمامية للتحقق من عناصر الضرر ومطابقتها مع ما اتفق عليه في العقد. ثم يتولى أفراد الإدارة الخلفية عملية التسوية وتنفيذ قرار التعويض، ومنه تسليم مبلغ التعويض للعميل من طرف أفراد الإدارة الأمامية⁽¹⁾.

مشاكل التنسيق: ⁽²⁾ وفيما يلي أهمها:

- البطء في معالجة الشكاوى حيث لا تتم في الآجال المتوقعة les délais prévus، ليس فقط بسبب سوء التنسيق مع الإدارة الخلفية، وإنما لأن المعلومات لا يتم تداولها بين القنوات بشكل دائم، مثلا: الإشارة لوجود مشكل عن طريق الهاتف أو الإيميل، ليس بالضرورة أن تحول بدقة ووضوح إلى أين تم ملاحظته.
- يظهر مجال آخر للمخاطر، لما تختلف الأهداف البيعية للقنوات المختلفة، في إطار السياق الذي يصعب فيه اكتساب عملاء جدد، فتتنافس على اكتساب تجهيزات وإدارة العلاقة مع العملاء الموجودين مما يؤدي إلى ظهور صراعات بين القنوات، خاصة إذا ربط الأمر بالجانب التحفيزي، بمعنى أن الحوافز تقدم على أساس الأداء، وهنا تظهر أهمية الحوافز الجماعية كحل وذلك لا يتأتى إلا بتوحيد الأهداف .
- توجد حالات أخرى أقل تعقيدا مما سبق، تستدعي ضرورة الحرص الدائم من جانب المسيرين لتجنب الصراعات الداخلية البسيطة، التي تضرّ بجودة العلاقة، والتي مصدرها بشكل واسع وأساسي بشري.
- كما أن إدخال نظم المعلومات وأدوات لتسيير العلاقة يحقق مستوى جيد للفعالية، وكذا تقاسم للمعلومات، وإن كان الأمر يحتاج دائما للتحسين، لكن استخدامها من طرف الأطراف الفاعلة وبصفة أوسع وأعم سلوك هذه الأطراف يمكن أن يطرح صعوبات.

(1) - بن بتيش بلال، المرجع سابق، ص ص: 19-20.

(2) -Coordinations Eric Lamarque, op.cit .p.226.

ما سبق برأينا يؤكد ضرورة توحيد السلوك والأهداف لضمان علاقات جيدة داخل وخارج المنظمة، فحسب Avolio و Bruce.J فإن التغيير مهما كانت غايته وسببه يتطلب التأثير على العلاقات وإحداث أنماط سلوك جديدة لضمان نجاحه، وقبل ذلك إمكانية الشروع فيه وتطبيقه، وعليه فإنه في إطار تحسين العلاقة مع المحيط الخارجي يتطلب الأمر إدارة العلاقات الداخلية بما يخدم ذلك، ويضيف Lovelock et al أن ديمومة العلاقة لا تكون إلا بتقاسم القيم وبالخصوص مع أفراد الواجهة، حيث أن كل مؤسسة أو منظمة تبحث عن علاقة دائمة بعملائها وأيضاً أفرادها تحتاج إلى : إطار قانوني un cadre juridique وقيم أخلاقية مشتركة لكل الأطراف دون استثناء، خاصة الذين على علاقة مباشرة بالعميل⁽¹⁾.

لقد بيّنت أعمال كل من levitt 1977، و Shostack 1981 أن خاصية اللاملموسية للخدمة والصعوبات التي تولدها يمكن تلافيتها، كما يمكن أن تدار من خلال الطريقة المسماة "Blue print"، وتتمثل هذه التقنية في التجزئة الدقيقة لمراحل تقديم الخدمة، بعزل العناصر الملموسة عن غير الملموسة منها، ثم وضع معايير لمكونات الخدمة في الزمان والمكان⁽²⁾.

من المهم لأي منظمة الحصول على رؤية شاملة حول الكيفية التي ترتبط بها عناصر الخدمة فيما بينها، على شكل مورد/عميل، حيث مخرجات كل عملية تشكل مدخلات للعملية التي تليها، وذلك على مدى الأنشطة المكونة لعملية تقديم الخدمة.

كما يوضّح د.فريد كورتل أن " Blue printing " هو برنامج عمل موضح بطريقة بيانية اقترحها Shostack لحل المشاكل التي تحصل عند تقديم خدمة جديدة، من دون تعريف وتشخيص واضح وكاف للدعم اللازم من خلال وظائف مساندة ملائمة⁽³⁾.

ويحوي هذا البرنامج ثلاث عناصر رئيسية هي:⁽⁴⁾

1- كل الوظائف الأساسية لصنع وتوزيع كل خدمة، مشخّصة بما يتفق مع مسؤوليات المنظمة كوحدة ومسؤوليات أفرادها.

(1) – Crisiopher Lovelock et al, op.cit .p.30.

(2) –Ibid .p.74.

(3) – فريد كورتل، " تسويق الخدمات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص111.

(4) –المرجع الأخير، ص ص111-112.

- 2- توقيت العلاقات وتتابعها بين الوظائف التي تمّ إيضاحها بيانياً.
- 3- تعريف العارضة المقبولة لكل وظيفة، وذلك من زاوية التباين عن المعايير، والتي يمكن تحملها من دون أي تأثير سلبي على منظور العميل للجودة.
- و هو بذلك يشخّص كل الخطوات التي تدخل في عملية الخدمة، أي كل الاتصالات والتفاعلات التي تحصل بين العملاء الداخليين.

كذلك قد يقسم هذا البرنامج تقسيماً إضافياً: (1)

- 1- منطقة الوضوح Zone of visibility: أي العمليات التي تكون واضحة ومرئية للعميل، والتي من المحتمل مشاركته فيها.
- 2- منطقة اللاوضوح Invisible zone: وهي العمليات والتفاعلات الخفية عن أعين العملاء على الرغم من أهميتها لنجاح الخدمة.

وهذا يوافق تصنيف Raymond Leban للعمليات المنشئة للقيمة: (2)

- العمليات الأساسية: وهي التي تساهم مباشرة في إنجاز المنتجات والخدمات، والتي تتضمن العلاقة مع العميل.
- العمليات الداعمة: هي عمليات عملائها العمليات الأساسية، أي العملاء الداخليين (الأفراد في مختلف مراحل إنجاز العملية)، وهي غير مرئية للعملاء الخارجيين، لكنها ذات أهمية مثل سابقتها للوصول إلى التنافسية.

وحسبه فإن العملية: "تتكون من مجموعة الأنشطة المنجزة بواسطة وسائل: أفراد، تجهيزات، أدوات، إجراءات معلومات، والتي تساهم في الحصول على نتيجة محددة مسبقاً وقابلة للقياس (منتج أو خدمة) منتظرة من طرف عميل نهائي من داخل أو خارج المنظمة وغايتها هي القيمة المضافة". (3)

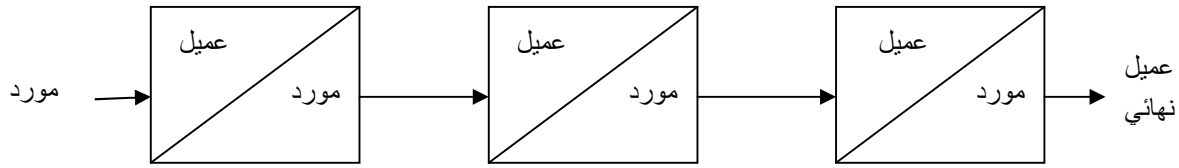
(1) - فريد كورتل، مرجع سابق، ص112.

(2) - Raymond Leban, "La Cartographie des processus".www.cnam fr/ pole-ecogestion/IMG/ pdf/ TD5 Cartographie Processus, P02.(04/01/2005).

(3) -Ibid

إن الانطلاق سيكون من تحديد حاجة والعمل على تقديم استجابات ملائمة، وذلك على مدى الأنشطة المكونة للعملية، وصولاً إلى الغاية النهائية والمتمثلة في إنشاء القيمة للعميل النهائي. وعليه فإن العلاقات ستكون من الشكل مورد/ عميل على مستوى كل الأنشطة والمهام، عبر كل من الإدارة الأمامية والخلفية كما هو موضح في الشكل الموالي:

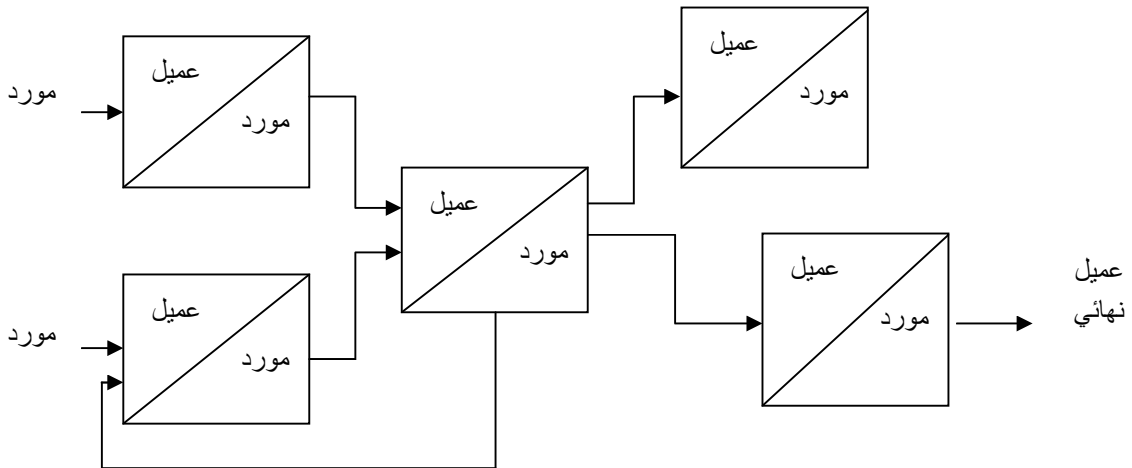
الشكل رقم 16: مخطط العملية خطية



المصدر: J.P.Hubérac, "Guide des méthodes de la qualité": Choisir et mettre en œuvre une qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services", Edition Maximan, 2^{ème} édition Paris, 2001, p.53.

وقد تكون العملية أكثر تعقيداً بتنظيم الأنشطة: بالتعاقب، والتوازي، وعلى شكل شبكة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 17: مخطط لعملية أكثر تعقيداً



المصدر: J-P.Hubérac, op.cit, p.57

مما سبق يمكن القول أن الإدارة المتميزة للعلاقات من الشكل (مورد-عميل) بين المكلفين بالمهام المكوّنة للعملية، تساعد على تسويق نتيجة كل مهمة للمكلف بالمهمة الموائية. حيث أن الترابط المدرك بين طرفي أو أطراف العلاقة الناجحة يجب أن يؤسس على: (1)

-الثقة المتبادلة La confiance mutuelle، حيث يؤكد Charreaux (1990) أن الأداء الجيد للعلاقات لا يمكن أن يكون إلا على أساس الثقة.

-الانفتاح L'ouverture.

-الأهداف المشتركة Les objectifs Communs.

-الالتزام على المدى الطويل L'engagement sur le long terme.

كذلك تحرص المنظمة بدورها على تسويق المهمة للمترشح في إطار إدارة علاقته بها، وذلك بتخصيص مواردها البشرية بما يلائم قدراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم لشغل المناصب، وأداء المهام، لإنجاز الدور المنوط بهم في تجسيد رؤيتها ورسالتها، وهذا ما يعبر عنه في أدبيات الإدارة الحديثة بالتسويق الداخلي.

المطلب الرابع: التسويق الداخلي

يشير Clark (2000) أن التسويق الداخلي أساسا هو: " طريق لتمكين المنظمة من استقطاب (وتجنيد) وتحفيز، والاحتفاظ بالأفراد الذين يملكون الوعي بالعميل Customer-Concusious employees، لتعزيز الاحتفاظ بالأفراد وكذا مستويات الرضا لدى العميل" (2).

كما يعرفه Vary و Lewis (1999): "نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين، وإزالة المعوقات التنظيمية والوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية" (3).

(1) -Coordination Eric Lamarque, Op.cit, p.118.

(2) -John Egan, Op.cit, p.176.

(3) -Amélie Seignour: "les marketing un état de l'art", recherché et applications en marketing, vol 13, n°:3,1998, p.43.

نقلا عن: جنادي كريم، "التسويق الداخلي"، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2016-2017، ص09.

كما يعرف على أنه: "الجهد المبذول من طرف المؤسسة الخدمية من أجل توفير لجميع أعضائها فهماً واضحاً لأهدافها ورسالتها، مع التدريب، والتحفيز، والتقييم لمدى تحقيق الأهداف المرجوة"⁽¹⁾.
ويعرف أيضاً بأنه: "فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين (الأفراد) بغية تحقيقها"⁽²⁾.

مما سبق نستطيع فهم أن التسويق الداخلي يتم من خلال الأنشطة التالية:

-تنشئة والاحتفاظ بأفراد ذوي وعي بخدمة العميل.

-تطوير معرفة العملاء الداخليين والخارجيين من خلال التدريب والتمكين والنصيحة.

-إزالة المعوقات التنظيمية والوظيفية بتسهيل التعاون بين أفرادها لتحقيق هدف مشترك، فحسب (2000) Dameron فإن التعاون على المستوى الفردي يحتاج إلى التقاسم الواعي لمهمة مشتركة، في شكل علاقات تبادلية مع بقية الأفراد على مستوى فريق ما⁽³⁾.

-الحرص على الفهم الصحيح والدقيق لأهداف المنظمة، من خلال فهم رسالتها ورؤيتها، حيث أن فهمهم للرؤية سيمكنهم من فهم دورهم في تحقيقها، على أن تخضع هذه العملية للتقييم الدوري.

(1) -Amjad Abu ELSamen and Muhammed Alshurideh : "Impact of Marketing on Internal Service Quality", International Journal Of Business and Management, vol 07, N° :19,2012, pp : 84-85.

نقلا عن منيرة عابد: "واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر: حالة مؤسسة بريد الجزائر - قسنطينة-"، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ، العدد43، جوان 2015، ص122.

(2) -الطائي حميد عبد النبي، "قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي: صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين"، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص152.

نقلا عن: بلبالي عبد النبي، "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية BDL, BNA, BADR"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، السنة الجامعية 2008-2009، ص18.

(3) -Coordination Eric Lamarque, Op.cit, p.229.

- الاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم وبالتالي مع العملاء الخارجيين من خلال⁽¹⁾: التوظيف الملائم، الاختيار الحازم، التكوين والمتابعة بطرق تحفيز فعالة، لضمان وفاءهم على المدى الطويل، بتتمية روح الانتماء لديهم.

كما أن العديد من الباحثين قد اجتهدوا في تبين الأنشطة أو العناصر التي تساعد على تطبيق التسويق الداخلي، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 04: عناصر أنشطة التسويق الداخلي

الباحث	عناصر أنشطة التسويق الداخلي
Gronroos 1990	وضوح الأدوار لدى الموظفين، تنمية وتدريب الموظفين، مكافأة الموظفين، العلاقات بين الموظفين، الاتصال الداخلي، الدافعية لدى الموظفين، التفاعل بين العاملين والعملاء.
Forman & Money 1995	تطوير الموظفين، المكافآت، تزويد الموظفين برؤية المنظمة وتوضيحها لهم.
Gilmore & Carson 1995	التفاعل الداخلي والخارجي في النشاط التسويقي، تطبيق التسويقي التقليدي على العاملين، التدريب على المهارات التسويقية، تفعيل الاتصال الداخلي لتوضيح أدوار العاملين، تمكين العاملين، تطوير العلاقة بين العاملين والمدراء.
Kotler 2003	ترسيخ ثقافة الخدمة، تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية، بث المعلومات التسويقية لكل العاملين، تحفيز ومكافأة العاملين.
Rafiq et al 2003	تحفيز الموظفين، الاتصال الداخلي، التدريب والتطوير، القيادة، مناخ العمل، التعيين والاختيار، التنسيق والتكامل بين الموظف، التمكين.

المصدر: Keller.S, et al, "The impact of internal marketing efforts in distribution services operations", Journal of business logistics, Vol 27, 2006, p :112.

نقلا عن: جنادي كريم، مرجع سابق، ص43، بتصرف.

(1) –Cristopher Lovelock etal, Op.cit, p.348.

I- تطوير علاقات التسويق الداخلي:

هناك جملة من الأنشطة المترابطة والتي تعدّ مهمة لتطوير علاقات التسويق الداخلي وتوفير البيئة الملائمة لها: (1)

1- تصميم المنظمة بالطريقة التي تسهل عملية التوجه نحو التسويق الداخلي، كما يجب القيام بتوصيف الوظائف، وتقويمها لأجل اختيار الأفراد الملائمين لشغلها حيث تنطبق أعباؤها على المهارات والقدرات المتوفرة لديهم.

2- إجراء مسح دوري لطاقت العمل للتعرف على قدراتهم وتقويم أدائهم وإمكانياتهم في تنفيذ الأعمال، بهدف ضمان نجاح سير الأعمال وتحسين جودة الخدمات والعلاقات الداخلية والخارجية.

3- تقسيم الأفراد حسب درجة اتصالهم بالعملاء، ويعد ذلك ضروريا في اختيار وتصميم البرامج التدريبية المناسبة، وفقا للمهام الموكلة لكل فرد في المنظمة.

4- تمكين الأفراد خاصة الذين على اتصال مباشر بالعميل، وإعطائهم هامش تصرف كاف لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، لتقديم أفضل الخدمات للعملاء، وبناء وتعزيز وتطوير العلاقة معهم.

5- أن تكون معايير الأداء مدروسة وفق أسس علمية، لتقييم مدى إسهام كل فرد وكل قسم وكل عملية في تحقيق أهداف المنظمة، والمهم جداً أن تكون واضحة ومعلومة، فالمعايير الواضحة محفزة.

6- إيجاد قنوات اتصال داخلية فاعلة تسهم في توضيح المهام والواجبات والإجراءات التي يجب أن يقوم بها الفرد عند ممارسة دوره، كما تسهم في تنسيق الأنشطة الداخلية للمنظمة وتعزز جودة الخدمات الداخلية، وتمكن الأفراد من الحصول على المعلومة في الوقت المناسب.

(1) -Rafiq M and Ahmed.P.K : "Advances in the Internal Marketing Concepts : Definition, Sgn thesis and Extension" . Journal of Service Marketing, Vol 14, N°6.2000, p.213

بتصرف شديد من الباحثة ونقلا عن: صالح عمرو كرامة الجريبي: "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص ص55-56.

وفي هذا الصدد يوضح Lovelock et al أن الاتصال الداخلي الفعال يسمح بتسليم عمليات تقديم خدمة مرضية، والحفاظ على علاقات منتجة ومتنامية، وذلك بتعزيز ثقة واحترام ووفاء الأفراد العاملين داخل المنظمة⁽¹⁾.

7-التقييم والمكافأة في ضوء إسهامات الأفراد وتفوقهم في الخدمة وفق المعايير المعتمدة. ولهذه العملية أهمية بالغة في تشجيع السلوك الإيجابي تجاه العمل.

8-تشجيع بناء علاقات للتعاون والعمل الجماعي بين الأفراد، وتعزيز كفاءة الاتصال الداخلي لتحسين إتقان وجودة الأعمال الداخلية، ومن ثمَّ تحسين الخدمات المقدمة للعميل وكذا جودة العلاقة معه.

مما سبق نستطيع القول أن نجاح تطبيق التسويق الداخلي يساعد بشكل كبير في نجاح المنظمة في بناء وتعزيز علاقات طويلة المدى مع عملاءها. وبشكل عام فإن أهداف التسويق الداخلي تتمثل في:

1-بناء قوة عمل ذات ثقافة وتوجه نحو خدمة العميل الخارجي، وتدين بالولاء للمنظمة.

2-تحسين بيئة المنظمة الداخلية.

3-بناء علاقات متينة مؤثرة إيجابيا على الأداء وذلك بين الأفراد فيما بينهم، و بينهم وبين المنظمة.

II-أسس بناء برنامج تسويق داخلي ناجح:

توجد عدّة اعتبارات لا بدّ للمنظمة من أخذها في الحسبان عند تصميم برنامجها للتسويق الداخلي، فيما يلي نورد أهمها:

1-تجميع المعلومات حول :⁽²⁾

-تصورات الأفراد حول مساهماتهم في الوظيفة أو الدور (ما هو مطلوب منهم تقديمه؟).

(1) –Cristopher Lovelock et al, Op.cit, P.187.

(2) –Lings. I ;"Measuring internal market orientation", Journal of Services research, Vol 7, February, 2005, p.292.

-تصوراتهم حول ما ينتظرونه من الوظيفة (تحقيق الذات، تطوير مساهمهم الوظيفي)، ومن المنظمة.

-تصورات الأفراد حول توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد الفرد أنه يقدم أكثر مما يأخذ؟).

فالمنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية، من خلال تجميعها وتحليلها لمثل هذه المعلومات. (1)

2-تقييم وبشكل دوري :

-مدى إدراك الأفراد للرؤية، وتصحيح دورهم في إطار تنفيذها.

-مستويات الرضا الوظيفي.

-تقييم ملائمة المهارات، وتحديد احتياجات التعلم والتدريب.

3-التزام الأفراد بتحقيق الأهداف من خلال: (2)

1-إيمانهم القوي بأهداف وقيم المنظمة، وهذا لا يكون إلا بتوحيد القيم.

2-تقديم جهود ملحوظة تعود بالنفع على المنظمة والعاملين فيها، والمتعاملين معها. وهذا يتحقق بالسعي نحو تحقيق أهداف مشتركة، وفي هذا السياق يرى John Egan أن التغيير داخل المنظمات في كثير من الأحيان يحضى باهتمام الأفراد إذا كان في النهاية ينفعم بطريقة ما(3).

3-رغبة الأفراد القوية في الانتماء للمنظمة، ولا يكون ذلك اعتباطاً، وإنما هي نتيجة سعي جاد وحثيث من المنظمة، لتعزيز ولائهم لها، من خلال الوفاء بالتزاماتها اتجاههم، والوعود الصريحة والضمنية التي يكفلها انتماءهم لها.

(1) -جنادي كريم، مرجع سابق، ص38.

(2) -Breaugh.J.A.and Starke, "Employee Recruitment", Journal of Management, Vol 26, N° 3, 2000, p.429.

بتصرف شديد من الباحثة، ونقلا عن: صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص57.

(3) -John Egan, Op.cit, p.181.

إنّ توحيد القيم وتصميم أهداف مشتركة، ما هي إلا ركائز لبناء الثقة على مستوى العلاقات الداخلية للمنظمة، والتي تجعلها تستديم ما دامت الثقة قائمة، ويكون الولاء هنا مؤسسا على موقف إيجابي، أي تفضيل عقلائي. هذا يقودنا للتساؤل:

1- ما المقصود بالثقة؟

2- ما هي الصور التي يمكن أن تأخذها بالنظر للعلاقات الداخلية، وما هي متطلباتها؟

3- كيف يمكن إدارة العلاقة من خلال إدارة الثقة؟

هذا ما سنتناوله بحول الله في الفصل للموالي.

خاتمة الفصل:

يؤكد التوجه الحديث للباحثين بخصوص عملية التبادل بضرورة النظر لها بصورة موسعة: دائمة، تراكمية، وبمنافع متعددة تتعدى خصائص المنتج أو الخدمة - رغم أهميتها- إلى الأمان، المصداقية، والاستمرارية... وغيرها، عملا على رفع ثقة العميل الناتجة عن عدة تعاملات ناجحة، وبالتالي ولاءه على المدى الطويل. وبهذا فإن عملية التسويق أصبحت عملية تفاعلية في سياق اجتماعي حيث أن بناء وإدارة العلاقات يمثلان حجر الزاوية.

رغم أن المنافع ضمن المقاربة العلائقية تشمل كلا طرفيها -المنظمة والعميل- فكلاهما رابح كونها مبنية على البعد التعاوني للسلوك، إلا أن عبئ المبادرة لرفع القيمة المدركة للعلاقة من طرف عملاءها يقع عليها بتنمية ثقتهم ورضاهم ومستوى إقحامهم في عملية الإنتاج رفعا للمنافع وتخفيفا للتضحيات المدركة، وهي في ذلك تحتاج إلى تضافر جهود كل أفرادها - إدارة أمامية وإدارة خلفية- في إعداد وتسليم القيمة المنتظرة من العميل بالمحاولة الجادة والحثيثة لتجسيد انتظاراته من المنتج أو الخدمة ومن العلاقة مع المنظمة والأهم الثبات على ذلك. وفي هذا السياق يؤكد الباحثون أن الترابط المدرك بين طرفي أو أطراف العلاقة الناجحة يجب أن يؤسس على الثقة المتبادلة، فالأداء الجيد للعلاقات لا يمكن أن يكون إلا على أساس الثقة.

الفصل الثالث:

إنشاء وإدارة الثقة على مستوى

العلاقات الداخلية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الثقة

المبحث الثاني: إدارة الثقة

المبحث الثالث: ركائز بناء الثقة بين القيادة الإدارية و الأفراد داخل

المنظمة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تتوقف كفاءة وفعالية المنظمة بشكل كبير على مستوى التعاون السائد بين أفرادها، والذي لا يمكن أن يتأتى إلا بتكوين نسيج علائقي قوي مؤسس على دعائم وركائز مشتركة يؤمن بها الجميع، ويظهر ذلك في سلوكهم وطريقة تفكيرهم .

إنّ الأزمة الأخيرة التي عرفها العالم أثبتت أن مبدأ تحقيق الربح السريع وما يسبقه من سياسات وطرق تفكير باءت بالفشل الذريع، وتمخض عنها العديد من المشاكل والتعقيدات التنظيمية، تبخرت فيها كل الأهداف الفردية والجماعية، و فقدت الثقة على كل المستويات، وفي كل أشكال العلاقات داخل وخارج حدود المنظمة .

المبحث الأول: ماهية الثقة

إنّ الثقة موجود استراتيجي غير قابل للتقليد والمنافسة من قبل الآخرين لكونها عامل معقد اجتماعيا، يعتمد على موجودات كامنة متأصلة في خصائص وقيم المورد البشري، وينتج في المدى الطويل عن مجهودات قيادية إدارية متواصلة تلمس جميع جوانب الممارسة والتصور على كل المستويات التنظيمية ، وفي جميع أشكال التعاملات الممكنة وما يمكن أن يرافقها من مخاطر وتعقيدات، لضمان تكوين عامل نجاح بشري تنافسي دائم متجدد مساير وحتى سابق للتطورات والرؤى المستقبلية الممكنة.

المطلب الأول: الثقة كمفهوم عام

رغم تناول الباحثين لهذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة، حيث يرى علماء النفس أنه صفة شخصية، وعلماء الاجتماع يعتبرونه بنية اجتماعية، أما الاقتصاديون فيتصورونه كميكانيزم للخيار الاقتصادي، إلا أنهم لم يختلفوا في كونه ذو أهمية بالغة على المستوى الذاتي لضمان السلوك السوي، وعلى المستوى الجماعي حيث كلما زاد التعقيد كلما زاد الاعتماد على الآخر كلما كان هناك ضرورة لتوفر عامل الثقة، فبدونه حسب Eric Tabarly لا يمكن إتمام أي مشروع⁽¹⁾.

I- خصائص الثقة: ويمكن تبيان أهمها في النقاط التالية:

1. أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
 2. أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- أن الثقة تحت وتقوم على مفهوم الشخصية الايجابية⁽²⁾.

(i) –Abdelkrim Miraoui, Hamid Bettahar, " *Les pratiques de flexibilité au sein des entreprises publiques algériennes en 2003: Etude empirique menée auprès de 30 entreprises* ", Séminaire national sur " *Influence des technologies de l'information et de la communication sur la qualité de flux informationnels au sein des PME-PMI Algériennes* ", Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Mohamed Khider, Biskra, Avril 2004, p.240.

(2) – نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.198 .

3. كما يمكن إضافة خاصية أن درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بهذا العامل المهم.

II-وظائف الثقة:

بوصفها مكونا من مكونات رأس المال الاجتماعي، وبالتالي مؤثرا مهما في بناء السلوك التنظيمي الاجتماعي الايجابي، فإن عامل الثقة يعمل على إتمام الوظائف الايجابية التالية حسب Busken (2002)⁽¹⁾:

1. الوظيفة التكاملية: حيث تكون النتيجة تأسيس نظام اجتماعي يحكم بمعايير السلوك الموثوق والجدير بالثقة.
2. تخفيض التعقيد وتقليص الالايقين: من حيث نتائج القرارات والتي بنيت على أساس السلوك المتوقع من الأفراد نتيجة منحهم درجة ثقة معينة.
3. توفير ميزة التعاون: حيث أن الثقة تحدد النتيجة المتوقعة في علاقات الأفراد ضمن مدخل الخيارات الرشيدة.

ويضيف الدكتور نجم عبود نجم إلى ما سبق وظيفة تعزيز الثقة الذاتية للأفراد، والتي تعني: "الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة في انجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب"⁽²⁾، ويوضح أنه مع التأكيد على أولوية الثقة الذاتية على علاقات الثقة في العمل، إلا أن هذه الأخيرة تغذي ثقة الأفراد بأنفسهم وتدعم محفزات النجاح الذاتي في العمل. ويؤكد ذلك كل Robert Rosen و Paul Brown في كتابهما عن "قيادة الناس" إلى أن الثقة بالنفس وبالأخرين تمثل أحد المبادئ الهامة للقيادة الناجحة⁽³⁾. إلا أن هذه الأخيرة لا تتأتى بتوفر القصد الايجابي فحسب، بل يجب أن يتعدى الأمر إلى ممارسات عملية بناءة.

(1) - المرجع الأخير، ص. 199.

(2) - مدحت أبو النصر، إدارة الذات: المفهوم والأهمية والمحاوور. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص.191.

(3) - المرجع الأخير، ص.192.

III-الثقة الذاتية(الثقة بالنفس):

إنّ دنو الثقة بالنفس يفقد الفرد الكثير من الفرص بسبب الخوف من المخاطر أو العواقب التي قد تحدث نتيجة اتخاذ قرار معين، حيث يرى كل من Patric Corsi و Pierre Massotte بأن القدرة على اتخاذ القرار في ظل المخاطرة هي القدرة على التمييز والموازنة بين: (1)

- العقلانية والإبداع rationalité et créativité
- الواقعية والحدس raisonnement et intuition
- الحقيقة الموضوعية والإدراك الذاتي réalité objective et perception subjective

فإنّ Simon وبهذا يكون الهدف هو البحث عن توازن جديد بعيد عن التوازنات ذات البعد الواحد، فحسب الرشادة نسبية فيما يخص اتخاذ القرار وليست مطلقة، حيث أن حدود الرشاد هي: (2).

1. ردود فعل ومواهب كل فرد (كفاءاته).
2. القيم والأهداف الشخصية (حوافزه).
3. المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

هذا يوضّح أن قدرة الإنسان على تخيل الفرص، الحلول، والنشاط الواجب القيام به محدودة، (3) وهنا تتبين محدودية جانب العقلانية و يتدخل الحدس، حيث للمنهج الحدسي مجموعة من الفوائد

حسب Weston Agor 1985 خاصة في الحالات التالية: (4)

1. عندما تكون حالة عدم التأكد عالية.
2. عندما لا يكون هناك سوابق أو تكون قليلة.
3. محدودية القدرة على التنبؤ.

(1) –Pierre Massotte, Patric Corsi, *La gestion dynamique des risques économiques: anticipation et maîtrise des changements*. Hermes science publications Lavoisier , Paris , 2008,p.166.

(2) – محمد سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص. 139.

(3) – المرجع الأخير، ص. 140.

(4) – ربحي مصطفى العريان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص. 103.

4. عندما تكون الحقائق محدودة.
5. عندما تقدم الحقائق الموجودة فائدة محدودة.
6. عندما يكون هناك بدائل كثيرة ومعقولة ويمكن الاختيار منها دونما دليل قاطع على البديل الأفضل.
7. ضيق الوقت للوصول إلى قرار صائب.

وفي إطار التصور ذاته يرى الدكتور حسيب محمد حسيب بأن الثقة بالنفس تعبر عن " العلاقة التفاعلية بين التفكير العقلاني، والالتزان الانفعالي، وبالتالي تكون السلوكيات ايجابية"⁽¹⁾، ويوضح Sunderland 2004 أن مفهوم الثقة الذاتية يعني: " القدرة على تبوأ الفرد وضع معين بطريقة صحيحة، أو تخلصه من أي نقص في المهارات اللازمة لإتمام مهامه، مع مراعاة إمكانية اختلافها من النشاط⁽²⁾ الاجتماعي إلى النشاط المهني".

ما يمكن أن نستشفه مما سبق أن:

- * الأمر يتعدى الاعتقاد والشعور الداخلي إلى السلوك والممارسات العملية ،
- * الثقة الذاتية قابلة للاكتساب (ليست فطرية) باكتساب المهارات اللازمة،
- * موضوع المهارات يتعدى الجانب المهني إلى الجانب الاجتماعي،
- * الثقة الذاتية عامل متغير، و متطور.

إن صفتي قابلية الاكتساب والتطور تدفعنا للتساؤل عن المنهج المتبع لتعزيز الثقة في الذات لأفراد من الضروري تطوير Gilles Des Roberts المنظمة سواء كانوا قادة أم رؤوسين، وفي هذا السياق يرى أربع عادات ايجابية :⁽³⁾

1. الممارسة الدائمة والمطوّلة لنشاط يفوق القدرات والمهارات الحالية (المثابرة).

(1) - حسيب محمد حسيب، "فاعلية برنامج إرشادي لتنمية الثقة بالنفس و خفض اضطراب اللججة في الكلام لدى

الأطفال بالمرحلة الابتدائية" <http://dr-banderlotaibi.com/new/admin/uploads/3/91120101.pdf> ، (04/12/2011).

(2) - المرجع الأخير، ص. 928.

(3) - Gilles Des Roberts, "Faites-vous confiance".www.Lesaffaires.com/strategie-d-entreprise.pdf , p.01.

(13/10/2011).

2. لا يمكن الإلمام بكل المهارات، وعليه يجب أن نعرف متى نطلب المساعدة دون الانصهار في رأي الآخر.
 3. توفير التغذية المرتدة فيما يتعلق بالأعمال المهمة، ومفتاح ذلك اختيار الأشخاص المناسبين لضمان الموضوعية والكشف عن الأخطاء وسبل تصحيحها.
 4. خوض المخاطر برفع تحديات جديدة، مما يؤدي إلى اكتساب قدرات ومهارات جديدة تعزز الثقة.
- يمكن أن نستنتج بوضوح أن عملية بناء الثقة بالنفس تتعدى حدود الذات البشرية إلى التفاعل مع الآخر، حيث تؤكد الكتابات المتأولة للموضوع أن توليد وتطوير الثقة بالنفس يعتمد على ما يسمى بتقدير الذات، والذي يتطلب في جانب كبير منه عملية تفاعل إيجابي مع المحيط تركز على الثقة بالآخر.

IV-الثقة بالآخر:

رغم أنه لا يوجد اختلاف على أهمية الثقة، إلا أن وضع مفهوم دقيق وواضح لها عرف الكثير من المحاولات التي لم تمثل موضوع اتفاق عام، ويرجع كل من: Shoorman, Mayer Davis, 1995 أسباب عدم الاتفاق لما يلي: (1)

1. صعوبة تعريف الثقة.
2. الخلط بين الثقة و ما يسبقها (مقدماتها) و نتائجها.
3. سوء فهم العلاقة بين الثقة والمخاطرة.
4. خلط بين مستويات التحليل الراجع لغياب تحديد دقيق لمجال أو موضوع الثقة.
5. التفرقة والتمييز بين الثقة (Confiance) و منح الثقة (à faire confiance).
6. مشكل الخلط بين الثقة وغيرها من المفاهيم المقاربة مثل: التعاون، التوقع... مما يجعل عملية فهم المفهوم أكثر غموضاً.

فقد عرفها Deutsch 1958 على "أنها التوقعات غير المنطقية لمخرجات حدث غير مؤكد مع الأخذ في الاعتبار شرط التعرض الشخصي" ، هذا يبيّن أن المفهوم يرتبط بجانب اللائقين وموضوعه العلاقات ما

(i) –Jamil Hebali, "La création de la confiance sur internet: une proposition d'un cadre conceptuel". Cahier de recherches, Faculté des sciences économiques et sociales, Université de Genève, Juin 2004, p.05.

بين الأفراد، لكن يعاب عليه وصف التوقعات بغير المنطقية والذي نراه أمراً مرفوضاً، لأنه من المفروض أن تبني الثقة على أساس ولو بنسبة ضعيفة.

وفي هذا الصدد يرى الدكتور حسيب محمد حسيب أننا نطور التوقعات عن المدى الذي يمكن أن نثق به في الآخر اعتماداً على مجموعة من العوامل: (1)

(1) الاستعدادات الشخصية المسبقة: حيث أظهرت البحوث أن الأفراد يختلفون في استعداداتهم المسبقة للثقة بالآخر.

(2) التوجه النفسي: العلاقة المعقدة للتوجهات الإدراكية والدافعية والأخلاقية المتداخلة مع بعضها.

(3) السمعة: سمعة الآخر من خلال الأصدقاء، الأقارب، الإشاعات ...

(4) الخبرة الفعلية عبر الزمن .

ويؤكد Giddens 1987 أن العلاقات هي روابط مؤسسة على الثقة، وهذه الأخيرة لا تعطى وإنما يتم العمل على إيجادها وبناءها، وهذا العمل عبارة عن ميكانيزم تبادلي لكشف وإظهار الذات (الانفتاح على الآخر) (2).

وعليه يطرح التساؤل التالي: ما طبيعة هذا العامل؟، وكيف يمكن إيجاده وتوظيفه بنجاح داخل المنظمة؟

المطلب الثاني: الثقة داخل المنظمة

و التي يمكن أن تأخذ مجموعة من الصور نوضحها فيما يلي :

I-الثقة في المنظمة ككيان: Institutional Trust

يمكن توضيح هذا المفهوم الذي يصف ثقة الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها من خلال التعاريف التالية:

(1) - روي جي لويكي، "الثقة، تطوير الثقة، وإصلاح الثقة". Property of the International Center for Cooperation and Conflict Resolution, Teachers College, Columbia University, www.tc.columbia.edu/i/a/document/9543_Trust.pdf, p.05. (04/12/2011).

(2) -Jamil Hebali," Op.cit, p.04.

تعرف الثقة التنظيمية بـ: « ثقة الفرد في إجراءات المنظمة، التكنولوجيا المعتمدة، أسلوب الإدارة، أهدافها، رؤيتها، الكفاءة والعدالة»⁽¹⁾.

كما يعرفها Gilles (2003) بـ:

«استعداد المنظمة الواضح في ثقافتها وسلوكيات الاتصال والتي موضوعها: العلاقات relationship، والمبادلات Transactions، والمبني على الاعتقاد بأن الطرف الآخر سواء كان فرد أو مجموعة، أو منظمة: كفاء، متفتح، نزيه، معني (مهتم)، يمكن الاعتماد عليه، والذي تم تحديده على أساس أهداف Goals، ومعايير Norms، وقيم values مشتركة»⁽²⁾.

مما سبق نستطيع أن ندرك أن العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، مهمة بما كان في تجسيد رؤيتها وتحقيق أهدافها، بإتباع أسلوب إدارة نزيه وكفاء وعادل، يخدم أهدافا مشتركة بين المنظمة والفرد إيمانا بشرعية المصلحة المشتركة، واحتكاما لقيم ومعايير بُنيت بالانفتاح على الآخر.

وهذا ما يؤكدته التعريف الذي قدمه كل من Saloman و Grandison (2000) حيث يعتبران أن: «الثقة هي الاعتقاد في كفاءة كيان معين (An entity) للعمل بشكل يعول عليه، آمن وموثوق، ضمن سياق معين»⁽³⁾.

فمن الضروري أن يعتقد الأفراد داخل المنظمة، بأن هذه الأخيرة ستتصرف بالطريقة التي تضمن مصالحهم، أو على الأقل بالطريقة التي لا تضرهم⁽⁴⁾.

II-الثقة بين الأفراد (أطراف العلاقة):

يوجد العديد من التعاريف لمفهوم الثقة، وقد بيّنا أنفا سبب ذلك، إلا أنه عموما تم معالجته في إطار

إحدى الأشكال التالية:⁽⁵⁾ كحالة نفسية As a state، اعتقاد As a Belief، توقع إيجابي As a Positive expectation .

(1) –K.Kort and D.Lewicka : « **The importance of Trust in Manager-Employee Relationship** », International journal of Electronic Busines Management, Vol 10, N°03,2012, p.225.

(2) –Joanna olga Paliszkieviev : « **Trust Management:Literature Review** », Revue Management, Vol 6, Number 4, Winter 2011, p.319.

(3) –S.Smsanjla and H.Afsarmaesh : « **Trust analysis and assessment in virtual organization breeding environments** », International Journal of Production Research, Vol 46, N° 5, 1st March 2008, P.1260.

(4) –K.Kort and D.Lewicka, Op.Cit, P.225.

(5) –Joanna Olga Paliszkieviev , Op.Cit, P.317.

أولاً: كحالة نفسية As a state:

فحسب (1998) Rousseau et al: "الثقة هي حالة نفسية تتمثل في نية الطرف الوائق (مانح الثقة) بقبول التعرض، على أساس توقع ايجابي، لنوايا وسلوك الموثوق به" (1).

كذلك Six (2007) يرى أن: "الثقة بين الأفراد أو (الأشخاص) هي حالة نفسية متمثلة في نية قبول التعرض للأفعال الصادرة عن الطرف الآخر، على أساس أننا نتوقع أن يتصرف بطريقة ذات أهمية بالنسبة لنا" (2).

في إطار التصور ذاته يرى كل من Gurviez و Korchia (2002)، Bidault و Jarillo (1995) بأن الثقة: "حالة نفسية تسبق نية السلوك ويمكن أن تترجم إلى حالة ظن" (3).

ثانياً: كإعتقاد وتوقع as a Belief , an expectation : حيث أنهما متلازمين:

"الثقة هي التوقع والإيمان بأن كلا الطرفين سيسلك بطريقة تحمي المصالح والمنافع المتبادلة" (4).

كما يعرفها Murphy و Gundlach (1993): "الثقة تعني أن الطرف الآخر سوف يفي بالتزاماته المحددة في التبادل" (5).

أما Lane و Bachmann (1998) فيعتقدان أن: "الثقة هي استعداد الطرف الوائق Trustor للتعرض لما يصدر عن الطرف الآخر من أفعال، والذي هو مؤسس على توقعات مفادها أن الموثوق به Trustee سيؤدي عملاً خاصاً ومهماً للوائق، بغض النظر عن إمكانية متابعة ومراقبة هذا الأخير له" (6).

(1) –S.Smasanjla and H.Afsarmaesh , Op.Cit, P.1260.

(2) –Joanna Olga Paliszkievich, Op.Cit, P.317.

(3) –Chouk.I, Perrien. J : « Les déterminants de la confiance en marketing : Panorama, questions en suspens et pistes de recherche », Univeresité Paris-Dophin, www.AFM.fr,2004.

نقلا عن: بن أشنهو سيدي محمد، " دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون للعلامة Djezzy دراسة إمبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية"، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2010/2009، ص 37.

(4) –K.Kort and D.Lewicka, Op.Cit, P.225.

(5) – جيهان عبد المنعم ، مرجع سابق، ص 265.

(6) –S.Smasanjla and H.Afsarmaesh , Op.Cit, P.1260.

ويعرّفها Sztompka (1999) بـ: "التوقع بأن الطرف الآخر سواء كان أفراداً أو مجموعات أو هيئات، والذين تربطنا بهم علاقة تفاعل أو تعاون سيتصرفون بالطرق المناسبة لنا" (1).

ولأن ذلك غير مضمون في أغلب الحالات -بما أن الأطراف الأخرى هي عوامل مستقلة- فإن الثقة هي نوع من الرهان يتضمن شيئاً من المخاطرة. (2)

وفي ذات السياق يشير الباحثان Smith و Barclay (1997) إلى أن السلوكيات المبنية على الثقة هي التي تعكس استعداد طرف ما لقبول تحمّل مخاطرة في ظروف من عدم التأكد (3). وفي هذا المعنى تعرّف الثقة بأنها: "قرار الارتباط بطرف آخر في ظروف مخاطرة". (4)

كما تعرّف بأنها: "التعويل على سلوك الفرد من أجل إنجاز هدف مرغوب، ولكنه غير مؤكد، في موقف يتسم بالمخاطرة". (5)

و هناك من يرى بأنها: "الاعتماد على المعلومات المقدمة من شخص آخر بخصوص الظروف المحيطة المؤثرة، في حالة المواقف التي بها مخاطر" (6).

إن مما رأينا سابقاً فإن مفهوم الثقة على مستوى العلاقات بين الأفراد، يشكل استعداداً لقبول المخاطرة الناتجة عن حالة عدم التأكد (اللايقين) بمدى التزام الطرف الآخر بما تعهد به بشكل صريح أو ضمني، خدمة وحماية للمصالح والمنافع المستهدفة من عملية التفاعل، وفي أسوأ الأحوال عدم الإضرار بمصلحة الطرف الآخر بإتباع سلوك انتهازي. لذلك هناك من يعتبر الثقة اتفاقاً بين طرفين لعدم التصرف بأي طريقة تجلب الضرر للآخر، أو الحصول على ميزة على حساب خسارته. (7)

(1) –Joanna Olga PALiszkiez, Op.Cit, P.317.

(2) – Ibid.

(3) – جيهان عبد المنعم، مرجع سابق، ص 268.

(4) –Currall.S.C and Epstein.M.J : « **The fragility of organizational trust :lessons from the rise and fall of Enron** », Organizational Dynamics, Vol 32, N° 02, 2003 , PP:193-206.

نقلاً عن: K.Kort and D.Lewicka, Op.Cit, P.225.

(5) – نجم عبود نجم : "إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 198.

(6) – جيهان عبد المنعم ، مرجع سابق، ص 267.

(7) –K.Kort and D.Lewicka, Op.Cit, P.225.

إن الثقة هي سعي من أطراف العلاقة لتخفيض حالة عدم التأكد وبالتالي تخفيض الشعور بالمخاطرة. فمن جهتهما Roehrich و Spencer (2004) يريان أن الثقة تتضمن في الكثير من الأحيان خاصية تخفيض ظرف "عدم التأكد"، وهي مرتبطة بمستوى المخاطرة. (1)

ويشير Moore (1998) أن جلّ تعريفات الثقة تشير إلى الفكرة التي مفادها أن وجود الثقة في علاقة ما يقلل من أدراك المخاطرة. (2)

ويوضح Murphy و Gundlach (1993) بأن الثقة تعدّ المتغير الأكثر قبولاً كأساس لأيّ تفاعل أو تبادل إنساني، ويحدّدان مستنديين إلى دراسة Moorman و Zaltman (1988) ثلاث مراحل للثقة:

- حالة من العلاقات بين الأشخاص أو بين المنظمات، تعكس مدى تنبؤ الطرفين بسلوك بعضهما.
- الاعتماد على بعضهما البعض عندما يتطلب الأمر ذلك.
- الإيمان بأن الطرف الآخر سوف يتصرف على نحو متجاوب، برغم أن المستقبل غير مؤكد. (3)

إنّ الاعتماد على الطرف الآخر والإيمان بقدرته ونواياه لإتمام الدور المنتظر منه خدمة للمنفعة المتبادلة، ينمّ عن حكم ضمني بجدارة هذا الطرف بالثقة، حيث أن الشعور المتبادل بجدارة الثقة هو مقدمة للسلوكيات المبنية على الثقة وحسب Barclay و Smith فله أربعة أبعاد: (4)

- 1- الأخلاق.
- 2- المقدرة على أداء الدور.
- 3- المقدرة على استخدام القدرات.
- 4- الحكم على الأمور والدوافع والنوايا.

وعليه فإن الشعور المتبادل بجدارة الثقة ينبع من مدى توقع الطرف الأول للأداء المسؤول والجادّ للطرف الثاني، وقيامه بدوره، وبأنه سوف يتصرف بما يتفق وصالح علاقتهما.

(i) –G.Roehrich, R.Spencer, “L’atmosphère de la relation: Dimension et structure”, Dans l’acte du Congrès International de l’association Française de Marketing, 6-7 mai, St MAlo, 2004.

نقلا عن: بن أشنهو سيدي محمد، مرجع سابق، ص33.

(2) – جيهان عبد المنعم ، مرجع سابق، ص 270.

(3) – المرجع الأخير، ص. 265.

(4) – المرجع الأخير، ص. 268.

المبحث الثاني: إدارة الثقة

تكتسب إدارة اللاملموسات في منظمات اليوم قيمة إستراتيجية، كونها تضم التحكم في جوانب صعبة التقليد بإضفاء صفة الخصوصية عليها، ويتمثل أهمها في: (1)

-إدارة الرؤية والإستراتيجية والأهداف بعيدة الأمد المتعلقة بإنشاء القيمة من لامللموسات المنظمة.

-إدارة خصائص وعلاقات الثقة بين الأفراد (رأس المال الاجتماعي).

-خصائص الأفراد الذاتية (رأس المال النفسي) من أجل تعظيم قيمة المنظمة .

إنّ الثقة هي القاعدة الأهم في تسويق وإدارة العلاقات الداخلية وبالتالي الخارجية، وهي الأساس في سياسة المنظمة الموجهة إلى علاقات طويلة الأمد.

إنّ إدارة الثقة Trust management هي نمط من الإدارة فرضته التطورات في نمط الأفراد، بالانتقال من الأفراد ذوي المهارات اليدوية إلى المهنيين ذوي التخصصات العلمية والفنية العالية، ومن نمط العلاقات القائمة على القوة والأمر، إلى العلاقات القائمة على الاعتماد المتبادل والموثوقية، والمقدرة المهنية التي لا يمكن استغناء الإدارة عنها، وكذلك من العمل المرتكز على الفرد إلى التعاون والتشارك والمزايا التآزرية الناتجة على العمل الجماعي.(2)

المطلب الأول : أبعاد قياس وبناء الثقة

يذهب الباحثون في تعريفهم للثقة على التأكيد على طبيعتها متعددة الأبعاد، من خلال المفاهيم التي تركز على كل من الجوانب السلوكية، والعناصر المعرفية في علاقات التفاعل. ففي البداية تم تعريف الثقة كمفهوم ذو بعد واحد عقلائي رشيد طبقا لما أوصت عليه النظريات الاقتصادية، بعدها تحرّرت الأعمال المتعلقة بها من التصور العقلائي الخالص، حيث اتفق العديد من الباحثين على أن الثقة لا تخضع فقط للعملية المعرفية الخالصة، وإنما تأخذ بعين الاعتبار ميكانيزمات ذات طابع شعوري (انفعالي).

(1) - نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس"، مرجع سابق، ص.74.

(2) -المرجع الأخير، ص.199.

نجد في أدبيات الثقة مثل أعمال Lewis and Weigert (1985)، MC Allister (1995)، Chowdhury (2005) شكلين أساسيين "principales forms" لها:

I- **الثقة المبنية على المعرفة Cognition- Based Trust**: التي تجيب عن التساؤل كيف نفكر وماذا نعتقد عن الآخر؟

II- **الثقة المبنية على العاطفة أو الوجدان Affect-Based Trust**: والتي موضوعها الاعتبار والعناية المتبادلة بين الطرفين. (1)

وفي نفس السياق وبالنسبة لـ Moorman وآخرين (1992) وباعتبار الثقة مدركة في الوقت ذاته على أنها معتقد ورغبة سلوكية ، فإنها مرتبطة بخاصيتين:

1- **خاصية موضوعية**: مثل كفاءة المنظمة التقنية التي تؤهلها لاحترام وعودها مع المتعامل معها.

2- **خاصية ذاتية**: مثل نزاهة المنظمة مع العملاء وبالأخص الأوفياء، فإذا لاحظوا أو تولد لديهم إحساس بعدم نزاهة المنظمة معهم، فسينشأ لديهم حالة عدم التأكد "اللایقین"، كما أن صدق الإرادة مع الطرف المتعامل معها يدخل ضمن هذه الخاصية للمفهوم (2).

بداية تم تقسيم أبعاد الثقة على أساس الخاصيتين السابقتين إلى بعدين أساسيين مفتاحيين هما: الكفاءة Competence وحسن النوايا benevolence، حيث اعتبر Wall و Cook (1980) بأن الثقة : " هي الاعتقاد أو الإيمان faith بالنوايا الموثوقة للطرف الآخر the trustworthy intentions of others ، وكفاءته the ability (3) و قد أيد ذلك ما جاء به كل من Schoormann و Mayer Davis (1995) بأن للثقة بعد الكفاءة competence والحرص على مصلحة الآخر Benevolence (4).

وأكد Pooteboom (2002) أن الجدارة بالثقة تتضمن التفرة أو التمييز بين القدرة (الكفاءة) والنوايا، فزيادة على القدرة على انجاز الأعمال المستقبلية التي يتوقعها الطرف الوائق Trustor ، يجب أن يمتلك

(1) –Joanna Olga Paliszkieviev, Op.Cit, P.317.

(2) – بن أشنهو سيدي محمد، مرجع سابق، ص ص:33-34

(3) –Joanna Olga Paliszkieviev, Op.Cit, P.317.

(4) –Ibid.

الموثوق به نوايا حسنة. لذلك وحسب Hardin (2002) فهو يحتاج لتجاوز المصالح الفردية بأخذ بعين الاعتبار مصالح الآخرين، والهدف حسب Lindenberg (2000) هو الرغبة في الحفاظ على علاقة مجزية للطرفين. (1)

إنّ الثقة مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد حسب ما تناولته دراسات سابقة وهذا ما أكدته أدبيات الموضوع، حيث اختلف الباحثون في وصف الأبعاد المرتبطة بمفهوم الثقة، فحددها P.Dutton ب: المقدرة الفنية، الموثوقية، قابلية التنبؤ، والمسؤولية المؤتمنة (Fiduciary) (2)، أما Livonen و Houtari فحددها ب: (3)

1- **المقدرة:** وهي ضرورية لإيجاد شراكة الثقة، وإنشاء الحاجة لعلاقة الاعتماد المتبادل في الثقة.

2- **الشهرة:** إنها تفترض القصد الايجابي، وتقوم على الخبرة التي تنشئ وتتمى الثقة المرة تلو الأخرى.

3- **السلوك:** إن البعد السلوكي في كل علاقة هو الذي ينجز الوعود ويحقق التوقعات والمقاصد الايجابية، وبالتالي هو الذي يثري الجدارة بالثقة.

4- **المرجع الذاتي:** إن المرجع الذاتي Self-Reference هو القدرة على بناء التجربة الذاتية بقيمتها وممارساتها ونماذجها- بما يجعل المنظمة أو الفرد يستخدم المرجع في أعمالهم.

الأبعاد الأساسية للثقة بخمسة عناصر تختلف فيما بينها اعتمادا Butler & Cantrell 1984 حدّد الباحثان على وضع ومكانة الفرد سواء كان مديرا أو مرؤوسا وهي: (4).

1. **النزاهة:** هي السمة السائدة في الشرف والأمانة والصدق من جانب الفرد الموثوق به.

2. **المقدرة الشخصية:** هي المعرفة التقنية والمهارة بين الأشخاص وهي ضرورية لأداء الوظيفة.

(1) -Frédérique Six and Arndt Sorge : « **Creating a High-Trust organization : An exploration into organizational policies that stimulate interpersonal Trust Building** », Journal of Management studies 45, 5 July 2008, P .866.

(2) - نجم عبود نجم، " إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس"، مرجع سابق، ص 202.

(3) - المرجع الأخير، الصفحة ذاتها.

(4) - مؤيد نعمة الساعدي، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص.109.

3. الاتساق: هو الاعتماد والرأي الجيد أو الحكم الجيد في المواقف.
4. الولاء: هو الرغبة في الحماية والدعم والإسناد وتشجيع الآخرين.
5. الصراحة: تتضمن الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بحرية مع الآخرين.

بالنسبة لـ Lynch و Reast و Michell (1998) فقد ربطوا الثقة في نموذجهم بأربعة أبعاد: (1)

1- الاستقامة (الأمانة) Probity .

2- العدالة Equity.

3- الاعتمادية Reliability .

4- الرضا Satisfaction.

إنّ التصنيف المعتمد والأكثر شيوعاً لأبعاد الثقة هو تصنيف زاند D.E.Zand (2): النزاهة Intergirity، الخيرية (إظهار حسن النوايا) Benevolence، المصداقية (القدرات، الكفاءة) Competence or Ability، والذي أخذ بعين الاعتبار في كتابات وأدبيات حديثة، خاصة الأبحاث التي قام بها كل من: Gurviez و Korchia (2002)، Mcknight، Choudury، و Kacmar (2002)، وأيضاً Gefen و Straub (2003) (3).

I- بعد الكفاءة (القدرات) Competence/Ability

و تعود لمستوى المعرفة والمهارة أو الكفاءة، ويعني هذا البعد أن علاقات الثقة ترتبط بقدرة الموثوق به على الأداء المتميز (الصحيح والجيد) ومقابلة توقعات الوائق. (4)

ويعتبر كل من Huselid و Becker و Ulrich بأنّ الكفاءة تشير إلى معرفة ومهارات وقدرات الفرد، أو خصائصه الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العمل. (5)

(1) - جيهان عبد المنعم ، مرجع سابق، ص 269.

(2) - نجم عبود نجم ، "إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس"، مرجع سابق، ص 202.

(3) -Chouk.I, Perrien. J , Op.Cit. 36 ص مرجع سابق، محمد، مرجع سابق، ص 36

(4) -S.Smsanjila and H.Afsarmanesh.Op.Cit, P.1262.

(5) - ر.ن. ميسرا (R.N.Misra)، " استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، تر: حيدر محمد العمري،

عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إريد، الأردن، 2010، ص 107.

و على اعتباره بعدا مهماً جداً في العلاقات التنظيمية يرى كل من Biswas و Varma أن الكفاءة الأساسية Basic هو المستوى الكافي لإتمام العمل وفق المتطلبات الرسمية، أما المستوى العالي منها والذي يأخذه الفرد على عاتقه مبادرة منه فيفوق المتطلبات الرسمية للعمل.⁽¹⁾

وتؤكد دراسات حديثة على أن هذا البعد هو المفتاح لبناء الثقة، كما أن الثقة المعتمدة على الكفاءة يمكن بناءها بشكل سريع نسبياً، لسهولة ملاحظة وإدراك هذا الجانب إلا أن هذا يكون مرحلياً.

أما كفاءة القائد فيعرفها Mayer وآخرون (1995) بـ:المهارات Skills والمميزات الشخصية Characteristics التي تؤهله للتأثير على المرؤوسين.⁽²⁾

وقد ناقشت العديد من الدراسات السابقة مثل: Gabarro 1987، Mishra 1996، Mullen 1998، المهارات بصفاتها: مهارات تفاعل Interpersonal Skills، ومهارات تقنية Technical Skills بالإضافة للخبرة Expertise، كسوابق ممهدة لوضع الثقة في القيادة، كما أكد Cardona and Elola 2003 على دور الكفاءة المدركة Percieved Ability في بناء الثقة في القيادة.⁽³⁾

II - بعد النزاهة (الاستقامة) Integrity:

هي المدى الذي تعكس فيه تصرفات الموثوق به قيماً تحضى بقبول الطرف الواثق. وتؤسس بإتباع مجموعة من القواعد والمعايير الأخلاقية للسلوك.⁽⁴⁾

ويقود هذا البعد إلى الثقة المؤسسة على:⁽⁵⁾

1- ثبات وعدم تناقض الأفعال والتصرفات الماضية.

2- مصداقية عملية الاتصال.

3- الالتزام بمعايير العدل.

4- تطابق الكلام مع الفعل.

(1) -K.Kort and D.Lewicka, Op.Cit, P.226.

(2) -Sathya Narayanan: « **Quid Pro Quo Nature of Leadership Trust Formation - A Monadic study from the subordinates perspective** », International Journal of Business and Management, Vol 7, N°21, 2012, P.114.

(3) -Ibid

(4) -K.Kort and D.Lewicka.Op.cit, P.226.

(5) -S.Smsanjila and H. Afsarmanesh, Op.cit, p.1262.

يميل المرؤوسين أكثر لتطوير علاقات عمل جيدة مع الرؤساء الذين يظهرون قيما واتجاهات مماثلة لقيم واتجاهات مرؤوسيهـم⁽¹⁾، كما يؤكد Robinson 1996 أن السلوكيات المنمّنة عن النزاهة والاتصال المفتوح (المنفتح) Open Communication وتقاسم الرقابة Sharing Control مع المرؤوسين يؤثر على جدارة القائد بالثقة Trustworthiness⁽²⁾.

III-الإحسان (إظهار حسن النوايا) Benvolence

ويعود إلى تقييم الوثائق لمدى اهتمام الموثوق به برفاهية الوثائق، ومتابعة اهتماماته، أو على الأقل عدم إعاقة مساره⁽³⁾، بمعنى عدم اعتراضه، أي لا يكون حجر عثرة في طريقه، وهنا تشكل الدوافع والنوايا من جهة الموثوق به قضايا مركزية الاهتمام، فالثقة بين طرفين حسب Gilson محدّدة باللايقين فيما يخص: الدوافع Motives، النوايا Intentions، الأفعال والتصرفات Actions⁽⁴⁾.

وتعرفه Sathya بـ: "مدى اعتقاد الطرف الوثائق The trustor بأن الطرف الموثوق به The trustee ينوي التصرف بشكل جيّد (a good act)، ويظهر العناية (الرعاية) (Show concern)⁽⁵⁾.

أما داخل الحدود التنظيمية فإظهار حسن النوايا هو:

الاستعداد للأخذ بعين الاعتبار اهتمامات ومصالح الطرف الآخر عند عملية صنع القرار⁽⁶⁾، ففي العملية التفاعلية بين الزملاء في العمل أو بين المسيرين ومرؤوسيهـم، إظهار حسن النوايا هو تبادل المساعدة الذي أحيانا يتعدى حدود الاتفاقيات الرسمية⁽⁷⁾.

(1) –K.Kort and D.Lewicka, Op.cit, P.226.

(2) –Sathya Narayanan, Op.cit, P.114.

(3) –S.Smsanjila and H.Afsarmanesh, Op.cit, P.1262.

(4) –Gilson. L : "Trust and The developement of health care as a social institution", Social Science and Medicine, vol56, p p.1453-1568.

نقلا عن : K.Kort and D.Lewicka, Op.cit, p.225

(5) –Sathya Narayanan, Op.cit, p.114.

(6) –K.Kort and D.Lewicka, Op.cit, p p:225-226.

(7) –Ibid

وحسب Nooteboom 2002 ليظهر الطرف الواثق استعداداه الاعتماد على التصرفات المستقبلية للموثوق به، يجب أن يدرك ثبات وبصفة دائمة نوايا هذا الأخير، وكفاءاته للحفاظ على العلاقة والتخلي عن الانتهازية.⁽¹⁾

وعلى تعدد البحوث المحددة لعوامل أو أبعاد الثقة، إلا أن التي اهتمت بقياسها إن لم نقل عنها نادرة فهي قليلة جدًا، وهذا الرأي أكده بن اشنهو في رسالته للدكتوراه، ولعلّ السبب في ذلك يرجع لما قدّمته Joanna Olga في مقالها والتي موضوعها قراءة في أدبيات الثقة، أنه إلى حدّ تاريخ كتابتها لمقالها سنة (2011) لا يوجد شرح أو توضيح كافٍ لمرضٍ للعوامل (الأبعاد) الثلاثة في عملية بناء الثقة أو إمكانية إدارتها،

وهذا ما أكده كل من Kort و Lewicka في بحثهما المنشور سنة 2012، والذي موضوعه قياس الثقة بالاعتماد على الأبعاد الثلاثة على مستوى العلاقات داخل المنظمة، حيث أشارا أن لكل باحث اجتهاده في تصوّر القيم المعبرة عن كل بعد، مما يعني أن محتوى كل بعد هو اجتهاد شخصي من الباحث في تصور القيم التي تبني ومن ثمّ تقيس البعد، وبالتالي الثقة^(*). الأمر الذي نستطيع إضافته أن عملية الفصل بين المفاهيم (القيم) المكونة لذات البعد أمر صعب للغاية، وأحياناً يستحيل لتشابه وتكامل صورها السلوكية، وهذا ما يؤكده كل من Larzelere و Huston فحسبهما يمكن التمييز بين الأمانة وغيرها من العناصر التي لها دافع النزاهة من ناحية المفهوم، لكن عملياً لا يمكن الفصل بينها.⁽²⁾ يمكننا في هذا الإطار سرد مثال عن التفرقة بين قيمتي الصدق والأمانة كقيمٍ منتمية لبعد النزاهة حسب اجتهادنا، إلا أننا

(1) –Frédérique Six and Ardnt Sorge, Op.cit, p.859.

^(*)–هو ذات المشكل الذي واجهناه في جزء من العمل التطبيقي، الذي حاولنا فيه قياس الثقة على مستوى العلاقات الداخلية.

(2) –Notebaert J.F : " L'influence de la création d'un lien Social via Internet sur la Satisfaction, la confiance, et L'intention Comportementales", Actes de Congrès de l'association Française de Marketing, 18-20 mai, 2004, Nancy..ص34. مرجع سابق، محمد،

لاحظنا ترابط القيمتين إلى حدّ التداخل، فهناك من يعتبر الأمانة مظهراً من مظاهر الصدق⁽¹⁾، كما هناك من يعتبر نقل الرسالة بصدق هو صدق في حمل الأمانة وأدائها.⁽²⁾

المطلب الثاني: الثقة على مستوى العلاقات الداخلية

يمكن أن تأخذ الثقة على مستوى العلاقات الداخلية الأشكال التالية:

1-الثقة الأفقية (بين الزملاء) Horizontal Trust : وتكون بين الزملاء Co-Workers على نفس المستوى التنظيمي.

2-الثقة العمودية Vertical Trust وتأخذ الاتجاهين في العلاقة:

1-2-الثقة العمودية من الرئيس نحو المرؤوس V.T.Manager.

2-2-الثقة العمودية من المرؤوس اتجاه الرئيس V.T.Employee

حيث أن كل اتجاه لعلاقة الثقة يأخذ ترتيباً مختلفاً لأهمية أبعاد الثقة، وذلك حسب النشاط، حسب ظروف المنظمة، وكذا حسب مدة العلاقة (درجة نضجها) كما سيتبين لنا فيما يلي:

I- الثقة على مستوى العلاقات الأفقية:

إنّ التوجه نحو بيئة العمل الحديثة: لا مركزية، فرق عمل...، يتطلب تفاعل وتعاون أكثر، وتبادل للمعلومات بين الأفراد على نفس المستوى التنظيمي (Co-Workers، زملاء)، وبالتالي فظروف العمل الحديثة تتطلب ثقة أفقية أكثر وهذا لاكتساب المعرفة وعمليات نشرها.⁽³⁾

(1) -عفيف عبد الفتاح طيارة، "روح الدين الإسلامي: عرض وتحليل لأصول الإسلام وآدابه وأحكامه تحت ضوء العلم والفلسفة"، دار العلم للملايين، ط 34، لبنان، 2006، ص.264.

(2) -زهير أميدي، "دستور الأخلاق: من وحي الكتاب والسنة"، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص.41.

(3) -Griffin M.A, Neal. A, and parker S.K : "A new model of work role performance : positive behavior in uncertain and interdependent contexts", Academy of Management Journal, Vol 52, N° 2, p p :327-347.

نقلا عن : K.Kort and D.Lewicka, Op.cit, p.225.

حسب كل من Kort و Lewicka فقد أظهرت الدراسات أن المستوى المدرك لكل من النزاهة وإظهار حسن النوايا، يمكن أن يلعب دورًا أكثر أهمية في التوقع بالثقة الأفقية أكثر من المستوى المدرك للكفاءة.⁽¹⁾

فحسب (Lawler et al 2000) فإن ثبات تبادل إشارات إيجابية على مستوى العلاقات (سلوكيات تثبت حسن النوايا)، يؤدي إلى انطباع إيجابي، والذي يزيد من تلاحم Cohesion الفريق والالتزام والثقة⁽²⁾، وقد أظهرت نتائج بحث كل من Kort و Lewicka أن النزاهة (الاستقامة) هي الأكثر أهمية لبناء الثقة بين الزملاء.⁽³⁾

لقد اعتبرت الثقة بين الأفراد ومن طرف العديد من الباحثين أمثال: Lewis ، MC Allister 1995 ، Lewis ، MC Allister 1995 ، Deutsch 1973 ، Zand 1972 ، Zucker 1986 ، ميكانيزما هامًا لتشجيع الرضا والالتزام لعناصر المنظمة، ورفع الفعالية التنظيمية.⁽⁴⁾

II-الثقة على مستوى العلاقات العمودية:

إنّ الثقة على مستوى العلاقات العمودية رئيس - مرؤوس أكثر تعقيدًا من الأفقية على العموم، خاصة من ناحية أن الرئيس يملك سلطة القرار، ويؤثر على الفرد المرؤوس من ناحية: تقييم الأداء، الترقيّة، تفويض السلطة...

أكد كل من Wang and Clegg أن مستوى الثقة العمودية يؤثر على مساهمة الأفراد المرؤوسين في عملية صنع القرار⁽⁵⁾، وكذا Aboyassin أكد على أن الثقة تخفض المصاريف التشغيلية وتحسّن

(1) -K.Kort and D.Lewicka, Op.cit, p.226.

(2) -Frédérique Six and Ardnt Sorge, Op.cit, p.860.

(3) -K.Kort and D.Lewicka, Op.cit, p.229.

(4) -Frédérique Six and Ardnt Sorge, Op.cit, p.857.

(5) -K.Kort and D.Lewicka, Op.cit, p225

العلاقات بين المسيرين ومرؤوسيه، وتبسّط العلاقات داخل المنظمة. (1) ما سبق يظهر أهمية فهم الثقة العمودية وسلوك كل من الرؤساء والمرؤوسين، الذي يمكن انتهاجه لإيجاد الثقة في الاتجاهين.

II-1) الثقة العمودية في الاتجاه رئيس- مرؤوس VTM

القليل من الدراسات اهتمت بالمستوى العمودي للثقة في الاتجاه رئيس- مرؤوس، لكنها أظهرت أهمية جانب الكفاءة لبناء الثقة على هذا المستوى وفي هذا الاتجاه، وذلك على أساس أن المسير يعتمد على المرؤوس في إتمام المهام المتعلقة بالعمل. حيث أظهر Wells and Kipnis أن الكفاءة هي الممهد الأكثر أهمية للثقة العمودية بين المسير ومرؤوسيه، أيضا Schoorman et al أظهروا أن المدى الذي يفوض فيه المسير المسؤوليات للمرؤوسين، يرتكز أساسا على القدرات والكفاءة أكثر من الأبعاد الأخرى للثقة. (2)

و في إطار هذا النوع من العلاقات بيّنت دراسات حديثة أنه على المسير الحرص على بناء الثقة مع مرؤوسيه فهو يحتاجهم لتنفيذ مهام العمل، كما عليه تقاسم المسؤولية معهم فيما يتعلق بمهام العمل غير المكتملة الإنجاز، وهذا يؤثر على تقييم أداءه، راتبه، وسمعته. وبالنتيجة عليه أن يثق بمرؤوسيه بشكل كاف لتفويض المهام لهم. (3) حسب Covey (2009) يمكن للقادة بناء الثقة والمحافظة عليها من خلال إتباع السلوكيات التالية: (4)

1-التكلم بصراحة ووضوح Talk Straight.

2-إظهار الاحترام Show respect.

3-إيجاد الشفافية Create transparency.

4-تصحيح الأخطاء Right wrongs.

(1) -Aboyassin N.A:"Managers belief in employees' job and Psychological readiness and employees' participation in decision making. A comparison between American and Jordanian managers", International Journal of commerce and Management, Vol 18, N°:03, p p:252-266.

(2) -K.Kort and D.Lewicka, Op.cit, p.226.

(3) -Ibid, p.225.

(4) -Covey St. M.R : " Building trust : How The best Leaders do it", Leadership Excellence, Vol 22, N° :02,2009, p p :22-24.

5-إظهار الولاء للمنظمة Show Loyalty.

6-تقديم النتائج Deliver results.

7-التحسين للحصول على الأفضل دائما Get better.

8-مواجهة الحقيقة أو الواقع Confront reality.

9-توضيح التوقعات Clarify expectations.

10-ممارسة المساءلة practice accountability.

11-الإنصات أولاً Listen first .

12-التمسك بالالتزامات Keep Commitments.

13-بذل وتعزيز الثقة أولاً Extend trust First.

لكن هذه السلوكيات يجب أن توازن، فمثلا التكلم بوضوح وصراحة يوازن بإظهار الاحترام، وإلا فإن ممارستها ستكون عائقا بدلا من الاستفادة منها.

II-2) الثقة العمودية في الاتجاه مرؤوس- رئيس VTE

حسب Mayer وآخرون 1995 فإن جدارة القائد (الرئيس) بالثقة مؤسسة بشكل واسع على كفاءته، نزاهته، نواياه الحسنة⁽¹⁾. وقد أظهر Colquitt وآخرون (2007) بأن النزاهة (الاستقامة) من المقدمات المهمة والخاصة للثقة العمودية في الاتجاه مرؤوس-رئيس⁽²⁾. حيث أن الممارسات التسييرية المشجعة والداعمة للثقة، تعتبر من أهم الممهّدات antecedent لعلاقة الثقة بين القائد والمرؤوس، وهذا ما يؤكد كل من Elola و Cardona (2003).⁽³⁾

ففي دراسات سابقة كان موضوعها مؤشرات نوعية حرجة، أشار الأفراد المرؤوسين إلى مؤشرات وأحداث لإظهار حسن النوايا والاستقامة (النزاهة)، أكثر من المؤشرات والأحداث التي تصف الكفاءة، عند

(1) -Sathya Narayanan, Op.cit, p.114.

(2) -K.Kort and D.Lewicka, Op.cit, p.226.

(3) -Sathya Narayanan, Op.cit, p.114.

وصفهم للثقة في رؤساءهم⁽¹⁾. وكانت النتيجة التي توصل إليها Kort و Lewicka في دراستهما أن المرؤوسين ينزعون إلى الثقة برؤسائهم، إذ أظهر هؤلاء اهتماما بمصالحهم ورفاهيتهم⁽²⁾. ويوضحان أنّ أول ما يقيّم الأفراد المرؤوسين هو مهارات التعامل لرؤسائهم Interpersonal Skills، ويعتقد هؤلاء أن من واجب المسيرين العناية بهم وحمايتهم، وأيضاً يجب أن يهتموا بمصالحهم وحاجاتهم، وحل الخلافات والاهتمام بقضاياهم وانشغالهم⁽³⁾.

وتجدر الإشارة إلى أنه كي يثق المرؤوسين في رئيسهم (القائد) لابد أن يعتقدوا بثقته فيهم أولاً، بمعنى إن لم يستشعروا ثقة القائد فيهم أولاً، لن يمنحوه ثقتهم وكانت هذه من أهم النتائج التي توصلت لها Sathya Narayanan في بحثها⁽⁴⁾.

أظهرت دراسة Kort و Lewicka كغيرها من الدراسات أن ترتيب الأبعاد من حيث الأهمية على مستوى كل نوع من أنواع العلاقات الداخلية، يتغير وفق درجة نضج العلاقة.

حيث تمثل الكفاءة البعد الأهم في تأسيس العلاقات الداخلية في المنظمات حديثة النشأة، كما أن لبعد النزاهة الدور الأهم للحفاظ على - وتعزيز - العلاقات الداخلية في المنظمات الناضجة. هذا يوافق الخاصية الديناميكية لمفهوم الثقة، حيث تسير حسب المرحلة التي تمرّ بها العلاقة، وبالتالي من المهم تحديد التغيرات التي تشوب طبيعة الثقة في كل مرحلة من مراحل العلاقة.

المطلب الثالث: مراحل بناء وإدارة الثقة

تبيّن في نظريات حديثة حسب (Lewicki and Tomlinson 2003) أن الثقة تبنى على مراحل متواصلة ومتعاقبة⁽⁵⁾. حيث مع الوقت يمكن أن تنمو الثقة إلى مستويات عليا أو تتقهقر، وأيضاً يمكن أن تصبح أقوى وأكثر ليونة resilient، ويمكن أن تتغير خصائصها⁽⁶⁾.

(1) -K.Kort and D.Lewicka, Op.cit, p.226.

(2) -Ibid, p.229.

(3) -Ibid, p.230.

(4) -S. Sathya Narayanan, Op.cit, p.121.

(5) -S.Smsanjila and.H. Afsarmanesh, Op.cit, p.1262.

(6) -Joanna Olga Paliszkiez, Op.cit, P.322.

لقد أسس كل من Lewicka and Bunker 1996 نموذجاً للثقة بثلاث مستويات متعاقبة: الثقة على أساس الحسابات (CBT) Calculus-Based Trust Level، الثقة المؤسسة على المعرفة (KBT) Knowledge-Based Trust، الثقة المؤسسة على التماهي (IBT) Identification-Based Trust.

I-الثقة القائمة على الحسابات CBT:

في المراحل الأولى للعلاقة، تكون الثقة بشكل رئيسي مؤسسة على حسابات، حيث يقيم مستوى الثقة في شخص ما على أساس سلوكه في وضعية معينة⁽¹⁾. في هذه المرحلة يخشى أطراف العلاقة العقاب ويتربون المكافأة أيضاً من خلال المحافظة على الثقة، بمعنى آخر الثقة مبنية على حسابات التكاليف والمنافع المرتقبة⁽²⁾.

هناك من يطلق على هذا المستوى الثقة القائمة على الردع Deterrence-Based Trust، حيث أن من يعمل خلاف ما هو متوقع منه يدمر العلاقة ويتحمل تبعات ما يقوم به من إيقاع العقوبة. مثال ذلك: العلاقات القانونية للمنظمة مع الأفراد، أو مع الأطراف الأخرى: عقود تجهيز، تراخيص، براءة أو امتياز العلامة. كما أن هذا النوع يوجد في العلاقات الشخصية فعند البدء بعلاقة معينة فإن الخوف من فقدانها يشكل الرادع⁽³⁾.

II-الثقة على أساس المعرفة KBT:

تتطور مع مرور الوقت في اتصال دائم بين الشركاء بشكل يسمح بمعرفة بعضهم البعض جيداً، وبالتالي التوقع بسلوك الآخر يكون ممكناً⁽⁴⁾. وهي بذلك مرتبطة بالمعلومات التي تشكل لدى الطرفين معرفة ما، بدلا من الردع، ويمكن أن ينمو هذا النوع من الثقة بحرص الموثوق به على سمعته، وتأكيد، وثبات وعدم تناقض سلوكياته. وهي بذلك مدارة بمقاربة معرفية تتضح بتحكيماها إلى معياري⁽⁵⁾.

(1) –S.Smsanjila and.H. Afsarmanesh, Op.cit, p.1262.

(2) –Joanna Olga Paliszkieviev, Op.cit, P.322.

(3) – نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس"، مرجع سابق، ص 203.

(4) –Joanna Olga Paliszkieviev, Op.cit, P.322.

(5) –S.Smsanjila and.H. Afsarmanesh, Op.cit, p.1262.

1- التوقع بسلوك الموثوق به Trustee's predictability.

2- الاعتمادية Reliability، وذلك حسب كل من Flacone and Castel franchi (2001).

أما داخل المنظمة، فإن أغلب العلاقات الوظيفية يتجذر فيها هذا النوع من الثقة، الذي يعوّل على المعلومات والمعرفة بسلوك الشخص بدلاً من الردع، حيث الخبرة الماضية تقدّم خبرة وأدلة عن ما يمكن توقعه من سلوك الفرد في العلاقة. كلما سجّل تاريخ العلاقة بين الإدارة والأفراد، أو بين الأفراد أنفسهم تحملاً للمسؤولية والنزاهة في التعامل كلما كانت الثقة عالية، والعكس صحيح⁽¹⁾.

III-الثقة المؤسسية على التماهي IBT:

عند الوصول إلى التعارف العميق، من خلال تكرار التعاملات، يصبح الطرفان أكثر وعياً بالقيم والأهداف المشتركة بينهما، وهذا يؤدي بعلاقة الثقة إلى الوصول إلى مستوى نوعي عالي⁽²⁾. حيث عند هذا المستوى يفهم كل طرف اهتمامات الآخر، كما أن كل طرف يعرف الآخر جيداً ويستطيع توقع ردود فعله، وبالتالي يمكن أن يكون وكيلاً عنه⁽³⁾، إن الثقة عند هذا المستوى المتقدم تدّعم وتتمو برابط وجداني قوي بين الطرفين مؤسس على القيم والأهداف المشتركة⁽⁴⁾. وحسب نجم عبود نجم فإنها تمثل المستوى الأعلى من الثقة التي تقوم على التفاعلات الكثيفة والتواصل الوجداني بين أطراف العلاقة. في هذا المستوى يكون الفهم التفصيلي والمتبادل: للمقاصد، الحاجات والرغبات...، بين أطراف العلاقة هو الأساس الذي يقوم عليه هذا المستوى من الثقة، مثل العلاقة بين أفراد العائلة، العلاقات بعيدة المدى بين المنظمة وبعض مورديها، أو مع العملاء ذوي الولاء⁽⁵⁾.

(1) - نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس"، مرجع سابق، ص 204.

(2) - S.Smsanjila and.H. Afsarmanesh, Op.cit, p.1262-1263.

(3) - Joanna Olga Paliszkiez, Op.cit, P.322.

(4) - S.Smsanjila and H. Afsarmanesh, Op.cit, p.1263.

(5) - نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس"، مرجع سابق، ص ص: 204-205.

IV-مراحل العلاقة ومستوى الثقة المقابل: (1)

إن الهدف من إنشاء علاقات ثقة داخل المنظمة هو تطوير تعاون ناجح، لكن ذلك لا يكون بين عشية وضحاها، وإنما يكون ذلك عبر الزمن، ويعتمد على المستوى المرغوب فيه من القرب و/أو التعقيد العلائقي.

تتضح العلاقات التعاونية بالتفاعل، و بتكرار ومدة وتنوع التحدي الذي يلاقه شركاء العلاقة ويواجهونه معاً، وذلك حسب (Lewicki et al (1998).

يقترح كل من Tzokas and Saren 2000 نموذجاً لدورة حياة العلاقة، يصف مراحل تطور العلاقة ومتطلباتها في كل مرحلة، مع الإشارة إلى مستوى الثقة المقابل، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: مراحل العلاقة ومستوى الثقة المقابل

المرحلة	البداية Introduction	التجربة Experimentation	التماهي Identification	تجديد مستمر أو حل العلاقة
وصفها	<ul style="list-style-type: none"> • الاستكشاف • تبادل أولي • تقييم لـ: 	<ul style="list-style-type: none"> • الجانب العملي • تعلم كل طرف عن الآخر 	<ul style="list-style-type: none"> • ذوبان الحدود والحواجر، ومهام جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • اختراع وابتكار المستقبل
متطلباتها	<ul style="list-style-type: none"> • القدرات والكفاءات • الاهتمامات • التوافق والتلائم الاستراتيجي • التوافق والتلائم السلوكي • التوافق والتلائم فيما يخص الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> • قيادة المشاريع • تشارك المعلومة • أنشطة مشتركة • إعطاء الوعود 	<ul style="list-style-type: none"> • مهارات تنظيمية وعلانية. • الانفتاح على الآخر. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإبداع • آفاق جديدة • إمكانية التكامل
مستوى الثقة المقابل	الثقة على أساس محسوب (تقييم رشيد وعقلاني)	ثقة مؤسسة على المعرفة	الثقة القائمة على توحيد الهوية	الثقة القائمة على التكامل

الزمن

المصدر: John Egan, Op.cit, p.217.

(1) –John Egan, Op.cit, p p : 217-218.

- في مرحلة البداية يسعى كل طرف من العلاقة لفهم الآخر: القدرات، الاهتمامات، السلوك المرتقب، التوافق الثقافي، وتوافق الأهداف. والثقة في هذه المرحلة بين الطرفين مبنية على أساس تقييم عقلائي رشيد.

- في مرحلة التجربة يتم اختبار فعالية وكفاءة العلاقة: المساعدة لإنشاء إدراك وتقدير لكفاءات وقدرات كل طرف، والثقة مبنية على المعرفة بالعمل.

- مرحلة التماهي (وحدة الهوية): إمكانية الشروع في تعاون قريب وأكثر طموحا، مع إمكانية أن تبدأ الحدود البينية في التلاشي. في هذه المرحلة المهارات التنظيمية والعلائقية مطلوبة للحفاظ على الهدف الاستراتيجي، وتوجيه التعاون. إنَّ الثقة المبنية على التماهي تتسم بتقاسم متبادل للقيم a mutual sharing values والذي يصبح أكثر وضوحا في هذه المرحلة. كما نستطيع أن نفهم أن كل طرف يأخذ من الآخر قيمة معينة، لم يكن يعتد بها، أو لم تكون بذات درجة الأهمية.

- يضيف الباحثان إكمانيتان: إعادة التجديد بابتكار آفاق جديدة للعلاقة وبالتالي استمرارها، أو تلاشي هذه العلاقة وانحلالها، حينما لا تكون هناك أهداف مشتركة، ولا مهام جديدة لتجسيد الهوية الموحدة.

7- صعوبات بناء الثقة:

في قراءتها لأدبيات الثقة حدّدت Joanna Olga Paliszkievitz ثلاث عوامل رئيسية تظهر صعوبة بناء الثقة⁽¹⁾، نناقشها فيما يلي:

1- الثقة عملية تفاعلية: أي أن موضوعها العلاقات، حيث يستلزم الأمر أن يتعلم كل طرف عن الآخر موجبات ومؤهلات الثقة، فموضوعها ما بين الأفراد Intepersonal، وتكون عن وعي وإدراك Conscious.

2- الثقة تبنى تدريجيا: خطوة بخطوة، حيث من خصائصها أنها ديناميكية، متغيرة، وتدعم بتكرار السلوك الموثوق والتجارب الإيجابية (الممارسات، السلوكيات، تنظيمات تدعم بسياسات) أي تحتاج

(1) - Joanna Olga Paliszkievitz, Op.cit, P.316.

للالتزام من الطرفين Committed بغية الوصول إلى علاقات ناضجة، فعلاقات العمل على المدى الطويل، تحتاج إلى⁽¹⁾:

- استقرار وثبات النوايا Stable intentions للحفاظ على العلاقة.
- التخلي عن السلوك الانتهازي.

3- **تأثر الثقة بالسياق الذي يتم فيه التفاعل:** عادة ينظر للثقة أنها مرتبطة بسلوك الأفراد، أي كل من الواثق والموثوق به -طرفي العلاقة-، وأيضا من الشائع قبول أن السلوك الفردي موجّه بالسياق الواسع أو القريب الذي يعمل فيه، فحسب Six و Sorge فإن بناء الثقة بين الأفراد عملية تفاعلية بينهم، ضمن أطر تنظيمية (سياقية- بنوية)، متأثرة إيجابيا أو سلبيا بالسياسات التنظيمية.⁽²⁾

يقدم كل من (Sorge et Six 2008) أربع سياسات تنظيمية لدعم بناء علاقات ثقة بين الأفراد داخل المنظمة:⁽³⁾

- (1) **إنشاء ثقافة تنظيمية تولى أهمية كبيرة للعلاقات:** وتتمن قيمة رعاية والعناية بهم، والاهتمام بحاجاتهم .
- (2) **تسهيل التخلص من الغموض الذي يكتنف العلاقات بين الزملاء (عموديا وأفقيا)،** بالاعتماد على الرقابة المعيارية normative Control أكثر من الرقابة البيروقراطية، وذلك لضمان التصرف بشكل أكثر ملائمة.
- (3) **جعل القادمين الجدد للعمل new-comers يفهمون قيم ومبادئ المنظمة وكيفية أداء العمل،** وذلك بشكل صريح ومعلن.
- (4) **إيجاد آليات وميكانيزمات لإدارة وتطوير الكفاءات المهنية للأفراد الموظفين.**

لكن وحسب كل من Coleman 1990 و Ardrer 1995، فإن إرساء السياق لا يعني الالتزام بالسلوك المرغوب، فالأفراد يحتفظون بجزء من الحرية في الاختيار، فهم يستطيعون اختيار الخضوع للقواعد rules

(1) –Frédérique Six and Ardnt Sorge, Op.cit, p.880.

(2) –Ibid, p.859.

(3) –Ibid, p.866. et Joanna Olga Paliszkievich, Op.cit, P.321.

والمعايير norms، كما يمكن أن يختاروا عكس ذلك⁽¹⁾. بمعنى أن توفير البيئة الملائمة أمر لازم لكنه غير كاف لذلك تظهر الصعوبة الموائية.

4- لا يوجد يقين مطلق أن الثقة ستحترم: حيث تعتبر Olga أنه توجد حاجة لتكوين معرفة حول:

1- كيف يكون بناء الثقة عملية تفاعلية خاصة في جو المشاكل والعداوات.

2- كيف للسياسات التنظيمية والمواقف أو السيناريوهات، التأثير على توليد الثقة والحفاظ عليها.

نرى أنّ الإجابة عن هذه التساؤلات وغيرها في العمل على توحيد نظام القيم السائد في المنظمة، وتصوير رؤية تنظيمية تخدم أهداف الأفراد من خلال أهداف المنظمة. إن العديد من الكتاب أظهروا بأن تجانس المعايير norms والقيم values يعزّز عملية بناء الثقة، ويبرزون ذلك على بالمصادقية والاعتمادية العاليتين لسلوك الموثوق به، كنتيجة لوحدة المعايير والقيم⁽²⁾.

وهذا يدعم وجهة نظرنا من حيث أنّ توحيد القيم هو الأساس، والنتيجة هي سلوك موثوق وله مصادقية ويمكن الاعتماد عليه، وبالتالي تجنب المخاطر التي يمكن أن تشوب العلاقات، الأمر الذي يشكل مهمة قيادية على كل المستويات التنظيمية، وليس حصراً على المستويات العليا. فقد كانت أهم نتيجة توصل إليها Sorge و Six أن العمل على إرساء السياسات وحده غير كاف، وقد يكون غير فعّال، لذلك فالأمر يتطلب التزاماً قوياً من المستويات العليا للإدارة بدلاً من الاقتصار على المناداة بذلك⁽³⁾.

وحسب Cristopher Lovelock وآخرين فإن المؤسسات التي تحقق عالياً وبقوة التزاماتها، تتميز بثقافة قيادية خاصة، وبالقدوة من القيادة العليا⁽⁴⁾. ويشير كل من Mühlau et Lindenberg (2003) إلى أن سلوك الإدارة قد يعادل إن لم يكن يفوق من حيث الأهمية أي نوع من السياسات المحفزة لبناء الثقة بين الأفراد⁽⁵⁾.

كل ما سبق يدعم تصورنا حول ضرورة تطوير نموذج قيادي إداري قدوة على كل المستويات التنظيمية يلتزم بالقيم المولدة للثقة، ويعمل على نشرها وترسيخها.

(1) –Frédérique Six and Arndt Sorge, Op.cit, p.857.

(2) –Ibid, p.870.

(3) –Ibid, p.881.

(4) –Cristopher Lovelock et al, Op.cit, p.348.

(5) –Frédérique Six and Arndt Sorge, Op.cit, p.881.

المبحث الثالث: ركائز بناء الثقة بين القيادة الإدارية و الأفراد داخل المنظمة

لتغيير السلوك ونشر طرق تفكير جديدة، على القائد أن يخوض تحدّي يقسم حسب براون إلى ثلاثة أقسام: (1).

- * إيجاد الرغبة في المشاركة.
- * تجهيز التابعين للمشاركة .
- * تمكين التابعين من المشاركة.

وفي إطار هذا التفكير نتصور الركائز التالية للبناء والتطوير المستمر للثقة بين القيادة الإدارية والأفراد داخل المنظمة:

المطلب الأول: تطوير نظام قيم مشترك لأفراد المنظمة

و يكون ذلك بالاتفاق على مجموعة من القيم التي تحكم عملية التفكير والسلوك على المستوى الفردي والجماعي، والالتزام بها عمليا من طرف القادة لضمان ترسيخها في شخصية الفرد المنتمي للمنظمة، حيث أصبح لزاما عليها تطوير هوية مشتركة لاستيعاب التنوع الثقافي الذي قد يميز موردها البشري، أي أن الأمر تعدى إيجاد ثقافة تنظيمية إلى تطوير هوية تنظيمية. والتي تعني حسب Vaughn 1997 : "درجة التوافق الحاصلة عند العضو في المنظمة حيال منظّمته التي يعمل فيها، على صعيد الأهداف والقيم والسلوكيات" (2).

I- مفهوم القيم:

على الرغم من الأهمية المتنامية لموضوع الإدارة بالقيم، إلا أن ضبط مفهوم القيمة لم يتصف بالدقة والشمولية التي يتفق عليها جميع الباحثين، فكل وجهة نظره المتأثرة أساسا بتخصصه ثم بالزاوية التي يعالج منها الموضوع .

(1) - محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ط1، ص. 202.

(2) - فهمي خليفة صالح الفهداوين: "دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني: دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار"، المجلة العربية للإدارة، صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جمهورية مصر العربية، المجلد 27، العدد 02، ديسمبر 2007 ،ص.57.

فحسب علماء الاجتماع :

"القيمة هي الاعتقاد بأن شيئاً ما ذا قدرة على إشباع رغبة إنسانية وهي صفة للشيء تجعله ذا أهمية للفرد أو للجماعة، وهي تكمن في العقل البشري وليست في الشيء الخارجي نفسه"⁽¹⁾. ويعرفونها على أنها "أحكام ومعايير لدى الأفراد والجماعات عموماً، وهي مصادر للانتقاء بين البدائل حيث أن البدائل هي مجموعة من الوسائل والأهداف"⁽²⁾.

وقدم عالم النفس الأمريكي M. Rokeach التعريف التالي للقيم:

"القيمة هي اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، أو أن اتخاذ هدفاً معيناً للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح"⁽³⁾.

وقد عرفها أبو العنين بـ "مجموعة من المعايير والأحكام تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والجماعية بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته يراها جديرة لتوظيف إمكانياته ، وتتجسد القيم من خلال الاهتمامات أو الاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة"⁽⁴⁾.

رغم اختلاف منطلقاتها الفكرية تتفق التعاريف السابقة في أن القيم معايير يحتكم إليها الفرد في تفكيره وتوجيهه وضبط سلوكه، تنشأ من مواقف وخبرات تفاعلية فردية أو جماعية مع المحيط، وهي ليست مجرد صفات مجردة أو نظرية وإنما تترجم إلى: اهتمامات، اتجاهات، أهداف وسلوكيات عملية.

II- أبعاد القيم:

تتفق الكتابات المتناولة لهذا المفهوم على ثلاث أبعاد رئيسية مميزة له:

(1) - فؤاد علي العاجز، عطية العمري، "القيم وطرق تعلمها وتعليمها"، دراسة مقدمة إلى مؤتمر "القيم والتربية في عالم متغير"، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 27-29/7/1999، ص.04.

(2) - عبد الرحمان فالح العبادلة، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، عمادة الدراسات العليا ، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص.43.

(3) - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1995، ص.51.

(4) - فؤاد علي العاجز، عطية العمري، مرجع سابق، ص.05.

1- البعد المعرفي:

ومعياره الاختيار، أي انتقاء القيمة من بدائل مختلفة بحرية كاملة ، بحيث ينظر الفرد في عواقب انتقاء كل بديل ويتحمل مسؤولية اختياره. وفي هذا الصدد ترى كلاكهون Kluckhonn (1962) أن القيمة " مفهوم -واضح أو ضمني - خاص بالفرد أو بالجماعة- بالمرغوب فيه، يؤثر على الاختيار من بين نماذج من الأفعال أو الوسائل أو الغايات"⁽¹⁾، حيث تؤكد صفتي الوضوح و الضمنية المركب المعرفي للقيمة، أي قد تكون معرفة صريحة أو ضمنية.

2- البعد الوجداني:

ومعياره التقدير الذي ينعكس في التعلق بالقيمة والاعتزاز بها، حيث يؤكد السمالوطي (1974) أن "القيم مجموعة الأفكار المشتركة وجدانيا، تدور حول ما هو مرغوب فيه، والتي يرتبط فيها أعضاء الجماعة وجدانيا بحكم تمثيلهم إياها بفعل عمليات التنشئة الاجتماعية، والتي تسهم في تنظيم السلوك"⁽²⁾. إن الإيمان- وبالتالي الإيمان بالقيمة -يباشر العقل والقلب معا، ويربط الفكر والوجدان ربطا وثيقا ، فليس الأمر قضية قناعة فكرية باردة ولا الأمر قضية دفعة عاطفية خاوية من القناعة العقلية ، بل هو الالتحام الكامل بين الجانبين حيث يصعب التمييز بينهما"⁽³⁾.

3- البعد السلوكي:

ومعياره الممارسة والعمل، ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة، حيث يتسق السلوك مع القيمة المنتقاة، على أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة. فبدون ممارسة تبقى القيم مجرد معتقدات⁽⁴⁾ values without action are only beliefs.

III-وظائف القيم:

تعمل القيم على أداء عدة وظائف يمكن إجمالها فيما يلي:

(1)- ماجد الزبيد، الشباب والقيم في عالم متغير. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2006، ط1، ص.22.

(2)- المرجع الأخير، ص.23.

(3)- منير محمد الغضبان، المنهج الحركي للسيرة النبوية، مكتبة المنار،الزرقاء، الأردن،1990، ط6، ج1، ص.31.

(4) -Ramachandran Deepa,Karthikeyan.P," Management by values: The road to success", Advances In Management, Vol 5,N° 12,2012,p.07.

- معيار لتوجيه التفكير والسلوك الصادر عن الأفراد في المواقف المختلفة، مما يعمل على توحيد التصرفات والسلوك إلى أبعد حد ممكن.
- تحدد للجماعات أهدافها ومبررات وجودها، وتحدد للأفراد إطار السلوك المقبول.
- الوصول إلى التكامل والتضامن على مستوى الجماعات، من خلال نظام قيم يضيفي صفة الشرعية للأهداف الجماعية ويحدد المسؤولية.
- يزداد التعاون بين الجماعات ، كلما زادت درجة التماثل في القيم .
- المساعدة على التكيف مع الأوضاع المستجدة للفرد والجماعة.
- تزداد فعالية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه مع قيم مرؤوسيه، حيث تقل مستويات مقاومة التغيير إلى أدنى مستوى ممكن، وتحقق عملية الاتصال الفعالية المطلوبة، والعكس صحيح.
- تساعد في حل الصراعات و اتخاذ القرارات بما أنها تشكل معايير جماعية للاختيار والمفاضلة بين البدائل المختلفة.
- تسهم في تشكيل الرؤية المستقبلية المشتركة لنشاط المنظمة.

IV- فجوات القيم في المنظمة:

وتعاني منها المنظمات بدرجات متباينة، ويعود ذلك إلى أسباب رئيسية: (1)

1. الفجوة الزمنية:

بين قيم المنظمة في الماضي وبين ما هو صحيح الآن، وهذا ما يؤكد بيرسون بأن على المنظمة أن تطرح السؤال الصعب: هل نحن نملك القيم الصحيحة من أجل ما هو صحيح الآن؟

2. فجوة الفهم:

وهذه تظهر بين الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة والمجالات الوظيفية المختلفة، وأحيانا في نفس المستوى التنظيمي.

(1) - نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان،

3. فجوة البيئات:

حينما تفكر المنظمة في التوسع خارج حدود بلدها، حيث لكل بيئة خصوصية و خلفية تاريخية، وسمات ثقافية متميزة، وقيم وأخلاقيات تختلف بنسبة متباينة عن القيم التي تعمل بها المؤسسة.

4. فجوة الأقوال والأفعال:

عدم الالتزام بما تتعهد به من قيم وأخلاقيات، أي قرارات لا تطابق ما أعلنته من قيم وأخلاقيات، والعامل الحاسم في هذه الحالة هو الانسجام الذاتي بين أقوال المديرين وأفعالهم.

٧- أثر اختلاف القيم التنظيمية:

يؤدي الاختلاف في القيم بين الأفراد إلى العديد من الآثار السلبية التي تنعكس على الأداء والسلوك ، حيث يزداد الصراع، وينخفض مستوى التفاعل الاجتماعي ، ويزداد الميل إلى الانسحاب وترك الجماعة، لهذا لا بد من توافق القيم لتحقيق التناسق والانسجام داخل المنظمة .

وقد أكد الشواد في 2002 أن الاختلاف في القيم التنظيمية يؤدي إلى النتائج التالية: (1)

- تعقد الاتصال بين المستويات الإدارية
- زيادة الصراع بين الأفراد
- ارتفاع مقاومة التغيير
- اختلاف القيم يؤثر سلبا على مستوى الأداء اليومي وتحقيق الخطط الحالية، لكن الأكثر صعوبة أن هذا الاختلاف سيؤدي لعدم قدرة المنظمة على تحقيق الرؤية المستقبلية.
- اختلاف القيم بين القيادات وأعضاء فريق العمل يؤثر على العلاقات الداخلية بين أعضاء التنظيم.
- اختلاف الاتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤثر على درجة تفهم الأفراد للهيكل التنظيمي ودرجة تماسك فريق العمل ، ويؤثر على روح الفريق ودرجة تفهم الأفراد داخل الجماعة ، مما

(1) - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، صص: 127-128.

يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل والتوتر والإحباط، وكلها عوامل تزيد من مقاومة التغيير والتطوير وعدم الرغبة في تحقيق الأهداف.

- كلما زاد مستوى الاختلاف في القيم بين الأفراد داخل المنظمة ظهرت التنظيمات غير الرسمية التي تتباين في أهدافها مع أهداف المنظمة، وسادت الاتجاهات السلبية نحو العمل.

وفي دراسة هدفها اختبار أثر التجانس في القيم على معدلات الأداء وعلى العلاقات التنظيمية، طبقت على مجموعتين من الأفراد إحداهما متجانسة في القيم التي تؤمن بها والأخرى عكس ذلك، توصل الشواد في 2002 إلى النتائج التالية: (1)

- المجموعات متجانسة القيم تميل إلى المشاركة في العمل بدرجة أكبر من غيرها.
- يسود المجموعات متجانسة القيم أداء ايجابي، وتميل للعمل الجماعي والرضا عن بيئة العمل، ولا تشوب العلاقات التنظيمية بين أفرادها أي درجوا من الازدواجية أو التضارب مقارنة بالمجموعات غير المتجانسة.
- المجموعات غير المتجانسة في القيم لا تفضل البقاء مع بعضها في المنظمة لفترة طويلة، ويميل أعضائها إلى التهرب من مسؤولياتهم، كما أنها تعاني من صعوبة الاتصال وسوء العلاقات الإنسانية.
- المجموعات متجانسة القيم يسود داخلها اتفاق على هيكل القيم ودرجة الأهمية التي يجب أن تحضى بها كل قيمة، في حين أن هناك اختلافا بين المجموعات غير المتجانسة على هيكل القيم الذي يؤدي العمل من خلاله، كما أن هناك اختلافا على أهميته النسبية، بالتالي فما هو قيمة تحل مرتبة أولى لبعض الأفراد كالدقة قد لا تكون هي القيمة الأكثر أهمية بالنسبة للأفراد الآخرين داخل المجموعة، مما يعكس في النهاية عدم دقة الأداء وعدم جودته.

المطلب الثاني: بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة

لكي يقوم القادة بتوجيه أعمال متماشية ومنسجمة مع القيم التي تؤمن بها المنظمة، يجب عليهم تصور رؤية لحالة مستقبلية للمنظمة تتسق مع مفهومهم للقيم، ثم إيصالها بوضوح وعلى نطاق واسع والعمل على ضمان إشراك الأطراف الرئيسية ذات المصلحة وموافقتها عليها. كما ينبغي أن يشجعوا على

(1)- المرجع الأخير، ص ص: 128-129.

حدوث التغييرات التي تستوجبها "المرحلة الانتقالية" من الوقت الحاضر وحتى المستقبل، باختصار يجب عليهم أن يحاولوا ترجمة الرؤية إلى عمل، وهذا هو دور القيادة.

يقصد بالرؤية: " تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها و أهدافها، على المدى الطويل والقصير في ضوء البيئة العامة، سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك ظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية"⁽¹⁾.

كما يمكن الاستدلال على مفهوم الرؤية المستقبلية: "بالعمليات التي من خلالها يطور أعضاء المنظمة رؤية سليمة و متماسكة ومشاركة لطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كيفية إنتاجها وتقديمها للعملاء، توقعات المنظمة وأعضائها من بعضهم البعض"⁽²⁾.

و يعرفها الدكتور هاني عبد الرحمان الطويل: " الرؤية إدراك ذكي وتشارك و اتفاق و قبول ملاحظ لقيم ومعتقدات وأهداف ومرام توجه سلوكيات الأفراد وأدائهم، كما أنها تشكل وجهة نظر فريدة بشأن المستقبل، القصد منها تخفيف مشاعر القلق والتيه في المواقف التنظيمية اللايقينية"⁽³⁾.

ويشترط في ذلك توضيح القائد لوجهة نظره الشخصية المتعلقة بالتصور المستقبلي لواقع وأهداف نشاط المنظمة على المستويين التنفيذي والاستراتيجي، حيث يؤكد كارل البريخت أن الذين يطمحون لأدوار قيادية في ظل ظروف البيئة الحالية يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى، حيث أنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، وهي ميل فطري لن يزول"⁽⁴⁾.

رغم الأهمية البالغة لوضوح المعنى إلا أن ذلك غير كاف لضمان الحافزية والالتزام من جانب المرؤوسين، لا بدّ من احترام خلفية القيم المتفق عليها جماعيا والمحددة لهوية أفراد المنظمة، مما يعزّز

(1) - محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سابق، ص.138.

(2) - وندل فرنش ، تر: وحيد بن أحمد الهندي، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2000، ص ص. 62- 63.

(3) - هاني عبد الرحمان الطويل، "أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان"، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص.150.

(4) - عادل رزق، "تأهيل و إعداد القيادات المالية والإدارية لمواجهة التحديات المحلية والدولية: تأصيل علمي وعملي"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني "إعداد القيادات المالية والإدارية"، القاهرة، جمهورية مصر العربية، يونيو 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية، ص.52.

الثقة في السلوكيات والقرارات الصادرة عن القيادة، حتى في حالة الاختلاف في الرأي فيما يخص البديل الأنسب لمعالجة وضعية معينة، أو اضطرار القائد عند الضرورة للاستئثار باتخاذ القرار الذي يراه مناسباً تحت قيود: الزمن المتوفر، الإمكانيات المتاحة والممكنة، و نوعية المرؤوسين.

I- منهجية تحديد الرؤية:

يحدّد بيرت نانوس منهجية تحديد الرؤية بأربع خطوات: (1)

أ. فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

- ما هي الوضعية الحالية لعمل المنظمة: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما الذي يميز المنظمة عن غيرها؟ ما هو المطلوب للوصول إلى النجاح؟
- كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن؟، ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟
- تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها الحالية؟
- هل يوافق أعضاء المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات الحالية تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

ب. فحص الواقع ورسم حدود الرؤية :

- من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟، وهل تم استيفاؤها؟
- كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لها؟ ما الذي يجب أن تتجزه الرؤية؟ وكيف سنقيس نجاحها؟ وما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها؟

(1) - المرجع الأخير، ص ص. 52- 53.

ت. تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:

- ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ماهي التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟
- تحديد طرق للتعامل مع هذه التغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

ث. اختيار الرؤية:

- تحديد عدة خيارات للرؤية
- تحديد أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها؟ هل هي طموحة بما فيه الكفاية؟

II- صياغة الرؤية:

إن الرؤية تتصل بدرجة كبيرة بمستقبل مستور في الغيب وخارج نطاق السيطرة ولا يمكن ضمان تحقيقها في البداية كما أن مقاييسها ومعاييرها ربما يلزمها تغيير بشكل متكرر مع مرور الوقت لضمان بقاءها في متناول اليد. ولكي تكتسب الرؤية أكبر قدر من المصداقية والديمومة ينبغي أن تكون ثابتة قدر الإمكان، ويتأتى ذلك من خلال استنادها على قيم ثابتة، دون أن تبدو في الوقت ذاته وكأنها سلسلة من التفاهات أو قائمة أمنيات اجتماعية / اقتصادية⁽¹⁾.

إن صياغة الرؤية والتعبير عنها يستلزم أن تكون صياغاتها محددة العبارات، واضحة ومرتبطة بالأهداف بعيدة المدى، متطابقة في محتواها مع الإجابات التي تحصل عليها عندما تطرح الأسئلة التالية: ما العمل الذي نهض به؟ إلى أين تتجه قيادتنا؟ ما طريقة الوصول إلى ما نريد؟ لذا يتوجب

(i) - بيترج.ريد، تر: علا أحمد، "القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات التغيير"، مجموعة النيل العربية، القاهرة

على القائد عند صياغة الرؤية أن يعرضها على المتعاملين معها والمتأثرين بها والقائمين عليها للحوار حولها والوثوق بها وتبنيها⁽¹⁾.

لدعم جانب المصادقية وقابلية التحقيق فلا بد وجوباً على التحالف الموجّه - القادة - من تقرير جوانب "كيف" الرئيسية مع إجراء محاولة لتقدير المخاطر، بمعنى دراسة إستراتيجية عالية المستوى لتجسيد الرؤية، أما تطوير جوانب "كيف" عند المستويات الأدنى لاستغلال الفرص أو تخطي العوائق فسوف يكون مهمة الإدارة عند وضع الخطط التشغيلية على المدى الأقصر. من اللازم التفكير في كيفية إجراء ذلك وما إذا كان ذلك معقولاً وقابلاً للتحقيق في إطار زمني طويل بما يكفي لأن يكون استراتيجياً، ولكن قصير بما يكفي لاستقطاب الاهتمام وخلق الإحساس بالإلحاح⁽²⁾.

II- مراحل بناء الرؤية داخل المنظمة: (3)

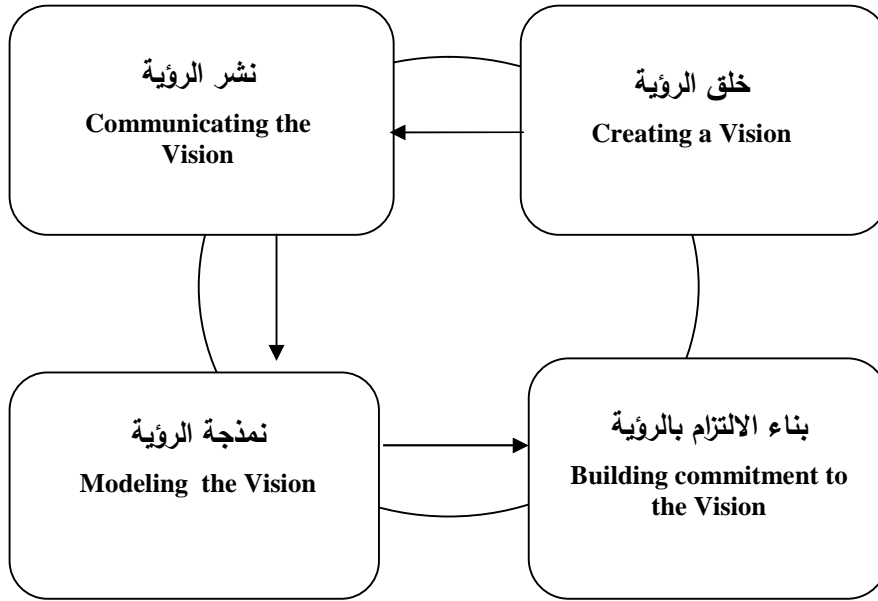
يرى بيرنز أنه بدون القيادة التحويلية ستترجّح المنظمات وتركد حتى تصبح في نهاية المطاف منحرفة عن المحيط الذي تعيش فيه، فهناك خصائص متعددة للقيادة التحويلية ولكن أهمها الرؤية المؤلفة من أربع مراحل مهمة، والممثلة في الشكل التالي:

(1) - كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2015، ص. 137.

(2) - بيتريج، ريد، تر: علا أحمد، مرجع سابق، ص. 106.

(3) - بتصرف كمال سليم داووني، "القيادة التربوية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، 2013، ص

الشكل رقم: 18 مراحل بناء الرؤية



Source: McShane, S., & Von Clinwo, M.A, (2000), Organizational Behavior, Boston: Irwin McGraw Hill.

نقلا عن: كمال سليم داووني، مرجع سابق، ص119.

1- خلق رؤية إستراتيجية: يشكل القادة رؤية إستراتيجية لمستقبل جاذب يربط التابعين معا كي يركزوا طاقاتهم على الأهداف المنظمة العليا. تمثل الرؤية المادة الأساسية للقيادة التحويلية، ويجب ملاحظة أن الرؤية ليست نصا مكتوبا يعلق على الجدران، بل هي جزء من المعنى المشترك لأهداف المنظمة وسبب وجودها. وقد تمثل الرؤية الجزء الأهم للقيادة التحويلية، لأنها تمثل الدافعية لوضع الأهداف والعامل الضاغط الذي يدفع التابعين لتحقيق هذه الأهداف.

2- نشر الرؤية:

تعمل رؤية المنظمة على ثلاث مستويات: مستوى استراتيجي وهو الفلسفة المهيمنة للمنظمة، ومستوى تكتيكي وهو تطبيق هذه الفلسفة عمليا، و مستوى شخصي وهو تجلي هذه الفلسفة بوضوح في سلوك كل فرد موظف⁽¹⁾. فبدائية يتم طرح الفكرة أولا مع الصفوة الأقرب للقائد بعدها هم من يتولى مهمة

(i) - وارين نينيس ، كيف تصبح قائدا: الكتاب الكلاسيكي عن القيادة، مكتبة جرير، الرياض، 2007، ص.181. نقلا عن:

كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص.137.

نشرها⁽¹⁾. والقادة الفعالون قادرون على نشر معنى الرؤية (الإقناع) ورفع مستوى أهميتها لدى الأفراد، كما أنهم قادرون على إبقاء الرؤية حيّة في أذهان هؤلاء من خلال استخدام الأدوات الرمزية والتصورية والقصصية وغيرها من الوسائل التي قد تثري المعاني المختلفة للرؤية، كما أنهم ماهرون في نقل الرسائل حول غرض الرؤية بأسلوب يجتذب وجدان التابعين من أجل هذا الغرض الكبير وهو ترجمة الرؤية إلى سلوك وممارسات.

3- نمذجة الرؤية: لا يتكلم القادة عن الرؤية فحسب، بل يجتازون مرحلة الكلام ويحولونها إلى إجراءات عملية ترمز إلى تطبيق الرؤية. كما أنهم يتعاملون مع التابعين بوسائل سلوكية وعملية وقيمية وبصورة مستمرة، ذلك لأن الاستمرار بمثل هذه الإجراءات إنما يزيد من قناعة التابعين برؤية المنظمة وإيمانهم بها، كما يزيد من مستوى الموثوقية بجدية القادة وتصميمهم على تحقيق الرؤية وأهدافها. وكلما انتفعت أقوال القادة مع سلوكياتهم كلما زادت ثقة التابعين بهم وزاد اعتقادهم وثقتهم بما يقوله هؤلاء القادة.

4- بناء الالتزام نحو الرؤية: إن تحويل الرؤية إلى حقيقة يتطلب الالتزام القوي من جانب التابعين، ويبني القادة هذا الالتزام بطرق عديدة : كلماتهم ورموزهم وقصصهم وتلميحاتهم التي تنشئ حماسا شديدا لدى بين التابعين بحيث يدفعهم لتبني الرؤية وكأنها ملك لهم. كما ويبين القادة على قدرتهم على العمل وقيمون الدليل على ذلك من خلال تمثيلهم العملي لدور الرؤية ويواصلون عملهم حتى النهاية. ويبدو واضحا أن قدرة القادة على بناء الالتزام ونشره يأتي من خلال مشاركة التابعين الفعلية في عملية تشكيل الرؤية.

المطلب الثالث: تحسين عملية الاتصال والتفاعل الايجابي

إن صياغة أهداف مشتركة يمهد إلى مناخ تعاوني للأفراد فيما بينهم، وبينهم وبين القادة، ويشجع على التنظيم في شكل فرق عمل متكونة من مهارات متكاملة. فعنصر وحدة الهدف الذي يترجم خلفية ودوافع متفق عليها ومقبولة جماعيا، يذلل حواجز الاتصال حيث يشجع الاستماع باهتمام للآخر، ويعطي مساحة أوسع لحرية التعبير في مناقشة النقاط الحرجة في مسار العمل، وقبول الاختلاف في الرأي بتضيق جانب الحساسية، وبالتالي المبادرة باقتراح حلول أقرب للواقع العملي. كذلك هذا يجعل القادة يسمحون بهامش تصرف للأفراد في الجوانب التي يتقنون بتحكمهم فيها وحسن تدبيرهم، وتجدر الإشارة إلى أن هذا

(1) - منير محمد الغضبان، مرجع سابق، ص. 21.

أمر نسبي، أي لا يمكن منح الثقة المطلقة، وذلك على أساس أنه لا يمكن لأي شخص أن يتقن كل شيء، لا بدّ من وجود نقاط ضعف تجعل القائد يوكل المهمة لمن يتمتع بالكفاءة لانجازها، وعليه فالقيادة قبل كل شيء عبارة عن علاقة مميزة *une relation privilégiée* بين شخص معيّن -القائد- وفريق عمل وذلك يتطلب إحداث توازن بين عناصر مختلفة⁽¹⁾: الثقة، القرب والمرافقة، التحسيس والتكليف بالمسؤولية، المعرفة الدقيقة بالعمل، الرغبة في التحرك والتصرف بشكل جماعي.

لقد عبّرت الكتابات المتتالية لموضوع القيادة عن التفاعل الايجابي بامتلاك وممارسة ما يسمى بمهارة الذكاء الوجداني، ولقد أبرز ر.ن.ميسرا تأثيرها في فعالية القيادة حول ستة أنماط قيادية مستقلة: الرؤيوي، الدامج، الديمغرافي، التدريبي، القسري، القدوة أو محدد الخطى، كما هو مبين في الجدول الموالي الذي يوضح الأنماط القيادية وما يقابلها من صور تجسيد مهارة الذكاء الوجداني وكيفية تأثير ذلك على فاعلية المنظمة، والتي نراها بدورنا متكاملة ولا تشكل بدائل، ولا يزال القائد ينتقل فيما بينها حسب الموقف.

الجدول رقم 6: الأنماط القيادية ومهارة الذكاء الوجداني

نمط القيادة	كفاءة الذكاء الوجداني	الأثر على المناخ	الهدف	متى يكون مناسباً
الرؤيوي	الثقة بالنفس، محفز للتغيير، نضيف لها القدرة على الإقناع	ايجابي بشكل كبير جدا	تحريك الآخرين لإتباع الرؤية	عندما يتطلب التغيير رؤية جديدة، أو عند الحاجة إلى طريق واضح
الدامج	بناء روابط، إدارة الصراع	ايجابي بدرجة مرتفعة	يطور الانسجام المؤسسي	إثارة الدافعية خلال أوقات الضغط
الديمغرافي	العمل الجماعي والتعاون والاتصال	ايجابي بدرجة مرتفعة	يقوي الاتصال خلال المشاركة	الوصول إلى الإجماع

(i) – Sous la direction de Jean-Marie, 'Tous leader', Jean-Luc Vergne et Madeleine Fiori, : chap : Rebâtir la confiance, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2011, p.186.

التدريبي	إدراك الذات ، تطوير الآخرين	إيجابي بدرجة مرتفعة	بناء نقاط القوة باتجاه المستقبل	مساعدة الفرد على تحسين الأداء، وتحقيق نقاط القوة طويلة الأمد
القسري	الاتجاه نحو التحصيل	سلبي بشكل كبير جدا -إلا في الأوقات المناسبة-	طاعة مباشرة	يستخدم مع الفرد المشاكس
محدد الخطى القدوة	الوعي ، الإدراك ، الاتجاه نحو التحصيل ،المبادر	سلبي بدرجة كبيرة	انجاز المهام وفقا لمعايير متقدمة	الحصول على نتائج من خلال فريق منافس ومندفع

المصدر: بتصرف ر.ن.ميسرا،تر د.حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،أريد، الأردن،2010، ص 116.

ترى الباحثة أن النمط الأخير بالطرح الذي قدّمه الكاتب يتناقض من حيث انه محدد الخطى ومبادر في الوقت ذاته ووصف تأثيره بالسلبى على المناخ التنظيمي، فكيف له بانجاز مهام وفقا لمعايير متقدمة، وتحقيق الفعالية للمنظمة من خلال العمل الجماعي؟ ، وعليه سيكون النمط الأخير هو القدوة وتأثيره ايجابي جدًا على المناخ التنظيمي .

محصلة لما سبق نرى أن على القائد تبني نمط قدوة رؤيوي كخطوة أساسية الأولى ثم دامج وديمغرافي و تدريبي، وإذا لزم الأمر قسري في مواقف استثنائية. ومهما كان نمط القيادة فعلى الأقل توجد ثلاث كفاءات أو مهارات على القائد تطويرها لبناء الثقة وهي : الإحداث السريع لروح الفريق، لعب دور قوي ، دعم وتشجيع الإدارة الذاتية للفريق⁽¹⁾. وفي الجدول الموالي شرح لكيفية ممارستها.

الجدول رقم 7: مهارات القائد لإيجاد الثقة

المهارة	الأنشطة المجسدة
الإحداث السريع لروح الفريق	<p>الاعتماد في ذلك على عامل التعاون، ثق أولاً، أي لا بدّ من توفر الاستعداد لمنح الثقة.</p> <p>التأكيد على حضور القائد خاصة عند الاستماع-الانصات باهتمام-</p> <p>تحديد الجوانب ذات العلاقة بالهوية المشتركة وغير المشتركة.</p> <p>العمل على إحداث هوية مشتركة.</p> <p>تكريس الوقت لأنشطة جماعية هدفها تنمية تلاحم الفريق.</p>
لعب دور قوي	<p>توسعة معرفته بأنماط القيادة.</p> <p>عدم التدخل إلا في وقت الحاجة.</p> <p>التأثير على الآخرين، ونرى أن ذلك يكون بإعطاء القدوة.</p> <p>التنحي أو التخلي عن دور القائد أو تسليمه لمن يليه -التداول-، وهذا يعني إعداد الأفراد ليكونوا قادة مستقبلاً أي تكوين جيل قيادي لخلافة السابق و إتمام مهمة تجسيد الرؤية.</p> <p>تغيير أنماط القيادة، وهذه إشارة للموقفية.</p>
دعم وتشجيع الإدارة الذاتية للفريق -التعديل الذاتي-	<p>الإصغاء لمؤشرات التنبيه لوجود حاجة للتعديل.</p> <p>الدراية بالحاجات الممكنة للفريق دون الانتظار منهم أن يؤكدوها.</p> <p>تحديد مناهج تعديل حسب الحاجات.</p> <p>الإبداع.</p> <p>قبول تأثير الآخر.</p> <p>دعم القادة المبادرين.</p> <p>تشجيع الأفراد الذين نرى فيهم مشاريع قادة.</p> <p>أخذ وتسليم القيادة .</p> <p>التساؤل بانتظام حول أحسن أداء ممكن للفريق وإن كان كل شيء على ما يرام.</p>

المطلب الرابع: تسهيل تداول المعارف

يرى Peter Senge في كتابه الشهير "The fifth discipline" أنه لا يكف أن تعلم شخصا واحدا ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقي، فالمؤسسات التي ستتجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلّم لدى جميع أفرادها (1).

عندما نتكلم عن نقل المعرفة وجعلها متداولة بين أفراد المنظمة، فإننا نتكلم عن التعلم التنظيمي الذي يمكن تعريفه حسب Sandra Charriere بـ: "العملية التي يتم من خلالها المزج والتوحيد بين المعطيات السابقة (معارف، ممارسات، إجراءات...) وبين المعطيات الحديثة، وتطبيقها جماعيا في أعمال حالية أو لتحضير أعمال مستقبلية" (2).

أما 1995 Probst و Büchel فيعرفانه " بقدرة المنظمة ككيان على التعرف على أخطائها وتصحيحها، بالإضافة إلى قدرتها على تغيير قواعدها المعرفية والقيمية لتوليد مهارات عملية جديدة واتخاذ قرارات جديدة" (3). في شقه الأول يوافق هذا التعريف ما جاء به رائد التعلم التنظيمي 1976 Argyris الذي يعتبره عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، والخطأ هو أي شكل من أشكال المعرفة الذي يجعل العمل عديم الفعالية (4).

كما يمكن فهم أن عملية نقل المعرفة وتداولها بين أفراد المنظمة تتم في إطار جماعي، تمتد من الممارسات الصريحة المتعارف عليها تنظيميا إلى القيم -المعرفة الضمنية- المتقاسمة. وهذا ما يوافق

(1) - عبد الحق جنان، محمد رمزي جودي: "اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية ، دورية دولية علمية محكمة ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، العدد السابع عشر، نوفمبر 2009، ص.81.

(2) -Sandra Charriere, "L'apprentissage organisationnel: Quand les expériences centrees cotoient les expériences délocalisées ", Recherche aboutie présentée lors de la cinquième conférence de l'AIMS, Lille, mai 1996, p.03.

(3) -Angeline Aubert-Latarski et al, " La conduite du changement :Agir en situation complexe ", Note de synthèse1, Institut d'Administration Scolaire Méthodologie et formation, Faculté de Psychologie et de Sciences de l'Education, Université de Mons-Hainaut, Bruxelles.p.03.

(4) -نسرين محمود عبد الرحمان، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، 2009، ص.46.

المدخل الاجتماعي للتعلم التنظيمي، وهو مدخل حديث ظهر في التسعينات من القرن الماضي والذي يعتبر أن المعرفة تنشأ بشكل رئيسي من خلال الحوار والتفاعل بين الأفراد، حيث اعتبر أن: (1)

- الأفراد كائنات اجتماعية تتعلم ضمن مجموعات الممارسة Community of Practice، لذا فالتعلم يعني التشارك في المعلومات وليس اكتسابها بشكل فردي - من الفرد أو المنظمة- ، وبالتالي فإن الجماعة هي التي تتعلم.
- المعرفة تعتمد على السياق الذي توجد به فالتعلم يعتمد على الموقف الذي تتم فيه العملية - المحيط المؤسسي والاجتماعي- ، وبالتالي لا يمكن تخزين المعرفة دون تغييرات ففي كل حالة أو موقف سيكون للمعلومات معنى مختلفا.
- بالرغم من وجود الأفراد داخل مواقف العمل فإنهم لا يتعلمون إلا عندما يشتركون في هذه المواقف عن طريق استخلاص استنتاجات عن العمل وربطها بالتجارب والخبرات التي يمتلكونها، وينتج عن ذلك ظهور خبرات جديدة.

حسب Heifetz 1998 فإن القيادة تقتضي إستراتيجية خاصة للتعلم ويتعين على القائد أن يشارك الآخرين في مواجهة هذا التحدي، وفي تعديل وتكييف قيمهم وتغيير نظرتهم وتطوير عادات جديدة في السلوك⁽²⁾. فعمليات التعلم تنتج بالتحديد فقط حينما توضع في إطار هوية تحوي اتفاقا حول شفرة للرموز والقيم والقواعد⁽³⁾، وهذه الأخيرة تمثل الركيزة الأساسية لإرساء الثقة كما تم توضيحه سابقا .

حسب Garcia et al ترتبط القدرة على التعلم -على اعتبار أن التعلم كتغيير أو تعديل في السلوك - بدرجة تقبل المنظمة وبنجاح لعملية التغيير المستمر، حيث أنه لا يمكن للمنظمة أن تتعلم إلا إذا كانت

(1) -Sena J.A and Shani A.B, " **Integrating Knowledge Management: Learning Mechanisms and Company Performance**", PAKM: the 4th International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management organized by the Department of Knowledge Management, Institute of Informatics and Business Informatics, University of Vienna, December 2-3 in Vienna, Austria 2002, pp 620-631.

نقلا عن: نسرين محمود عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص: 47-48.

(2) - بيتر.ج. دين، القيادة للجميع: كيف تطبق المهارات السبع الأساسية لتصبح قائدا ومحفظا وموثرا، تر: وليد شحادة، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2007، ص 32.

(3) -Mercedes Ubeda Garcia et al, "la création de connaissance dans l'entreprise: l'intégration de modèles et le blocage dans le processus d'apprentissage", La Revue de Sciences de Gestion: Direction et Gestion, Juin 1, 2001, n°188-189- Organisation, p.78.

قادرة على الصراع بطريقة بناءة، كما أن معالجة الصراعات كتمفصل للمصالح يشكل في حد ذاته عملية تعلم⁽¹⁾. لذلك وحسب Garcia et Man 1997 يمكن قبول ما يلي كمنطلقات أساسية فيما يتعلق بإدارة هذا النوع من التغيير: ⁽²⁾

- لكي تكون المنظمة قادرة على التعلم يجب أن يكون لها القدرة على تقبل الصراعات.
- ولكي تضمن المنظمة أو ترفع من كفاءة ميكانيزماتها في حلّ الصراعات، يجب أن تكون قادرة على التعلّم.

إلا أنه من عوائق التشارك في المعرفة وبالتالي التعلم زيادة على عدم التشارك في الهوية، صعوبة إظهار المعرفة الضمنية. هذه الأخيرة تشتمل على خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافتراساتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، لكن في الوقت ذاته ذو منافع كثيرة لصالح المنظمة⁽³⁾، الأمر الذي حسب رأينا يتطلب تقديم ضمانات كبيرة بأن ذلك لن يضّر الفرد بل سيعظم منفعتة.

كما وأنه حسب Kim 1993 من العوامل المؤدية إلى فشل عملية التعلّم: التعلم لمعالجة وضعيات عابرة des actions على مستوى المنظمة دون أن يكون لها أصل في النماذج العقلية التفكيرية المشتركة والمتقاسمة⁽⁴⁾.

(1) –Mercedes Ubada Garcia et al .Opo.cit, p.77.

(2) –Ibid.

(3) – ربحي مصطفى العريان، مرجع سابق، ص.107.

(4) –Ibid,p.78.

إن الهوية المتعلمة هي التي تسمح بالحق في ارتكاب الخطأ بشرط التعلم منه ، ويتضمن إيجاد تقاسم للمعارف وتحفيز التدريب المتبادل ، والتي تجعل أفرادها قادرين على إعادة النظر في أطر التفكير والعمل، ومناقشة المشاكل الحقيقية، وإنشاء علاقات ثقة متبادلة بينهم⁽¹⁾.

وحسب الدكتور علي السلمي يمكن تصور المداخل التالية لتسهيل والإسراع بحدوث التعلم التنظيمي: (2)

* تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصالات في المنظمة، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل.

* تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي و فرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة. ولا ينحصر هذا الأسلوب في تكوين فرق العمل بالمعنى الحرفي - أي ضرورة وجود مجموعة من البشر يعملون معا ويتفاعلون وجها لوجه-، يشمل أيضا صور التشابك والترابط Networking حتى عن بعد Distant بين الأفراد ، أي إيجاد روابط تدعوهم إلى الاتصال والتواصل حتى باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة مثل البريد الإلكتروني وغيرها.

* تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه، وذلك من خلال حلقات البحث، ورش العمل، جلسات العصف الذهني Brain Storming وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لحفز الأفراد على التفكير والتدبر، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

* الانفتاح وإتباع منهجية شفافية الإدارة Open-Book Management ، وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة، وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة، وغيرها من المواضيع التي اعتادت الإدارة اعتبارها من الأسرار التي لا يجوز الإفصاح عنها دون مستويات تنظيمية معينة.

(1) - الهادي بوقفلول، "الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، مداخلة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص. 209.

(2) - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،

* تنمية فرص وإمكانيات استخدام منهجية التفكير المنظومي The systems Thinking ، بتشجيع الأفراد العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام، والبحث عن عناصره والكشف عما بينها من علاقات وتأثيرات متبادلة.

* التوجه بثقافة تنظيمية محابية للتعلم، يسودها اقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات، وتشجيع المبادرات الفكرية والحفز على الجدلية الايجابية، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح الأفراد العاملين في آن واحد. وتلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في إيجاد هذه الثقافة وتشجيعها، والحفز على الانخراط فيها، وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل والعمليات ونظم تقييم الأداء.

إنه لمن الضروري تطوير الثقة على المستوى الفردي والجماعي داخل المنظمة وفي علاقتها بمحيطها، واعتبار عملية توليدها بشكل مستمر مهارة مفتاحية Compétance Clés، على أفراد المنظمة باختلاف المستويات التنظيمية التي يشغلونها، والتخصصات التي يتقنونها، وعلى اختلاف الثقافات التي ينتمون إليها، العمل على اكتسابها وصقلها، بالشكل الذي ينمي هوية تنظيمية متعلمة قادرة على الإبداع المتفرد.

خاتمة الفصل:

في مجال المخاطرة وعدم التأكد الناتج عن التغيرات في بيئة الأعمال والتعقيد الذي زاد من الاعتماد على الآخر، فإننا نحتاج إلى الثقة كعامل استراتيجي لإدارة وتجاوز المخاطر التي قد تشوب العلاقة بين العميل والمنظمة وكذا العلاقات الداخلية باعتبارها امتدادا لها، في أشكالها المختلفة أفقيا بين الزملاء وعموديا في الاتجاهين بين الرئيس والمرعوس، وذلك ببناء وإدارة أبعادها: الكفاءة، النزاهة والإحسان، على امتداد عمر العلاقة زمنيا بالرفقي بها من مستوى الثقة القائمة على الحسابات إلى المبنية على أساس المعرفة، ثم إلى المؤسسة على التماهي سبقا للمخاطر، وهي مهمة قيادية بالدرجة الأولى وعلى كل المستويات التنظيمية ركائزها: توحيد القيم والأهداف من خلال رؤية مشتركة، وتحسين عملية الاتصال والتفاعل الايجابي، وتسهيل تداول وتشارك المعارف.

الفصل الرابع:

إنشاء وتطوير مشروع قيادي

إداري قدوة

تمهيد

المبحث الأول: القيادة الإدارية القدوة

المبحث الثاني: النموذج القيادي الإداري القدوة

خاتمة الفصل

تمهيد:

في خضم التحولات التي يعرفها محيط المنظمة بأنواعها واختلاف تخصصاتها و مهامها، فإنها تواجه مجموعة من التحديات التي قد تحمل طابع المخاطرة بالشكل الذي يهدد وجودها واستمراريتها، والذي سببه ضعف قدرتها على تكيف جوانب إدارتها مع ما استجد وما سيستجد في محيطها بأبعاده المختلفة ، وبالأخص مع الأطراف المتعاملة معها بشكل مباشر، مما يلزمها إعادة النظر في الأساليب المتبعة لتسييرها وإدارتها، والتي هي بالضرورة ترجمة واقعية لثقافتها التي تؤمن بها . وعليه لا بد من تغيير ثقافي يضمن لها مواجهة وحتى سبق للمخاطر الممكن التعرض لها أثناء أدائها لمهمتها.

تهدف عملية التغيير الثقافي إلى توفير عقليات تؤمن بقيم معينة مستهدفة والتي تترجم إلى سلوكيات داخل المنظمة وفي علاقتها مع محيطها الخارجي، والتي تؤهلها للتكيف والتحسين المستمر لأنشطتها. وبالنظر للحساسية التي تشوب موضوع التغيير في حد ذاته -القيم والاتجاهات بالدرجة الأولى- فهذا يجعل إدارة وبالأخص قيادة المراحل الأولى الممهدة عامل نجاح ذو أهمية بالغة وحاسمة مما يبرز ضرورة الإعداد المسبق لنموذج قيادي إداري ملائم يتبنى أسلوب " القدوة " الذي أثبت قوته تاريخيا في إحداث التغيير الثقافي المستهدف على مستوى القيم والسلوك الإنساني، شريطة أن يؤخذ بعين الاعتبار المتغيرات التالية في تصميمه: الثقافة السائدة (قيم حالية)، الثقافة المستهدفة (قيم مستهدفة)، طبيعة وخصائص المورد البشري، بيئة العمل بمركباتها: البنية، العمليات، الممارسات، بالإضافة إلى توفير استمرارية عامل الثقة.

المبحث الأول: القيادة الإدارية القدوة

يرى الدكتور عبد الرزاق الرحاحلة أن مدخل المقارنة والمفاضلة بين المدير والقائد لم يعد ملائماً مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة وما تتطلبه من ضرورة توفر الصفات و المهارات القيادية لدى المدير عند ممارسته لوظائفه الإدارية، وأن أدوار ومسؤوليات القيادة هي جزء رئيسي من مقومات نجاح وفعالية ممارسة عملية الإدارة. لم يعد مفيداً أن نتساءل هل نحن في حاجة إلى مدير أم قائد؟ حيث تؤكد الشواهد والممارسات العملية أن أغلب المشكلات وعدم الكفاءة أو الفعالية ترجع إلى أن المدير يفتقر إلى السمات والمهارات القيادية، أو أن القائد لا يقع عليه أعباء ومسؤوليات إدارية⁽¹⁾.

كما أن معظم علماء الاجتماع يرفض فكرة السمات التي يولد بها القادة ، و لا يزال بعض منهم يرى القيادة على أنها كامنة في شخصية الفرد، لأنه من المفترض أن الأفراد يمكنهم أن يتعلموا كيف يكونوا قادة فعالين عن طريق تزويدهم بالمعرفة والمهارات⁽²⁾.

كل ما سبق يدعم رؤية بناء نظام داخل المنظمة لإدريين قادة و قدوة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

موضوع القيادة ليس من الموضة التي تكتسح المصطلحات العلمية خاصة في مجال العلوم الإنسانية، بل هي ضرورة لتوحيد الجهود وتسييد الخطى وبلوغ الأهداف والغايات، فاتخاذ منهج القيادة مثبتة نجاحته تاريخياً في سنته صلى الله عليه وسلم كأعظم قائد في التاريخ بشهادة المستشرقين غير المسلمين، حيث مارسه صلى الله عليه وسلم في أبسط الأمور اليومية. فعن أبي سعيد وأبي هريرة رضي الله عنهما قالاً : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"⁽³⁾.

(1) - عبد الرزاق الرحاحلة: "خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 18، مارس 2010، ص.12.

(2) - سوزان أ.ويلان، "كيفية بناء فرق عمل فعالة: دليل عملي للأعضاء والقادة"، تر: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص.101.

(3) - محي الدين النووين، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، مراجعة وتحقيق: خليل الخطيب، دار الكتاب

يقول بودوان : "لا تنتظروا من جماعة بدون قائد أي عمل جماعي حتى لو تمتعت بإمكانات حسية ورغبة وطنية طيبة لتحقيق مثل أعلى"⁽¹⁾، فالقيادة سلوك من جانب القائد يؤثر على الجماعة بحيث يحقق له الطاعة والقبول والتضحية والبذل والعطاء وعدم التردد من قبلهم. هذا تأكيد على أن أولى مهام القائد هو بناء العلاقات كأولوية قصوى لتمرير رؤية المنظمة ، ثم انجازها على ارض الواقع.

القيادة هي التي تحول جماعة من الأفراد التي لا شكل لها إلى جماعة منتجة خلقة، وهي التنسيق بين الطاقات المبددة والمتفرقة إلا أنها لا تخلقها⁽²⁾.

وفي الأدبيات الحديثة القيادة كعملية : "هي استخدام التأثير غير الناتج عن الإكراه أو الإيجاب، لصياغة أهداف جماعية والمساعدة في تحديد ثقافة المجموعة أو التنظيم."⁽³⁾.

كما تعرّف Louise Lafortune القيادة المرافقة لعملية التغيير: "بأنها أكثر من مجرد تأثير، بل هي عملية التأثير المبنية على التفاعل المتبادل مع الأفراد المرافقين (الخاضعين لعملية القيادة)، والمؤدية إلى تغيير معيّن يمكن ملاحظته في الممارسات المهنية"، فحسبها يعرف الشخص الذي يمارس القيادة المصنفة ضمن منهج المرافقة بالخصائص التالية: ثقافة معينة، تصرف أخلاقي، الأخذ بعين الاعتبار البعد الوجداني، الالتزام ضمن ممارسات تفكيرية.⁽⁴⁾ كما تتطلب مرافقة الأفراد خلال عملية تغيير: ⁽⁵⁾

- الالتزام.
- معرفة عميقة بموضوع التغيير.
- ثقافة متلائمة وما أسس عليه التغيير.
- رؤية وتصور لموضوع التغيير ، والتي يجب توضيحها.
- ممارسات خاصة بعملية المرافقة والتي تعطي نموذجاً يساعد على فهم معنى التغيير.

(1) - هشام محمد نور مجموع، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، 2008، ص.219.

(2) - المرجع الأخير، ص.220.

(3) - عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود، "الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام، دراسة مسحية على منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، نوقشت 2007، ص.27.

(4) - Louise Lafortune, **Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement: pour un leadership novateur**. Presse de l'Université du Québec , Canada, 2008, p.25.

(5) - Ibid, p.38.

حسب Mayer 2004 فإن القائد هو الشخص الذي يستطيع من خلال جاذبيته وقدرته على التدريب إيصال فريق العمل إلى انجازات مستدامة "des performances durables" و بما أن ليس كل مسير بالضرورة يكون قائداً فيجب التحلي بـ: الكاريزما، القدرة على الإقناع ، تحقيق تبني الأفراد لمشروعه وأفكاره ، وهذا يتطلب أن يتوفر فيه المصادقية والقُدوة⁽¹⁾.

بخصوص الكاريزما والتي تعني الجاذبية الشخصية، لـ بيتر دراكر رأي مخالف لما شاع في الكتابات حول ضرورة اكتسابها والتحلي بها، نوضحه فيما يلي ضمن شروط القيادة الفعالة التي قدّمها: ⁽²⁾

- القيادة ذات الفعالية لا تعتمد على جاذبية شخصية :حيث أن هذه الأخيرة أصابت الزعماء بعدم المرونة ، جعلتهم يعتقدون أنهم معصومون عن الخطأ، وغير قادرين على التغيير، واستدل في ذلك بأن هناك زعماء عرفهم التاريخ ذوي درجة عالية من الفعالية ، ولم يشترك اثنان منهم في أي سمة من سمات الشخصية أو أي صفة، واستنتج بذلك أن القيادة "عمل" .
- أساس القيادة الفعالة هو التفكير من خلال مهمّة المنظمة وتحديدتها وإقامتها على نحو واضح وجلي.
- يضع القائد الأهداف والأولويات ويضع المعايير ويبقي عليها حلولا وسطى ، قبل قبول أي حل وسط عليه أن يفكر فيما هو صحيح ومرغوب فيه. صحيح مقارنة بالمعايير، ومرغوب فيه هي مسألة اتصال بالمرؤوسين، إذا رغب فيه سيصبحون تابعين وليسوا مجرد مساعدين.لكنه يضيف ملاحظة بخصوص المعايير: يجب أن يلتزم بها القائد سلوكيا ، كما أنها لا تتف تحمله للمسؤولية ،أي لا تكون وسيلة للتملص من تحمّل عواقب أفعاله. حيث يرى أنه يجب التسليم بأن قادة أي منظمة يحتاجون أن يلقوا على عاتقهم التطابق بين الأقوال والأفعال، و بين السلوك والمعتقدات والقيم المعترف بها وهو ما نسميه "الأمانة الشخصية"⁽³⁾.

(i) –Laurent Cappelletti et al, **Tous leader** : chap 6 : **La métamorphose du manager au leader en jeux et outils**, p.67.

(2) – بيتر.ف.دراكر، **الإدارة للمستقبل : التسعينات وما بعدها**، تر: صليب بطرس،"الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 1998، ص ص:185-189.

(3) – المرجع الأخير، ص ص:181-182.

- القائد ذو الفاعلية إنما يعرف على أنه هو وليس غيره مسؤولاً أولاً وأخيراً ، فلن يخاف من منح السلطة لمساعديه و التابعين له لأنه يحتاج لمساعدين أقوياء يشجعهم ويدفعهم للأمام ويفاخر بهم- يرى انتصاراتهم انتصارات له أكثر من كونها تهديدات. هناك مخاطرة أن الناس القادرين نزاعون إلى الطموح، إلا أنها أقل مخاطرة من أن يقوم بخدمته شخص عادي لا امتياز له، كما يدرك أيضا أن أخطر اتهام يوجه له هو أن تنهار المنظمة لمجرد أن يتركها أو يموت .

وترى الباحثة في النقطة الأخيرة إشارة واضحة لضرورة تكوين و بشكل مستمر جيل قيادي يخلف سابقه.

مثبطات تحوّل المسير لقائد:

فيما يلي مجموعة من الأسباب المفسرة لغياب القيادة لدى المسيرين: (1)

* غياب القيادة pilotage والرؤية الإستراتيجية:

لأن المسير القائد يجب أن يعطي الشفافية لمشروعه ليوحد فرق العمل ، ويؤكد ذلك بإظهار تحكمه في الوضعية وقدرته على التصور، ومن جهة أخرى يظهر بأنه طموح جداً.

* غياب التنسيق:

لأنه على القائد أن يوضح الأهداف المراد الوصول إليها، ويشجع فرق العمل ويناقش معهم العوائق المثبطة.

* غياب الاتصال المحفز:

القائد متفتح على الآخرين يعرف كيف يتقاسم رؤيته ووطنونه، يخلق التلاحم Adhésion الذي يتطلب الكثير من الشجاعة والإقدام والعطاء. ويجب أن يحظى بدعم الإدارة ليستطيع تحفيز ومكافأة المتميزين.

(1) –Laurent Cappelletti et al,op.cit,pp :70-71.

* غياب التقييم للتعلم من التجارب السابقة:

التعلم مما طبّق سابقاً من أفعال، مكافأة النجاحات، تطوير العدالة، ورسملة التجارب والخبرات، القائد يعرف كيف يكتشف النقاط المحفزة لتابعيه.

* يضاف إلى ذلك كلة غياب مواصفات سلوكية:

فالقائد يملك دائماً الشجاعة وهو في الغالب نموذج قدوة، وهذا ما يفسر جاذبيته.

قد نتساءل عما يقصد بالشجاعة هنا؟ فبالنظر للمحيط الحالي الأمر يتطلب: قبول والأخذ بالمخاطرة prise de risque، إبداع أكثر، لكنه يفرض اتخاذ قرارات صعبة:

- تكون الشجاعة في أخذ المخاطر، فكل الأعمال مهما صغرت تصحبها المخاطر، والقائد الذي لا يريد أن يتعرض للمخاطر لا يفعل شيئاً. إذن المخاطرة من مهمات القائد، فالقائد الجيد يزن الخطر ويحاول البعد عنه أو التخفيف من آثاره ويواجهه بجرأة وشجاعة وثبات⁽¹⁾.
- كذلك تكون الشجاعة في التصريح برأي، في الإبداع، ولكن أيضاً في تحمّل نتائج كل ذلك. كما تتمثل أيضاً في مراجعة كل ما توصلنا إليه والبحث عن الأحسن وإن كنا راضين عن الوضعية الحالية⁽²⁾.

المطلب الثاني: مفهوم القدوة

I- تعريف القدوة: القدوة هي ما يؤنس به، أي يقتدى به. والافتداء هو السير على سنن من يتخذ قدوة، أي مثالا يتبع. والكلمة المرادفة للقدوة هي الأسوة، فيقال فلان انتس بفلان: أي اقتدى به وحذى حذوه أو نهج نهجه في قول أو عمل أو عقيدة⁽³⁾ و القدوة في الإسلام مثالها الأعلى محمد صلى الله عليه وسلم وفيه قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب، الآية 21)؛ أي اتخذه قدوة لكم.

(1) - هشام محمد نور مجموع، مرجع سابق، ص. 223.

(2) - Jean-Luc Vergne et Madeleine Fiori, **Tous leader** : chap : **Rebâtir la confiance**, p.188.

(3) - علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

الأردن، 2007، ص. 324.

فالإنسان العاقل لا يرض السير في الحياة دون رائد أو مرشد، بل العقل الحكيم والفترة السليمة تدعوان صاحبهما إلى أن يتخذ لنفسه قدوة ومثلاً، فينتفع بتجارب من تقدّمه أو سبقه، ولا يتأبى على التقليد في الخير والمتابعة في الرشد⁽¹⁾. لذلك ترى الباحثة أن التقليد قد يشكل المرحلة الأولى في الاقتداء خاصة إذا كان هناك ثقة عالية في المصدر أما التبعية فهي الصورة المكتملة له.

التقليد هو إتباع الغير دون تأمل. يقال قلّده في كذا: تبعه من غير تأمل ولا نظر. والتقليد شرعا هو العمل برأي الغير من غير حجة ملزمة. أما التبعية: فيقال تبعه واتبعه: قفا أثره بالإرادة تارة، وتارة بالائتمار⁽²⁾. يقول الله تعالى: ﴿قُلْنَا أَهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٣٨﴾﴾ (البقرة، الآية 38).

إن التأسّي يختلف عن التقليد الأعمى دون دليل ونظر وحجة، أي يجب أن يكون على اقتناع ولا يغيب العقل عن إدراك المسألة والتفكير فيها، وسؤال عنها من هو أعلم منه بها قبل تبنيها. وهذا ما أشار إليه ابن تيمية بقوله: "أن مجرد التقليد لأحد القائلين بغير حجة فلا يسوغ في عقل ولا دين"، ونهى عنه الكندي بقوله: "لا تقلدوا الكبراء والسادات دينكم فيما لاتعرفون عدله و إنما تلزمكم الحجة أن تعرفوا الحق وتقبلوه ممن أمركم به إذا عرفتموه ، وتردوا الباطل على من أمركم به إذا عرفتموه، فإذا اشتبه عليكم أمر لا تعرفون القول فيه فعليكم أن تقفوا عنه، واسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون"⁽³⁾.

ويؤكد في هذا السياق الدكتور طارق سويدان أن القيادة القدوة لا تعني التقليد وإنما التأسّي، ويبين الفرق بين التابع والمقلّد على أساس مجموعة من المعايير موضحة في الجدول التالي:

(1) - المرجع الأخير، الصفحة ذاتها.

(2) - مجمع بيان الحديث، علم النفس: معرفة النفس الإنسانية في الكتاب والسنة، المجلد الأول، دار الكتاب اللبناني، بيروت، ط1، 1991، ص ص: 511-512.

(3) - المرجع الأخير، ص ص: 332-333.

الجدول رقم 8: الفرق بين التابع والمقائد

المقائد	التابع	صفة الفرد	المعيار
ثانوية	ضرورية	الحجة	
جامعة	مرنة	الوسائل	
يطيع	ينتقد	الخطأ	
عاطفي	عقلي	التقييم	
مؤثر	غير مؤثر	العقل الجمعي	
يسير مع التيار لا يفكر	يتعدى خط التفكير إلى التصرف	التفكير	
ينتظر	يبادر	الأوامر	
ثابتة إلا إذا أمر القائد بالتغيير	ينميها	المهارات	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما جاء في المحاضرات السمعية البصرية للدكتور طارق سويدان، "أسرار القيادة النبوية"، محاضرات سمعية بصرية، دار الأقصى للنشر والتوزيع للسمعيات والبصريات، باتنة، الجزائر.

وتعرف القدوة أيضا بـ: "إطار توجيهي مستمد من مصادر مختلفة تبعا لقوة تأثيرها على الفرد، فهي عملية نفسية اختيارية في ظاهرها لاشعورية في بداية نشأتها"⁽¹⁾.

يوضح هذا التعريف بأن القدوة تبنى بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل المؤثرة على تشكيل معالم هذا الإطار التوجيهي. وبالتالي يمكن النظر لها كظاهرة ناتجة عن مجموعة من العوامل، ويمكن ممارستها بتنفيذ مجموعة من الأنشطة والمهام المخطط لها لخدمة هدف معين وذلك على أساس أنها عملية والنتيجة هي تحقيق تأثير نفسي بالدرجة الأولى على الأفراد يترجم فيما بعد إلى سلوكيات مستهدفة

(1) - عاطف سالم أبو نمر، "مواصفات المعلم القدوة في التربية الإسلامية ومدى تمثلها في أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر طلبتهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2007-2008، ص.22.

وجهة نظر أخرى تعرف القدوة في شكل نموذج بشري، حيث يعرفها البادي (1999) "بأنها نموذج بشري يترجم قيمة معينة في أحد مجالات الحياة المشتركة في المجتمع ترجمة واقعية، من خلال تكامل القول والفعل معاً، بحيث يكون هذا النموذج بارزاً ولامعاً بين قومه، يقبلون عليه ويهتدون به ويقبلونه فكراً وسلوكاً⁽¹⁾.

إن هذا التعريف يوضح في الحقيقة مفهوم النموذج القدوة، ويؤكد على أنه يخدم نشر قيم معينة بطريقة غير مباشرة متمثلة في محاولة المحيط الاقتداء به فكراً وسلوكاً من خلال التزامه شخصياً بهذه القيم. وعادة يؤخذ ذوي المناصب العليا في السلم الهرمي كنماذج يقتدى بهم، وبالتالي فعلى هؤلاء أن يكونوا أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها وترسيخها داخل المنظمة، لأن الأفراد لن يقتنعوا ويقبلوا هذه القيم ما لم يلاحظوا أن رؤساءهم أول من يتصرف بها⁽²⁾.

II- مراحل عملية الاقتداء - نظرية التعلم بالملاحظة أو المحاكاة - :

تعود هذه النظرية للعالم الكندي Bandura All port والذي تحدث عنها في كتابه "نظرية التعلم الاجتماعي" الصادر عام 1977م، وقد أطلق عليها تسميات كثيرة منها: التعلم الاجتماعي، والنمذجة بالملاحظة، والمحاكاة. يحدث التعلم وفق هذه النظرية من التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية، كما تؤكد النظرية أن البيئات التي يتفاعل معها المتعلمين ليست عشوائية، ولكن يتم اختيارها ويتم تغييرها من خلال سلوك الأفراد. في التعليم الاجتماعي يتم استخدام كل من التعزيز الخارجي External

(1) - المرجع الأخير، الصفحة ذاتها.

(2) - Jean Brilman, « Les meilleures pratiques de management : au cœur de la performance », Edition d'Organisation, Paris, 3^{ème} édition, 2001, p.363.

نقلا عن: زين الدين بروش، لحسن هدار، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "ENAMC"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلة علمية محكمة سداسية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، جوان 2007، ص. 64.

Reinforcement والتفسير المعرفي الداخلي للتعلم Internal Cognitive Exploration للتعرف على كيفية حدوث التعلم من الآخرين⁽¹⁾. يتم التعلم بالملاحظة من خلال أربع خطوات أساسية:

1-الانتباه Attention:

وهو العنصر الرئيس في عملية النمذجة، فالفرد لا يستطيع التعلم من الأنموذج من دون أن يكون منتبهاً ، وليس المقصود بالانتباه هنا رؤية الأنموذج وملاحظة ما يفعله، وإنما الانتباه لجوانب محدّدة من سلوكه، حيث يكتسب الفرد من خلالها معلومات ضرورية، وبدقة إدراكية كافية ،لأن عدم انتباه الفرد بشكل دقيق يؤدي لاكتساب معلومات غير صحيحة تؤدي إلى نمذجة غير مناسبة⁽²⁾.

ومن العوامل المؤثرة في الانتباه: ⁽³⁾.

- **الإمكانات الحسية لدى المتعلم:** حيث تختلف النماذج التي تعرض على المتعلمين باختلاف خصائصهم، ونعتقد أن المقصود هنا هو مراعاة الفروق الفردية.فمجرد وجود نموذج لا يضمن التأثير على الملاحظ ما لم ينتبه له هذا الأخير بطريقة من الطرائق، أي لا بدّ من أن يكون هناك قدر من المثيرات النموذجية كي يتم التعلم بالملاحظة⁽⁴⁾.
- **الخبرة السابقة :** أي أن التعزيز قد يؤدي إلى تكوين تأهب إدراكي Perceptual Set لدى المتعلم ويؤثر في ملاحظاته التالية.
- **خصائص النموذج:** يتأثر الانتباه في التعلم بالملاحظة بخصائص النموذج موضوع الاحتذاء Modeling، وقد أظهرت نتائج البحوث أهمية التشابه في خصائص معينة مثل الجنس والعمر، كما أن هناك خصائص تأكدت أهميتها مثل أن يكون النموذج موضع تقدير واحترام ، وأن تكون له مكانة عالية ، وأن تكون لديه القدرة والكفاءة في موضوع الاحتذاء، وأن تكون له جاذبية بالنسبة للمتعلّم.

(1)- عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع،ط1،عمان ،الأردن،2008، ص.106.

(2)- زهراء ياسر حسين، مرجع سابق، ص.23.

(3)- عامر عوض، مرجع سابق، ص.107.

(4)- جورج إم غازادا وآخرون، نظريات التعلم : دراسة مقارنة، تر: علي حسين حجاج ، ج2، سلسلة كتب ثقافية شهرية

يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ديسمبر، 1986، ص. 163.

2- الاحتفاظ Rentention:

لكي يكون الفرد قادرا على تذكر السلوك الذي كان قد لاحظته فإنه يخزن ما شاهد الأ نموذج يفعله على هيئة صور ذهنية أو لفظية ، ثم يصبح بإمكانه بعد ذلك تخيل (استعادة) الصورة أو الوصف لاستخراج الحركة أو النشاط أو الفعل وتطبيقه في سلوكه الخاص⁽¹⁾.

يتم تخزين المعلومات أو الاحتفاظ بها رمزيا بطريقتين هما : ⁽²⁾

- **الطريقة التصويرية:** يتم تخزين المعلومات في صورة رموز تدل على صورة حقيقية للخبرة موضع الاحتذاء، وهذه الصور يتم استرجاعها في المواقف اللاحقة بعد حدوث التعلم بالملاحظة، وهذا يعني أن السلوك يتحدد ولو جزئيا بالصور الذهنية أو التمثيلات Representation للخبرات السابقة.

- **الطريقة اللفظية :** وهي تعتمد على التشفير اللغوي، وتتسم بالعمومية، ففيها تتحول المعلومات البصرية والسمعية وغيرها إلى شفرة لغوية تصف خصائص النموذج وموقف الاحتذاء.

3- عمليات الإنتاج السلوكي Behavioral Production :

التي تحدد إلى أي مدى يترجم ما تم تعلمه والاحتفاظ به وتخزينه إلى أداء ظاهر⁽³⁾. و هذا الأخير غالبا ما يفتقر إلى المهارة والمرونة، فالملاحظة لا تكف وحدها لبلوغ أداء ماهر، ولا بد من تسلّم التغذية الراجعة لتصحيح وتعديل السلوك وصقله⁽⁴⁾. كما أنه يجب أن يكون هناك إعادة لسلوك النموذج، لتحسين قدرات المتعلم التي تكون في البداية محدودة ولكن تزداد مع الممارسة⁽⁵⁾. قد جرت العادة على أن يساوى السلوك القائم على المحاكاة مع مجرد التقليد ، وعلى النقيض من هذا الافتراض الشائع فقد أوضح كل من بانديورا و ولترز أن الشخص الملاحظ يقوم بعملية تجريد لبعض القوانين العامة التي تكمن وراء

(1) - زهراء ياسر حسين، مرجع سابق، ص.23.

(2) - عامر عوض، مرجع سابق، ص:107-108.

(3) - عامر عوض، مرجع سابق، ص.108.

(4) - زهراء ياسر حسين، مرجع سابق، ص.23.

(5) - محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2003.

الاستجابات المحددة التي يقوم النموذج بإعطائها ، كما أنه يقدر على حلّ مشاكل جديدة تماما عن طريق تطبيقه للقوانين التي اكتسبها من خلال الملاحظة في المواقف الجديدة ، كما قد يظهر أنماطا سلوكية جديدة مستحدثة على أساس من عمليات المحاكاة عن طريق انتقاء و ربط جوانب مختلفة من نماذج مختلفة⁽¹⁾. وهذا ما يشكل ترجمة لفرضية رئيسية من فرضيات نظرية التعلم بالملاحظة، والتي مفادها أن التعلم بالملاحظة مصدر رئيسي للسلوك الخلاق، ففي أغلب الأحيان يكون السلوك نتيجة ترابط مجموعة من الملامح بنماذج مختلفة تؤدي إلى استجابات تختلف عن أيّ من المصادر الأصلية، وكلما زاد الاختلاف بين النماذج وزاد عددها كلما زاد الاحتمال بأن تكون الاستجابة الناتجة مستحدثة⁽²⁾. قد يبدو هذا سلبيا لكننا نرى إمكانية استغلاله ايجابيا، حيث أن الممارسة العملية للقيم ترجع في جانب منها لترجمة شخصية للقائد، فزيادة التدريب والاحتكاك المتعاقب بقيادة مختلفين يمكن أن تختلف الممارسات في الجانب المسموح به، مما يوّد استجابات ملائمة للموقف ومستحدثة أحسن من سابقتها ، وهكذا سيتشكل عامل قوة لممارسات تسييرية خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها.

4-الدافعية Motivation:

يجب أن يكون هناك دافع أو حافز للتعلم من النموذج، فليس كل سلوك يراه الفرد يحاكيه، وإنما السلوك الذي يعتقد أنه سيعقبه حافز إيجابي أو مكافأة⁽³⁾. هذا الحافز يشكل دافعا لتحويل التعلم إلى أداء فعلي فما يتعلمه الفرد بالملاحظة يظل كامنا حتى يتوفر له دواعي استعماله وتوظيفه⁽⁴⁾. أيضا لا بدّ من توافر ظروف باعثة مناسبة حتى يمكن أداء الاستجابة المكتسبة، فالاستجابة يمكن اكتسابها والاحتفاظ بها وأدائها، ولكن ما لم يكن هناك سبب لذلك فلن تكون استجابة ظاهرة⁽⁵⁾. وتجدر الإشارة إلى أن الدوافع تؤثر أيضا في عمليات الانتباه والاحتفاظ والتذكّر⁽⁶⁾.

(1) - جورج إم غازادا وآخرون، مرجع سابق، ص.153.

(2) - المرجع الأخير، ص.170.

(3) - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص.69.

(4) - عامر عوض ، مرجع سابق، ص.108.

(5) - جورج إم غازادا وآخرون، مرجع سابق، ص ص:163- 164.

(6) - زهراء ياسر حسين، مرجع سابق، ص.23.

المطلب الثالث: مهام القائد الإداري القدوة

يضطلع القائد الإداري القدوة بممارسة مجموعة من المهام ذات الأهمية البالغة لتحقيق النجاح المرجو لدوره، نوضحها في النقاط التالية: (1)

1- خدمة الآخرين:

القائد في خدمة الجماعة وطبعا هذا لا يعني أنه ينفذ أوامرها أو أهوائها الخاصة، لا ينفذ إلا ما في مصلحتها. على القائد أن يطبق سلطاته وفق الطرق الشرعية؛ أي أن يكون في خدمة الصالح العام متناسيا نفسه ومصلحته، فيربح بذلك احتراماً وقوة لا يمكن أن ينالها إلا بوضع مصلحة الجماعة فوق كل المصالح الفردية.

2- معرفة الرجال:

القيادة فن صعب لارتباطها بالرجال وبالمزايا غير المتشابهة لديهم، ولغموض القوانين النفسية التي تستند إليها، يتطلب عمل القائد تفهم الرجال-المرووسين- وهذا لا يمكن تحقيقه ما لم يحتك برجاله احتكاكا مباشرا يؤدي إلى انسجام متبادل. قيادته تتطلب أن يعرف رجاله -مرؤوسيه- فيعطي كل واحد منهم ما يلائمه من عمل. لا يحكم على صلاحية أي فرد منهم لأنه يستطيع أن يتعرف على الكوامن والقدرات التي بكل فرد فيستغلها أحسن استغلال.

3- الإيمان بالمهمة: الإيمان بالرؤية

القائد الذي لا يؤمن بهدفه -رؤيته- ليس أهلا للقيادة ، وإيمانه غير كاف بل عليه أن ينقله للآخرين وأن يوضح لكل مرؤوس مسؤوليته في هذا الهدف، وأن يبعث فيه الإقدام ويقنعه بالمثل العليا التي تدفعه إلى العمل.

4- البدهامة والمبادرة وأخذ القرار:

أن عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار المناسب في الزمان والمكان المناسبين هو من اكبر أسباب فشله، فأمام البدائل التي لا حصر لها لا يمكنه أن يقف طويلا مترددا سلبيا حائرا أمام كل عقبة تواجهه. فالقدرة

(1) - بتصرف من الباحثة: هشام محمد نور جمجوم، مرجع سابق، ص ص: 220-231.

على اتخاذ القرار من مهماته الأساسية فإن لم يكن قادرا عليها تعطل العمل وإن تحلى بها مساعده من دونه خلقوا الفوضى والانحيار والفسل الذريع. ليس هناك ما يفسد الهيبة والسلطة كظهور القائد بمظهر المتردد الخائف الوجل. وقد قيل "يعرف القائد من قراره".

5- الشعور بالمسؤولية:

وبشكل خاص في عدم التملص من تحمل مسؤولية وعواقب قراراته وتصرفاته بإلقاء اللوم على الآخر. ولعل أفضل سبيل إلى ذلك تقبله للمشورة والنصيحة مما يقلص هامش المخاطرة لديه.

6- الفعالية:

لا يكف اتخاذ القرارات وإصدارها والتوقيع عليها للتنفيذ، بل لابد من السعي جاهدا على وضعها موضع التنفيذ. لاشك أن هناك عوائق ومتاعب ومشاق، ولكن القائد المحنك هو الذي يذللها ويعتبرها حوافز؛ أي ينشئ الفرص من قلب التهديدات ويثابر بثبات وعزيمة لتحقيق الهدف.

7- إعطاء المثل أو القدوة:

القائد معلم فحياته وحركاته وتصرفاته وأفعاله وأعماله أقوى من أقواله وأحاديثه. فإذا أمر أمرا أو نهى نهيا يجب عليه أن يكون أول من يلتزم بهذا الأمر وذلك النهي.

8- المعرفة: لا يكتف القائد بمعلوماته السابقة بل عليه أن يتابع التطورات العلمية، والبحوث والدراسات ومختلف أبواب المعرفة. هذه المعلومات يجب أن تشمل ما يمكن من تأمين سير العمل والوصول إلى الهدف، كما يجب أن تكون يجب أن تكون متجددة متابعة لكل التطورات العلمية في مجاله ومختلف مجالات المعرفة للتمكن من استيعاب الأفراد والحوادث من حوله وتفهمها وبالتالي اتخاذ القرار الصحيح والإدارة الجيدة لعملية التنفيذ. الثقافة العامة والمعرفة للقائد لا تعني معرفة كل شيء أو معرفة القليل من كل شيء، لكنها استيعاب الأشياء وتفهمها بصورة عامة ليتمكن من إعطاء القرار الصحيح. فالمعرفة هي إدراك الشيء بتفكير وتدبر لأثره، وهي أخص من العلم⁽¹⁾.

(1) - مجمع بيان الحديث، " علم النفس: معرفة النفس الإنسانية في الكتاب والسنة "، مرجع سابق، ص. 103.

9- التنبؤ - قوة البصيرة:-

نجاح القائد وفشله يتعلق بحسن تنبؤه ونظرته العميقة التي يرى بها الأمور. حسن التنبؤ وصدق الحدس والنظر إلى المستقبل بعقل واع وبصيرة متفتحة تضعه موضع الثقة، والقدرة على الاستفادة من كل ما يصل إليه من معلومات و اتخاذ القرار الجيد، وتصور الحلول الجيدة للمشاكل التي تواجهه لتحقيق الأهداف.

10- التدريب والتعليم:

القائد الناجح هو الذي يثير في نفوس المرؤوسين حب العمل المسئول الجماعي وذلك لا يتم إلا بالتدريب والتعليم والصبر عليه.

11- التنظيم:

على القائد تنظيم المهام وتوزيعها على المرؤوسين كل حسب إمكانياته واختصاصاته وقدرته، ثم بعد ذلك يقوم بالإشراف والتوجيه حتى يتحقق الهدف المنشود. الغاية هي تأمين التوافق بين متطلبات العمل وإمكانيات الفرد، فليس من مصلحة هذا الأخير ولا مصلحة المنظمة وضعه في مكان لا يستطيع النجاح فيه.

12- إصدار الأوامر:

الأمر هو الوسيلة التي تحدث التفاعل في جميع قطاعات المنظمة، قد يكون عمومياً أو محدوداً، وقد يكون مكتوباً أو شفهياً، وقد يكون رسمياً أو غير رسمي. كل ذلك يعتمد على :

- ✓ القائد وحرصه على السلطة.
- ✓ الظروف التي يعمل فيها القائد.
- ✓ العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
- ✓ الثقة المتبادلة بينهم.

على القائد تقدير جوانب الضعف والقوة في مرؤوسيه ومراعاة الفروق الفردية لديهم وبالتالي إصدار أوامر واضحة قابلة للتنفيذ.

13- الرقابة:

لا يكف إعطاء الأمر لكن التنفيذ وإتمامه على الوجه المطلوب هو الغاية، وتحقيقها لا يكون إلا بالرقابة الجيدة للتعديل أو التغيير إذا لزم الأمر. هذه الرقابة لا ينبغي أن تكون متكررة مزعجة ولا نادرة مهملة، وإنما هي المتواجدة عند الضرورة، والمطبقة بكل دماثة واحترام وعدل، والمقدّرة المكافئة على العمل الجيد.

14- التائب والمعاقبة والتشجيع:

من واجبات القائد التي عليه مواجهتها بشجاعة وجرأة لتلافي الفوضى والإهمال في محيط العمل التائب والمعاقبة، اللذان يجب أن يكونا متناسبين مع حجم الخطأ دون مبالغة لأن الكثرة مثبطة ومزعجة للثقة. كذلك من مهام القائد تشجيع الأفراد المجتهدين المبدعين، إذن عليه معرفة القدر والكيفية المناسبين من كل ذلك لضمان المردود الايجابي فالعبرة دائما بالنتائج.

15- الاستفادة من المساعدين والتعاون مع الزملاء:

القيادة ذات اتجاهين هامين، اتجاه نحو الاستفادة التامة من خبرة وعلم ومهارة المساعدين - المرؤوسين-، والاتجاه الثاني هو التعاون التام مع الزملاء الذين يعملون في المنظمة ذاتها والمطالبين بتحقيق الأهداف العامة. فالقائد هو الذي يزرع الثقة في نفوس مساعديه ويكتشف مواهبهم ويثير إمكانياتهم فيستفيد منهم، ولا يترك فرص التعاون والتفاهم مع زملائه إلا أحسن استغلالها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في مدى التأثير بالنماذج: (1)

لا يوجد ضمان على انه إذا تعرض فرد ما لسلوك معين، فإنه سيتخذ هذا السلوك نموذجا له، وهناك عدد من العوامل المؤثرة في مدى حدوث التعلم عن طريق النموذج :

1) الانتباه: يعتبر من أهم العوامل في التعلم بواسطة النماذج ، ومن الضروري أن يشهد الملاحظ السلوك الذي يؤدي بواسطة النموذج. وقد يؤدي ضعف الانتباه إلى تعلم جزئي أو غير سليم أو إلى عدم حدوث تعلم على الإطلاق، ويتأثر الانتباه بالعوامل التي تؤثر في الإدراك.

(i) - أرنوف وبيتيج، مقدمة في علم النفس، تر: عادل عز الدين الأشول وآخرون، سلسلة ملخصات شوم، ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص ص: 170-172.

(2) **القرب:** عادة ما يميل الملاحظ إلى انتقاء شخص ما قريب منه كنموذج، هذا برأينا يعزز فكرة أن القيادة بالنموذج تكون على كل المستويات. فإذا كان مركز القائد (الاجتماعي أو في عمله) بطبيعته ذو صلة وثيقة بالأفراد فهذا أدعى إلى التأثير فيهم، إذ أن العلاقة تبدو طبيعية وغير متكلفة، ولا يحتاج القائد ليتصنع سببا للاتصال بهم⁽¹⁾.

(3) **مركز النموذج:** هناك انتقائية في اختيار النموذج والتي قد تتأثر بالمركز الذي يشغله، والدور الذي يلعبه، وقوة تأثيره، وقدرته على الاتصال. يستمد القائد قوته من مصادر عدة تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم ومشاعرهم ومن هذه المصادر: (2)

- السلطة الرسمية الشرعية.

- قوة المكافأة: من حيث توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

- قوة الإكراه أو الإلزام: هذه القوة مصدرها الخوف من أن قصوره في تأدية واجباته وعدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

- القوة الفنية التخصص: مصدرها الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها ويتميز بها عن غيره.

- قوة الإعجاب: يحصل عليها القائد نتيجة لإعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية.

- القوة المرجعية: إمكانية الوصول إلى المعلومات.

(4) **التأثير والقوة:** ويعرف التأثير بأنه التغيير في اتجاهات الشخص أو سلوكه الذي يرجع إلى شخص أو جماعة أخرى وهناك نمطان: التأثير المستقل حيث يحدث التغيير نتيجة الاقتناع بالرسالة، والتأثير التابع حيث ينتج عن تغيير الخصائص الاجتماعية للنموذج أو الجماعة.

(5) **التحكم المعرفي الداخلي للملاحظ:** والذي قد تفوق أهميته القوة والتأثير الخارجي.

(1) - منير محمد الغضبان، مرجع سابق، ص. 23.

(2) - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع،

ط1، عمان، الأردن، 2008، ص . 145.

المبحث الثاني: النموذج القيادي الإداري القدوة

ما يمكن أن نستشفه مما سبق أن النموذج القدوة يأتي لخدمة قيم مستهدفة ومحاولة نشرها ويتأثر تصميمه بمجموعة من العوامل ذات تأثيرات متكاملة لتحقيق الهدف، والتي نتصور أنها متمثلة فيما يلي: الثقافة (القيم) الحالية، الثقافة (القيم) المستهدفة، طبيعة المورد البشري، بيئة العمل بمكوناتها: البنية، الممارسات، طبيعة العمليات، ولضمان تقليل المقاومة وتقبل النموذج لابد أن يكون محل ثقة مكوّن لجيل قيادي، وفيما يلي مناقشة لهذه العوامل.

المطلب الأول: الثقافة (القيم) الحالية

حسب Pierre Massotte و Patric Corsi توجد خمس عوامل أساسية تسمح بفهم المنظمة مهما كانت درجة تعقيدها، وكذا رهاناتها وقضاياها الإستراتيجية: (1)

- التكنولوجيا (أنظمة المعلومات) **La technologie (les systèmes d'information)**
- التنظيم (البنى) **Les structures**
- روح أو عقلية المنظمة والعوامل البشرية **L'esprit d'entreprise et les facteurs humains**
- الخصائص الشخصية والنفسية للمسيّرين **Le profil et la psychologie des dirigeants**
- ثقافة المنظمة (والتي تحوي الذاكرة التنظيمية)، والمعارف التطبيقية **La culture et les savoirs-faire**

عرّفت الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم." (2)

(1) –Pierre Massotte, Patric Corsi, op.cit,p.139.

(2) – إلياس سالم، "العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلة علمية محكمة سداسية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 09، جوان 2013، ص.175.

كما يعرفها Simon بـ: " نظام القيم والأهداف المقبول والملزم لجميع أفراد المنظمة." (1)
 ومن التعاريف الأكثر شمولاً لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف E.H.Schein الذي يرى بأنها :
 "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طوّرتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف
 الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثمّ تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة
 للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها." (2) ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية استجابة المنظمة للتغيرات
 البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل والاندماج الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف
 الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية
 وسيلة لضبط الأفراد العاملين الجدد وتعليمهم. (3). لذلك هناك من يعرفها بـ: " تقاسم القيم والمعتقدات
 والافتراضات والممارسات العملية ، والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة." (4)،
 والذي يطابق تعريف Simon إلى حدّ بعيد إلا أنه يظهر أهمية جانب الممارسات العملية في الاستدلال
 على القيم والاتجاهات السائدة و المستهدفة في صورتها السلوكية. وتخدم الثقافة التنظيمية الوظائف
 التالية: (5)

1. تزود المنظمة وأفرادها بالإحساس بالهوية.

(1) - عثمان حسن عثمان، "تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة علمية
 محكمة سنوية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، العدد 08،
 جوان 2008، ص. 78.

(2) - إلياس سالم، مرجع سابق، ص. 175.

(3) -H. Park, V. Ribiere, W. Schulte, "Critical Attributes of Organizational Culture that Promote
 Knowledge Management Implementation Success", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 3, 2004,
 p 106.

نقلا عن : دومي سمراء، "ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم
 التسيير، مجلة علمية محكمة سنوية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس
 سطيف 1 ، العدد 11، جوان 2011، ص. 240.

(4) -A. Wilson, "Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing",
 European

Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3/4, 2001, p 353. 240. دومي سمراء، مرجع سابق، ص.

(5) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص. 630. نقلا عن

كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص. 104.

2. تقوية الالتزام برسالة المنظمة.
3. دعم وتوضيح معايير السلوك.

اجتهدت بعض الأبحاث في إبراز بعض النقاط التي اعتبرتها نقاطا مرجعية لتمييز الثقافة السائدة في منظمة ما عن أخرى وسمّتها بالخصائص، والتي في تقديرنا يمكن اعتبارها معايير لاستكشاف ماهو سائد في المنظمة من قيم، وللتخطيط لماهو مستهدف منها، وكذا للاحتكام والتقييم . وقد ذكر كل من Hagberg و Hiefertz أربع خصائص رئيسية للثقافة التنظيمية :⁽¹⁾

1. حساسيتها لاحتياجات الموظفين والعملاء.
2. الحرية في خلق الأفكار الجديدة.
3. الرغبة في تحمل المخاطر.
4. الانفتاح على خيارات الاتصالات.

أما George G.Gordon W.M.Cummins فعدّها في النقاط التالية :⁽²⁾

- (1) درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الأفراد من حرية و مسؤولية التصرف في العمل.
- (2) درجة قبول المخاطرة وتشجيع الأفراد على التجريب والمبادرة.
- (3) درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من الأفراد العاملين.
- (4) درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- (5) مدى دعم الإدارة العليا للأفراد للعاملين.
- (6) مفهوم الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
- (7) مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
- (8) طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
- (9) درجة التسامح مع الاختلاف، والسماح بوجهات نظر مختلفة.

(1) - دومي سمراء، مرجع سابق، ص. 243.

(2) - كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص. 106.

10) طبيعة الاتصالات، وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو تأخذ نمطا شبكيًا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

يتضح مما سبق أن جوهر إعداد وتغيير وتطوير الثقافة التنظيمية هو القيم، إلا أنه إذا هدفنا لإحداث تغيير شامل أو مجرد تعديل على مستوى القيم فلا يجب إغفال القيم الحالية، التي سنتعامل معها كواقع ومنطلق للوصول للقيم المستهدفة، وذلك على مستوى أعضاء نظام القدوة (المسيرين) أو الأفراد المستهدفين بعملية التغيير، بمعنى خصائص القائد وشخصيته واتجاهاته وقدراته أي نظام القيم الخاص به وكذا نظام القيم لدى الأفراد.

المطلب الثاني: الثقافة (القيم) المستهدفة

إن منظمات القرن الواحد والعشرين تحتاج إلى ثقافة إبداع تولد أفكارا جديدة ويسهل تبنيها ووصولها إلى الأسواق، فحسب هيو رايب نحن بحاجة إلى ثقافة يحدث فيها الإبداع بسبب الثقافة وليس رغما عنها: لقد أصبحت المنظمات أكثر فعالية وهي الآن بحاجة لكي تصبح أكثر إبداعا.⁽¹⁾

إن تغيير الثقافة التنظيمية يعتبر من أصعب أنواع التغيير، لأن التعامل يكون مع قيم وسلوكيات الأفراد، وكذلك تغيير ثقافة تكونت عبر العديد من السنوات يستغرق وقتا أطول خاصة إذا كانت تتميز بنوع من القوة والجمود. وبالتالي لإحداث تغيير فعال يجب أن يكون هناك إستراتيجية مقنعة وقوية تتضمن رسالة ورؤية محورية واضحة، وتحديد الموارد اللازمة، كما يظهر دور القادة في المنظمة على كل المستويات، وذلك بتكوين الاستعداد لعكس التغيير الثقافي على واقع سلوكهم مؤكدين بذلك جدتهم في إحداث هذا التغيير⁽²⁾، وفي كل الأحوال فإن عملية تغيير الثقافة التنظيمية تكون ممكنة وأسهل في الظروف التالية فقط:⁽³⁾

(1) -كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، ط1، القاهرة، 2015، ص.118.

(2) -زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص.62.

(3) -ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، ط1، 2003، ص.341. نقلا عن: زين الدين بروش، لحسن

هدار، مرجع سابق، ص.62.

1. وجود أزمة قوية داخل المنظمة مما يستدعي التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية، مثل تقليص مفاجئ للتمويل ، خسارة عملاء وغيرها.
2. تغيير القيادة العليا والتي يمكن أن توفر مجموعة من القيم البديلة التي ينظر إليها على أنها أكثر قابلية لاستجابة للآزمة التي تمر بها المنظمة.
3. في حالة وجود منظمة جديدة وصغيرة تكون ثقافتها أقل حصانة مما يسهل من عملية تغييرها.
4. وجود ثقافة ضعيفة لدى المنظمة يجعل عملية تغييرها سهلة ، ويرجع ذلك إلى ضعف تمسك الأفراد بها من جهة ، وضعف التفاف هؤلاء حولها.

أثناء بناء هذا النموذج لا بد من العمل على إثراء الثقافة الملائمة للمجال المستهدف من عملية التغيير بالتأكد على مجموعة من القيم المستهدفة والمستحدثة خدمة للهدف الأكبر ، مما يوفر مرافقة للأفراد تحوي عناصر التكوين الضرورية لفهم الأسس الموجّهة لهذه العملية، بالإضافة للقدرة على تقاسم قراءة أكثر وضوحاً لموضوع التغيير مع محيط العمل، وذلك بإعطاء إمكانية تشكيل مبررات ذات مصداقية يتم تقديمها للذين واللواتي مازالوا يظهرهم مقاومة⁽¹⁾.

توصيف القيم المستهدفة:

- تطوّر المنظمات الناجحة مجموعة واضحة وموجزة ومفهومة ومقبولة من القيم ، ولضمان أن يكون لها التأثير الواضح على الأفراد العاملين بها لا بدّ من: ⁽²⁾
- أن يتعلم الأفراد هذه القيم ويعتبرونها النموذج الموجّه : لسلوكياتهم، طرق اتخاذهم للقرارات، إسهاماتهم في تطوير الأداء، والعلاقات الشخصية المتبادلة.
 - يجب أن تساعد كل فرد على وضع مجموعة من الأولويات عند أدائه الأعمال اليومية.
 - أن يتم إرساءها بتعاون المنظمة ككل، الإدارة والأفراد العاملين .
 - المكافأة والتقدير في المنظمة لا بدّ أن يصمم لمكافأة وتحفيز الأفراد الذين يدينون بالولاء ويعملون وفق القيم التنظيمية.
 - أن تستمد الأهداف قوتها وقدرتها على التحقيق من القيم التنظيمية.

(1) - Louise Lafortune, op.cit,p.49.

(2) - أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص ص: 115-116.

- أن تعكس التغذية المرندة لكل أعمال المنظمة قيمها التنظيمية، والتي لابد أن تظهر في سلوكيات العاملين وتصرفاتهم وأدائهم.
- لابد أن يتم اختيار الأفراد الذين تتفق قيمهم مع القيم التنظيمية الحالية والمستقبلية.
- المشاركة الايجابية من الأفراد العاملين التي ستضمن انتشار وتطور القيم التنظيمية بالشكل الذي يمكن المنظمة من التطوير الدائم لنظمها وهياكلها.
- قبل وضع الرؤية والاستراتيجيات والأهداف المستقبلية لابد من تحديد القيم التنظيمية التي تستطيع تحقيقها.

تقوم المنظمة بوضع برنامج لتحديد وتوصيف القيم التنظيمية من خلال عمل جلسات تضم عددا من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية التالية : الإدارة العليا، المديرون في المستويات الإدارية المختلفة، المشرفون ورؤساء الأقسام، ومجموعات مختارة من الأفراد ذوي القدرة على التأثير على الآخرين وذلك لتعريف القيم السائدة والمستهدفة، ويتبعون في ذلك الخطوات التالية: (1)

1. يبدأ المشاركون في تحديد قيمهم الشخصية.
2. يقوم كل مشارك بتحديد عدد من القيم الشخصية يتراوح بين خمسة إلى عشرة قيم يعتبرها شديدة الأهمية وموجهة لسلوكياته أثناء العمل - مرتبة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية - ، كما يمكن أن يختار الفرد أكثر القيم أهمية من وجهة نظره من خلال قائمة معطاة للقيم .
3. قد يطلب من كل مشارك أن يضع توصيفا للقيم التي حددها ، ويتم عمل جلسات للتوصل إلى تعريف مشترك لكل قيمة تم اختيارها.
4. يتم من خلال استعراض القيم الشخصية للأفراد العاملين والتي توجه سلوكهم للتوصل إلى مجموعة القيم التي تسود وتكون بيئة العمل.
5. يتم تبادل القوائم المعدة من قبل زملاء الجلسة للاطلاع على القيم التي يراها كل فرد أكثر أهمية.
6. يحدد المشاركون أي من قيمهم الشخصية الأكثر أهمية لخلق بيئة عمل أكثر قبولا أو أي منها يرغبون في تواجدها أو استمرارها في المنظمة، ثم ترتب ترتيبا تنازليا من حيث الأهمية.
7. أثناء الجلسات يقوم المشاركون بمناقشة هل هذه القيم موجودة بالفعل في بيئة العمل أم لا؟

(1)- المرجع الأخير، ص ص: 116-117.

8. يقوم المشاركون بترجمة القيم المختارة إلى مجموعة من السلوكيات والتصرفات.
9. يقوم الأفراد المشاركون بمناقشة قائمة القيم التنظيمية المبدئية من خلال مقابلات جماعية مع بقية الأفراد العاملين في المنظمة، وتقوم هذه الأخيرة في النهاية بالتصويت على القائمة النهائية للقيم التنظيمية.

المطلب الثالث: المورد البشري

يرى الدكتور حسين رحيم أن تفعيل دور المورد البشري في العملية التغييرية يتجسد من خلال إشراكه في التصور، وصيانة العلاقة معه، وإقامه في العملية بفعالية. (1)

فحسب Isabelle Mahy بروفيسور الاتصالات التنظيمية بـ L'UQAM فإنه من العوامل الحاسمة والحرية لنجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة هو مشاركة المسيرين والأفراد العاملين منذ بداية العملية. و تواصل أنه إذا دعي الأفراد العاملين للمساهمة في تصور التغيير وإعطاء أفكار، فسيكون هناك حوار على مستوى المنظمة يمكن أن يتطور مع الوقت مما يساعد على إنجاز التغيير (2) ومن العوامل المشجعة على الحوار و الاتصال والإنهاء: (3)

1. **المعرفة:** وهي كل العوامل التي تسهل الحوار وتجعله أكثر موضوعية وفعالاً.
2. **الإرادة :** أو الرغبة في الحوار وتستتبعها الرغبة في الإصغاء وفي المحادثة. مع العلم أن مستويات الإرادة في الاتصال هي: قبول الآخر والإصغاء للآخر. (4)
3. **القدرة:** ونعني بها امتلاك المحاور للمستوى اللازم لمتابعة الحوار بحيث يحتفظ المحاورون برغبتهم في الإصغاء والمحادثة.

(1) - رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات : مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005، ص.182.

(2) -Aude Marie Marcoux : « Les secrets d'un changement de culture organisationnelle », www.lesaffaires.com,p.01. date :19/032010.

(3) -عبد الفتاح محمد دويدار، سيكولوجية السلوك الإنساني الاتصال الجمعي والعلاقات العامة، دار النهضة العربية بيروت، 1995، ص.214.

(4) -المرجع الأخير، ص.221.

لكن يجب أن لا ننسى أن طبيعة المورد البشري غير متجانسة، حيث تتباين القدرات المعرفية والإدراكية وتختلف الخلفيات والتجارب السابقة للأفراد، وبالتالي سلوكهم التفاعلي Interpersonal Behaviour حيث يمكن تحليل الفروق الفردية في السلوك الاجتماعي إلى فروق: (1)

- **الدافع** : يشير إلى الأهداف المرجوة أهمها : الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى القوة.
- **القدرة Ability**: يشير إلى المهارة التي يتحقق بها هذا الهدف، مثل: الإقناع، التعليم
- **الأسلوب التعبيري style**: يشير إلى الطريقة التي يتم بها ذلك.

وفي هذا الصدد يقدّم جارلس بيشوب 2002 مقياساً يميز فيه بين أربع فئات من الأفراد العاملين على النحو التالي: (2)

الفئة أ: هم الذين لهم القدرة على قيادة التغيير وتسويقه وتلبية مستلزماته وهم القادمون الجدد وبعض المخضرمين ممن يتوقون للتغيير، ومستعدون لمخاطره، ويحبون بطبعهم كل جديد ويتقبلون الأفكار، ويتطلعون لقيادة المهمة ويتعاملون مع نتائجها الايجابية والسلبية على حدّ سواء مع مواصلة البحث. وهؤلاء هم المجدّدون وذوو الفكر الاستباقي والتنافسي، المتطلعون للتميّز والتفوق وهم الذين يطرحون التغيير ويتقدمون الصفوف لتنفيذه.

الفئة ب: يتقبلون الأفكار الجديدة لكنهم غير مستعدين وغير قادرين على مناقشتها، ولا يتحمسون لقيادتها ولا يخاطرون من أجلها. فهم مسالمون يسهل إقناعهم وكسب تأييدهم، ويمكن ضمان التزامهم في تنفيذ ما يعهد لهم القيام به.

الفئة ج: وهؤلاء يمثلون الأغلبية الصامتة من الأفراد العاملين، ممن يعملون بلا ضجيج ولا يستعجلون في اتخاذ المواقف بل ينتظرون المزيد من المعلومات والحقائق والنتائج التي تقنعهم. وهم رغم خشيتهم من المبادرات والأفكار الجديدة لديهم استعداد للتكيّف البطيء مع تباين قدراتهم في تحقيق ذلك.

(1)-المرجع الأخير، ص.138.

(2)-عامر خضير حميد الكبيسي، "الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته"، ورقة مقدمة للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض، 16-17 \ 01

الفئة د: يميل أفرادها للرفض والمعاندة ومن ثم المقاومة لكل جديد أو لكل تحوّل، إما بفطرتهم كما يظن البعض، أو لرؤيتهم التشاؤمية بحكم خبراتهم وتجاربهم الشخصية السابقة، أو لقناعتهم بأنه ليس بالإمكان أفضل مما كان. لذلك يحرصون على بقاء الحال على ما هي عليه رغم ما فيها من بعض النقص والقصور.

مما يعني أنه لا يمكن معاملة كل الفئات بطريقة مماثلة أثناء التحضير للتغيير وعند تنفيذه وحتى عند تقييمه بعد التنفيذ. إلا أنه يمكن اكتساب مهارات السلوك الاجتماعي كأى مهارة أخرى وتعلّمها كما في حالة ملاحظة **خبير ممارس**.⁽¹⁾ لذلك فإن المهارة القيادية هي مجموع ثلاث قدرات رئيسية هي:⁽²⁾

1. القدرة على استيعاب أن الإنسان تحكم سلوكه دوافع ومحفّزات تختلف من وقت لآخر ومن موقف لآخر ومن شخص لآخر.
2. القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بشكل يستخدم فيه الجميع قدراته لتحقيق الهدف المشترك.
3. القدرة على تهيئة المناخ الملائم الذي يحقق أفضل استجابة مطلوبة منهم، ويضع دوافعهم ورغباتهم في صلب الاستجابة للأداء.

وسيجد القائد نفسه في مواجهة تحديات ثابتة ودائمة متمثلة في النقاط التالية:⁽³⁾

1. أن يحسن اختيار الفريق الذي يعمل معه.
2. معرفة كيفية تطوير الأفراد.
3. إخراج إمكانياتهم الكامنة المرتبقة.
4. التركيز على نقاط قوتهم وليس نقاط الضعف لديهم.

إن الخلاف بعكس ما هو شائع، ضروري لتنمية العلاقات القوية، وبالتالي تحقيق الولاء، حيث أن الاختلاف في الرأي يهيئ الظروف التي تمكن الفريق من تعديل أهدافه وقيمه ومعاييرته وتكويناته وبرامجه وأساليبه. كما أنه يتسامح المختلفون إذا ما أدركوا أنهم جميعاً ملتزمون بهدف عام واحد ولكنهم مختلفون

(1) - عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص. 139.

(2) - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص. 141.

(3) - Aude Marie Marcoux : « **Leader axée sur les gens** », www.les affaires.com,p.01. date :10/02/2010.

في الوسائل. فإظهار أعضاء الفريق حسن نواياهم لبعضهم البعض بالتأكيد على أن الخلاف ليس لصالح قضية معينة، بل خدمة لهدف بعيد وهو تقوية العلاقات البينية، يخفف من حدة الخلافات ويسهل عملية حلّها.

إن قدرة القائد الإداري على معالجة الخلاف، بما في ذلك المواقف التي يكون هو هدف الهجوم فيها، ترتبط بقدرته على إيجاد والحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة بينه وبين مرؤوسيه ومحيطه عموماً. فالإجماع حول ما يجب عمله ليس ضرورياً ولكن المناقشة الحرّة للموقف ولأساليب معالجته في إطار ما اتفق عليه من قيم، يمكن أن تكون الوسيلة الأقوى لحل الخلافات. (1).

كما قد تظهر مشكلة عندما تتسم التوقعات من الدور بـ **الغموض**، أي عندما لا يعرف الأفراد ما يتوقع منهم القيام به، أو عندما لا يعرفون كيفية تقييم الرؤساء لأعمالهم. و ينتج عن تضارب الدور وغموضه تدني الرضا عن العمل وتنخفض الثقة بالمنظمة ويزداد التوتر. حيث أن: "الدور هو ما يساوي المركز سلوكياً، ويشمل كل من السلوك والمواقف والقيم الكائنة فيه". (2)

وقد حددت أنواع أربعة لتضارب الأدوار: (3)

- التضارب في الدور نفسه الناجم عن واجبين متضاربين أو أكثر.
- التضارب الذي ينشأ عن تضارب التوقعات من أدوار الفرد الواحد.
- التضارب الذي يظهر عندما تكون توقعات الدور لدى جماعة متضاربة مع توقعات الدور نفسه لدى جماعات أخرى.

- تضارب الدور مع الفرد، الناجم عن كون متطلبات الدور لا تتسجم مع قيم الفرد ورغباته أو معتقداته.

وقد سميت الأنواع الثلاثة الأولى بتضارب الدور الموضوعي لأنها موجودة في المحيط الموضوعي، أما النوع الرابع فيمكن أن يسمى بتضارب الدور الذاتي.

(1) - بتصرف من الباحثة: كلارنس أ. نيول ، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية ، تر: محمد الحاج خليل و طه الحاج إلياس، دار المجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص ص: 190-193 .

(2) - المرجع الأخير، ص. 199.

(3) - المرجع الأخير، ص. 205.

إن وضوح الرؤية من أهم مفاتيح التمكين حسب Horine 1995، لأنه يبدو كـ "عقد سيكولوجي" بين الإدارة والأفراد، وتتص بنوده على الالتزام المتبادل اتجاه الأهداف المشتركة والرؤية المحددة. (1) ويرى كل من Argyris & Levinson أن العقد النفسي يختلف كثيرا عن عقد العمل أو العقد القانوني بين الفرد والمنظمة حيث يعرفانه بـ: "عقد ضمني بين الفرد والمنظمة، يحدّد ما يتوقع أن يقدمه ويتلقاه كل طرف من الطرف الآخر". (2) وقد أكد Levinson على أن هذه التوقعات قد تسبق من حيث الزمن العلاقة بين الفرد والمنظمة أي قبل عملية التعيين، كما تستمر خلال العمر الوظيفي للفرد، وتتشكل في رأي Deery & Iverson 2006 بناء على الصور الذهنية للفرد من خلال مقابلات الاختيار، وسياسات المنظمة المكتوبة وممارساتها، كما تتشكل عند Ho & Levesque 2005 من المرجعيات الاجتماعية Social Referents للفرد من زملاء العمل والرؤساء المباشرين والعاملين في المنظمات الأخرى المماثلة، الذين يعتقد الفرد أنهم في مثل حالته. (3) ويفترض كل من Schein 1980, Levinson 1963 & Rousseau 1989 أن هذا العقد ينشأ بالدرجة الأولى بين الفرد والمنظمة، وبدرجة ثانوية بين الفرد ورئيسه المباشر باعتباره يقوم بدور وكيل للمنظمة Agent، فهو مسئول أمامه عن تحقيق وتنفيذ بنود العقد النفسي و التزامات المنظمة نحوه. (4)

إن معرفة كيفية الحفاظ على المسار لتعبئة الفريق ونشر رؤيته، هو في الواقع أمر حرج وحاسم للقائد، فبدون الفريق فإن القائد سواء كان مديرا أو مسيرا عن قرب لا وجود له، وبدون إعطاء معنى لمهمة ودور المساعدين التابعين، فإن نجاحها يبقى غير مكتمل. ويقصد بإعطاء معنى: " ممارسة دور هيكلية نظامي structurel، أخلاقي éthique، تربوي éducatif، لجذب الأفراد attirer وتعبئتهم mobiliser وكسب وفاءهم fidéliser" (5) وبالتالي يجب عليه إيجاد التوازن الصحيح بين التوجيه والمشاركة، أي بين

(1) -زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 86.

(2) -محمود محمد السيد، "العقد النفسي بين الفرد والمنظمة"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدارة الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة الحديثة"، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، خلال الفترة: 4/29 - 5/13 2007، ص. 30.

(3) -المرجع الأخير، ص. 31.

(4) -المرجع الأخير، ص. 30.

(5) -Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Paule BOFFA-COMBY et Dominique VERCOUSTRE, " Tous leaders", chap 13: " Être leader à tous les niveaux de l'entreprise", p.123.

إعطاء المعنى و إيجاد الظروف التي تسمح للمعنى بالظهور بصفة ضمنية أو صريحة في مخيلة الأفراد الذين تحت مسؤوليته. ليستطيع القائد أن يسرّع التغيير من الضروري أن يعرف كيف يجمعهم حوله وأن يجرأ على منحهم الثقة، بمعنى أن يوجههم مع ترك لكل واحد منهم هامش تصرف كاف، ليساهم الذكاء الفردي بصفة معتبرة في نمو الذكاء الجماعي⁽¹⁾.

أن الالتفاف حول رؤية القائد وجعلها معدية **vision contagieuse** ينطوي على معرفة: ⁽²⁾

1. إظهاره المثال الذي يحتذى به -القدوة- ،

2. وتبديد المخاطر المثبطة التقليدية لأوقات اللايقين ووضعيات الصراع.

وكحامل لرؤية واضحة على القائد إعطاء الفرصة لكل فرد لفهم دوره ، رهاناته وتحدياته الخاصة ، ومعنى النشاط أو العمل الموكل به في إطار البنية الكلية، و انجازا لذلك يؤسس القائد عقدا ضمنا تلتزم أطرافه كل من موقعه بجعل تجسيد الرؤية أمرا ممكنا في شكل أفعال ونتائج واقعية.

لا يكف زرع القيم الجديدة لدى الأفراد، لابد أن ينعكس ذلك على الممارسات والأنظمة التسييرية. أي إيجاد تنظيم وممارسات تدعم تبني الثقافة الجديدة مما يضمن تعبئة وتجنيد أفراد التنظيم لجعلها واقعا.

وفي هذا السياق يؤكد البروفسور Réal Jacob أستاذ إدارة الأعمال بجامعة Hec Montréal أن التغيير الثقافي لا ينحصر في الجانب البشري فقط ، وإنما يتعلّق أيضا بمحيط العمل الذي يمكن تحديده بوضوح من خلال الممارسات (pratiques)، والعمليات (processus)، و البنية (structure)، ومن غير هذا التصوّر لا يمكن أن يكون هناك أي تغيير ثقافي⁽³⁾ كما يرى كل من Whitener, Brodt, Korsgaard 1998 أن العوامل التنظيمية مثل: البنية، سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية تؤثر على إدراكات الأفراد العاملين للثقافة⁽⁴⁾.

(1) –Ibid.

(2) –Ibid,p.124.

(3) –Aude Marie Marcoux : « Les secrets d'un changement de culture organisationnelle » , op.cit,p.03.

(4) –Joanna Olga Paliszkiez, Op.Cit, P.323.

المطلب الرابع: البنية (العمل بفريق)

إنّ النسق التنظيمي الذي تتبناه منظمة ما إنما يخضع بدوره للنسق الفكري والعقائدي الذي يسيّر المنظمة، والذي تستلهم منه مبادئ تسييرها وتخطط على أساسه أهدافها في الحاضر والمستقبل. (1)

يقصد بالبنية نمط توزيع الوظائف والمسؤوليات بين مختلف أعضاء المنظمة، وكذا نمط العلاقات التي تربط بينهم، وبمعنى آخر فإنّها تعبّر عن توزيع الأدوار في مسرح المنظمة (2) وتتكون البنية التنظيمية من أربع عناصر رئيسية: (3)

1. تقسيم المهام والمسؤوليات.
2. العلاقات والروابط حسب التسلسل التنظيمي.
3. تجميع الأفراد في الأقسام وتجميع الأقسام في المنظمة.
4. ميكانيزمات الاتصال والتنسيق وتكامل الجهود بين الأقسام.

إنّ التحدي الحديث على مستوى إدارة المنظمات هو: كيف يمكن وضع بنية يتم من خلالها ممارسة كل طرف لدوره، الذي يسمح له بإخراج طاقاته الكامنة، والمساهمة في التحسين المستمر للعمل اليومي للمنظمة (4).

توضّح Louise Lafortune أن إيجاد بنية تنظيمية مرنة ومنضبطة يتم بتعاون القادة مع الأفراد بحيث يحدّد لكل فريق مساره الخاص والذي يرسم بالنظر إلى الحاجات الواضحة المعلنة (exprimés) وحاجات السبق (anticipés) (5). و تضيف أيضا أنّه من الضروري أن يعمل القادة المرافقين لعملية التغيير مع بعضهم على شكل شبكة (6) في هذا السياق توضّح سوزان ويلان أنه لا يمكن اعتبار القيادة بمفردها

(1) -مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص. 131.

(2) -رحيم حسين، مرجع سابق، ص. 174.

(3) - "Changement culturel et organisationnels dans les organismes de gestion des déchets radioactifs : Enseignements tirés", Edition de OCDE, 2007, Agence pour l'énergie nucléaire, organisation de coopération et de développement économiques, Paris, France, p.17.

(4) -Lean Digestion, « un dinosaure sur la banque ou les nouvelles règles du management des entreprises », www.leandigestion.fr, 13 octobre 2011.

(5) -Louise La fortune, op.cit, p.73.

(6) -Ibid, p.77.

مسؤولة عن نجاح أو فشل الجماعة ، حيث تشير بحوث القيادة إلى أنه من الأصوب النظر إلى الجماعات على أنها نظم اعتمادية Interdependent Systems بحيث يتأثر نجاح أو فشل الجماعة بالمنظمة الأكبر، وبالظروف الخارجية، وأيضاً بالأعضاء، بينما قد يساعد القادة أو يعرقلون العملية فإن الآخرين يمكنهم عمل الشيء ذاته. (1)

قد تتفق جماعة العمل حول أهدافها المشتركة علناً أو ضمناً، فبالإضافة إلى الأهداف المعبر عنها بصراحة ووضوح قد يكون لجماعة العمل - فريق العمل - أهدافاً خفية. (2) أذن مهمة القائد هي فهم وإخراج الجانب الضمني وتكوين صورة مشتركة منه إلى أقصى حد ممكن لتحقيق التلاحم. إن تلاحم الجماعة يتحدد بالدرجة التي يحس بها الأفراد بأنها أفضل وسيلة لتحقيق حاجاتهم الفردية، ويخضع دوماً إلى جذب الجماعات الأخرى التي تعد بتحقيقها بصورة أفضل. (3) كما أن درجة التلاحم تؤثر على كيفية وفاعلية انجاز العمل ، وأيضاً من حيث ضغط الجماعة على الفرد، فكلما كانت عالية كلما كان تأثيرها إيجابياً على الالتزام بمعايير الأداء المطلوبة جماعياً وفردياً، وكذا على السلوك من ناحية الغياب ، مغادرة العمل، والتأخر.

بحسب نموذج فيدلر تعتمد ملائمة وضعية عمل الجماعي - الفريق - على ثلاث عوامل : (4)

1. علاقات القائد بالأعضاء: العلاقات بين الأفراد.
2. بنية العمل أو الوظيفة: تصميم المهام ومتطلباتها.
3. مركز قوة القائد: حق التوجيه والتقييم و المكافأة والعقاب لأولئك الذين يطلب منه الإشراف عليهم العامل الأخير يوضح أنه لا بد من سلطة رسمية للقائد وهذا يدعم طرح القائد بضرورة اعتماد القيادة الإدارية.

وفي هذا الإطار يعرف القائد بقدرته على : (5)

(1)-سوزان أ.ويلان، تر: عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص.103.

(2)-كلارنس أ. نيول، مرجع سابق، ص.120.

(3)-المرجع الأخير، ص.123.

(4) -Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS ,Paule BOFFA-COMBY et Dominique VERCOUSTRE , " Tous leaders", chap 13: " Être leader à tous les niveaux de l'entreprise" , p.121.

(5) -Ibid.

- مواجهة الحقيقة بالانتباه للإشارات الضعيفة بنفس قدر الانتباه للإشارات الواضحة، والبقاء منفتحاً على كل وجهات النظر وإن كانت مختلفة عن خاصته.
- تبسيط المشاكل المعقدة، وتطوير انطلاقة من المعلومات العديدة المتاحة لديه رؤية شاملة واقتراح اتجاه لإتباعه.
- جعل رؤيته مفهومة من قبل الجميع وسريعة الانتشار، لضمان تعبئة الأطراف الفاعلة وتوليد الذكاء الجماعي، الأمر الوحيد الذي سيسمح بالمرور من المشروع إلى وضعه موضع التنفيذ.

إلا أنه من الضروري التطرق لنقطة التفاعل بين أعضاء الفريق الواحد التي في حالتها الإيجابية والمرجوة تتجسد في "تناغم أو توافق" الجهود الفردية، ولا يكون ذلك إلا إذا كان أعضاء يعلمون بشكل صريح احتياجات بعضهم لبلوغ الأهداف المحددة، كما أن هذه المعرفة تركز على الاحترام والتقدير المهني وحتى الشخصي المتبادلين. إن الوصول إلى أقصى درجات التوافق consensus extrême يتطلب من كل عضو أن يعترف بالحرية التامة للآخر في إبداء رأيه (قبول الآخر)، الأمر الذي لا يمكن انجازه بإيجابية إلا في وجود ثقة حقيقية فيما بينهم، في هذه الحالة لا توجد أفضلية لأحد على حساب الآخر، فكلهم يفهمون ويدركون جيداً المشكل أو الموضوع بنفس المستوى، لكن يقترحون حلولاً مختلفة، هذا الاختلاف أو التعارض في الرأي سيحوّل إلى فرص opportunités ، والشكوك المتقاسمة les doutes partagés إلى مخاطر شرعية⁽¹⁾ risques légitimes أي معترف بها جماعياً.

من عوامل الخلل المعيقة للعمل بفريق: ⁽²⁾

- غياب الثقة بين أعضاء الفريق : عدم المكاشفة عن الأخطاء و نقاط الضعف
- الخوف من الخلاف ومن ثم الصراع : الانسجام المزيف.
- غياب الالتزام وله سببين: ⁽³⁾

1. الرغبة في الحصول على الإجماع: الفرق الناجحة تدرك خطورة الإجماع و تجد

طرقاً لتحقيق إقناع حتى لو استحال الحصول على اتفاق كامل.

(1) –Travailler en harmonie- Juillet 2011 , www.rhinfo.com, 13/10/2011.

(2) – باتريك لينسبوني، العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي: قصة عن القيادة، تر: محمد عبد الرؤوف العوجي، محمد عبد العزيز أبو المجد، كلمات عربية للترجمة والنشر، ط 1، مصر، 2007، ص 168 .

(3) – المرجع الأخير، ص.176.

2. الحاجة إلى الشعور باليقين: الاتحاد خلف القرارات و الالتزام بتنفيذها حتى لو لم يكن

هناك اقتناع كامل بأنها صحيحة، فمن الخطر تأخير القرارات المهمة حتى الحصول على البيانات الكافية.

- تجنب المساءلة محاسبة بعضهم بعض على أعمال و تصرفات تعود بنتائج عكسية على مصلحة الفريق.
- عدم الاكتراث بالنتائج : الاحتياجات الفردية أو حتى احتياجات أقسامهم فوق الأهداف الجماعية للفريق.

كما أنه من مظاهر انعدام الثقة بين أعضاء الفريق: (1)

1. يخفي بعضهم عن بعض نقاط ضعفهم و أخطائهم.
2. يترددون في طلب المساعدة أو تقديم معلومات بناءة.
3. يترددون في عرض المساعدة خارج نطاق المسؤوليات الموكلة لهم.
4. يتسرعون في الحكم على نوايا الآخرين.
5. لا يقرون بمهارات الآخرين و خبراتهم و لا يفيدون منها.
6. يهدرون الوقت و الطاقة في إدارة تصرفاتهم بهدف التأثير في الآخرين.
7. يضمنون الضغائن.
8. يخشون الاجتماعات و يختلقون أذارا لتفادي قضاء الوقت سويا.

ذكر Michael Donovan بعض المثبطات الهيكلية التي تعيق العمل بفريق و التي غالبا ما نلاحظها

في المنظمات : (2)

1. البنية التي تعتمد على وحدات مستقلة تعيق العمل بفريق، بحيث يتطلب هذا الأخير التداخل الوظيفي كبنية لضمان فعاليته و نجاحه.
2. المساءلة أمام الإدارة: هذا الإحساس يعيق العمل بفريق و يجب أن يحس الفريق بالمساءلة أمام العميل .

(1) – المرجع الأخير، ص 168.

(2) –Davis L. Goetsch , Stanley B.Davis, “Quality Management for Organizational Excellence : introduction to total quality”, Pearson Education International, 6th edition,2010,p.226.

3. التوجه بإنجاز المهام و الأهداف الخاصة بوحدة المنظمة ، وإنما الملائم هو التركيز على الفعالية الكلية و الشاملة للعملية ككل، و ليس التركيز على المهام المكونة لها كل على حدى
 4. مسؤولية الأداء ليس الفردي و إنما الجماعي تتاسب العمل بالفريق، وحسب رأينا يمكن دعم ذلك عن طريق سياسة التحفيز المتبعة .
 5. الاعتراف و مكافأة المجهود و الأداء الجماعي و ليس الفردي هو ما يشجع العمل بفريق.
 6. التخطيط للعمل و الرقابة: يجب أن يشترك فيهما كل من المسيرين و فرق العمل.
- و في إجابتها عن أكبر التحديات التي واجهتها كقائدة، أكدت السيدة Lynn Jeannot مديرة الموارد البشرية وعضو قائد لعملية التغيير الثقافي بينك VPRH ... La Banque Nationale أن أكبر تحد كان هو تساءلها : كيف آخذ الوقت الكافي لمعرفة فريقى، و لضمان أننى مؤهلة لمواجهة التحديات معه؟⁽¹⁾.

كما ترى أنه لضمان حسن إدارة فرق العمل-إدارتها بفعالية- يجب التأكد من:⁽²⁾

أولاً: من أن نموذج المسير le profil de gestionnaire الذي نصبو إليه يكون واضحاً، مفهوماً، ومتقاسماً داخل المنظمة.

ثانياً: يجب توجيه المسيرين توجيهها جيداً: كيف يتم استقبالهم في المنظمة؟ كيف يتم تكوينهم لكي يفهموا قيمنا، رؤيتنا، وممارساتنا الخاصة بالموارد البشرية؟

المطلب الخامس: العمليات (تصميم العمل)

إن الإدارة بالعمليات ليست هدفاً بحد ذاتها، ولكنها وسيلة ملائمة للعديد من المنظمات لتحقيق أهدافها من ناحية الأداء: خدمة العميل، الفعالية التشغيلية والاقتصادية، والتحكم في المخاطر.

(1) –Aude Marie Marcoux : « Leader axée sur les gens » ,op.cit,pp :02-03.

(2) –Ibid,p.02.

فحسب Raymond Leban تتكوّن العملية من مجموعة من الأنشطة المنجزة بواسطة وسائل: أفراد، تجهيزات، إجراءات ، معلومات، والتي تساهم في الحصول على نتيجة محدّدة مسبقا وقابلة للقياس ومنتظرة من طرف عميل نهائي من داخل أو خارج المنظمة وغايتها القيمة المضافة⁽¹⁾.

و يعرفها Jean-Claude Trondeau بأنّها مجموعة الأنشطة المنظمة على شكل شبكة (*en réseau*)، أو بطريقة متعاقبة (*séquentielle*)، أو بالتوازي (*parallèle*)، والتي تجمع وتوظف العديد من الموارد والطاقات والمهارات، وذلك للحصول على نتيجة أو مخرج (*output*) ذو قيمة بالنسبة للعميل⁽²⁾.

ما يمكن استنتاجه مما سبق:

- تتكوّن العملية من مجموعة من الأنشطة.
- قد تكون طريقة تنظيم الأنشطة بسيطة أو معقّدة: التسلسل، التوازي، الشبكة.
- توظف العديد من المهارات والموارد.
- الهدف هو مخرج ذو قيمة.

حيث أنها كلّها عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم النموذج القيادي الإداري بتوفير مهارات لديه تلاءم طبيعة المهام اللازم انجازها (بسيطة، مركبة، مستوى التقنية المطلوب، قابليتها للتقسيم، مدى الاستقلالية المتاحة للفرد في تنفيذها)، كما يجب مراعاة ذلك أيضا عند تصميم العمل الموكل للأفراد لأن يكون مثيرا محفّزا لروح المنافسة والابتكار.

تختار العمليات من طرف فريق القادة المرافق لعملية التغيير، هذا الاختيار يأخذ بعين الاعتبار: ⁽³⁾

- ماذا حدث ويحدث في وسط العمل.
- تجارب وخبرات القادة المرافقين.
- توجهات التغيير.

(1) -Raymond Leban, "*La cartographie des pocessus*". www.cnam.fr/pole-ecogestion/IMG/pdf/TD5__Cartographie_Processuspdf.pdf-, p.02. (04/01/2005).

(2) -Jean-Claude Trondeau , "*De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus*". www.ac-grenoble.fr/btscg/chxbtscg/tarond.htm. (02/01/2005).

(3) -Louise Lafortune, op.cit,p.73.

المطلب السادس: الممارسات

ويقصد بها ما يتم إتباعه فعلا من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات والوظائف، والاجتماعات، واللقاءات غير الرسمية وغيرها. (1)

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلالها أنواع السلوك التي يتم مكافأتها، وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للأفراد العاملين. (2) ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به، حيث تهدف الإجراءات و القواعد les règles إلى إعداد وبصفة دائمة ومتوقعة: ممارسات العمل pratiques de travail ،علاقات عمل des relations de travail ، طرق للحكم والمساءلة modalités de jugement مشتركة بين الجميع. إنَّ الفهم الموحد لهذه الإجراءات والقواعد يضمن التوقع بالسلوك ويسمح بالتعاون، إلا أنه وحسب Raynaud 2001 فإن القواعد مجردة وغير كاملة وتحتاج للترجمة أي محاولة الفهم والتصور لتحقيق إمكانية تطبيقها في الواقع. قد ينتج صراع حول ترجمتها وهو نتيجة حتمية للفروق الفردية حيث أن القاعدة تعطي إطارا للتحليل يسمح للأطراف الفاعلة Les acteurs داخل المنظمة باتخاذ القرارات في وضعيات محددة، في هذه الوضعية وحسب Livet et Thévenot 1994 سيبرر الفاعلين أفعالهم وأسلوب حكمهم وستتم مساعلتهم بالرجوع إلى مبادئ عليا en référence à principes supérieurs ، مما يظهر ضرورة استحداث قواعد للتنسيق والتعاون (3) ، وهذا يؤكد من وجهة نظرنا ضرورة وحدة المرجعية باستحداث قيم موحدة، وتعزيز الإيمان والاقتناع بها من خلال الحرص على الالتزام بمجموعة من الممارسات. لقد ناقش العديد من الكتاب الإجراءات Actions والتصرفات التي تثبت مساعدتها في بناء التفاعل بين الأفراد والتي نراها ممارسات ضرورية على مستوى كل أنواع العلاقات التنظيمية - الأفقية والعمودية في كلا الاتجاهين - وذلك للتجسيد العملي للثقة، والتي جمعها Six 2005 في النقاط التالية: (4)

(1)-حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001، ص:316-317.

(2)-كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص.106.

(3)-Eric Lamarque, op.cit .p.235.

(4)-Joanna Olga Paliszkiewicz, Op.cit, P.324.

I. كن منفتحاً Be Open

- مشاركة المعلومة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- توفير التغذية المرتدة سواء كانت ايجابية أم سلبية.
- التفتح والمصارحة بخصوص مشاكل العمل.
- كن نزيهاً ومتفتحاً بخصوص دوافعك.

II. تبادل التأثير Share Influence

- بادر وأقبل التغيير في قراراتك.
- طلب وقبول مشورة الآخرين.
- تقديم وطلب المساعدة.
- الاعتراف بشرعية مصالح بعضهم البعض.
- إظهار الميل لأخذ تصرفات الطرف الآخر بحسن نية (يراد بها الخير).
- إظهار الرعاية والاهتمام للطرف الآخر.

III. التفويض Delegate :

- اعتمد على الآخر.
- فوض العمل.
- امنح المسؤولية للآخرين (تقصد به تكليف الآخرين بمهام ذات درجة مسؤولية معتبرة).
- تحمل المسؤولية بدلا من إعطاء الأعذار.

IV. إدارة التوقعات المتبادلة:

- إيضاح التوقعات العامة مسبقاً وشرح التوقعات الخاصة بالتفصيل.
- التفاوض حول مختلف التوقعات.
- تقييم وتطوير فعالية العمل الجماعي.

كما أنه في الأدبيات الخاصة بالثقافة تم تصنيف السلوك الموثوق في ثلاث مظاهر رئيسية: (1)

1) كيفية الإفصاح عن المعلومة How information is disclosed:

حيث أن دور القائد أكثر من أي وقت مضى هو مساعدة الأفراد للحصول على المعلومة الجيدة، في الوقت المناسب، لأخذ القرار الجيد، والوصول إلى الأداء المطلوب لتحقيق الهدف.⁽¹⁾
تتمثل معايير جودة المعلومة في: ⁽²⁾

✓ الدقة Accuracy:

وتقاس بنسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المتوفرة، ولا يشترط أن تكون هذه العلاقة مساوية للواحد في جميع مستويات التنظيم.⁽³⁾

✓ الحصول عليها في الوقت المناسب (التوقيت المناسب) Timeliness

✓ أن تكون مفيدة وذات منفعة Usefulness :

بأن تكون شاملة وكاملة لكن موجزة، وإلا ستكون هناك صعوبة في انتقاء المعلومة ذات الفائدة، حيث تختلط مع معلومات تكاد تكون منعدمة الفائدة ومبعثرة هنا وهناك في تقارير مفصلة.⁽⁴⁾

2) كيفية تبادل التأثير How influence is shared

3) كيفية ممارسة الرقابة How control is exercised

ويقدم كل من M.Bashykar, Mohandas J. Menon مجموعة من الممارسات يعتبرانها مظاهراً للثقافة التنظيمية التي تتبنى الثقة: ⁽⁵⁾

(1) –Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS ,Paule BOFFA-COMBY et Dominique VERCOUSTRE , " Tous leaders", chap 13: " Être leader à tous les niveaux de l'entreprise" , p.125.

(2) –Keng Siau, Zixing Shen : "Building Customer Trust in Mobile Commerce", communications of the ACM, April 2003, Vol 46, N°04, p.93.

(3) – محمد سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص.154.

(4) – المرجع الأخير، الصفحة ذاتها.

(5) –M.Bashykar, Mohandas J. Menon : « Building Trust in Organization », Global Management Review, vol 4, issue 2, February, 2010, pp:27-32.

◆ **الانفتاح Openness**: أنظمة الموارد البشرية تتأثر بدرجة انفتاح المنظمة، و ذلك في تحديد طبيعة أبعاد تنمية الموارد البشرية وكيفية ترجمتها إلى شكل ممارسات. فعلى سبيل المثال من النتائج المرغوبة من تكوين متخذي القرار الحاليين والمستقبليين تنمية سلوكيات تسمح بالتأقلم مع تغيرات التكنولوجيا، الإجراءات والبنى التي يواجهونها خلال حياتهم المهنية، وذلك لمواجهة خطر تقادم *risque d'obsolescence* المعارف التي يجب تجديدها بصفة تلاءم التغيرات: وذلك للتحوط، أو إعادة تعريف المهنة أو تحديث المعارف⁽¹⁾.

◆ **المواجهة Confrontation**: تشجيع مواجهة المشاكل و استكشاف أو فحص طبيعتها و مسبباتها مع المعنيين لإيجاد الحلول المناسبة و الطرق الممكنة للتعامل معها. إن الرهان المستقبلي للمسير متخذ القرار لن يكون الإشراف على إدارة وسائل الإنتاج بصفة ملائمة، بل سيكون من الضروري بالنسبة له: الإبداع، وإدارة المخاطر واللايقين، وتخيّل وتجسيد منتجات وخدمات ، وأساليب وبنى الغد، اليوم⁽²⁾.

◆ **الثقة Trust** : مرافقة للانفتاح حيث إذا كان مستوى الثقة متدن فإن كل أبعاد نظام الموارد البشرية سينظر لها بريية و اشتباه، وينتج عن عدم توافق القيم المعلنة وسياسات الموارد البشرية المنتهجة المخاطر التالية:⁽³⁾

1. عدم الكفاءة، عدم التكيف مع العمل، قصور في التكوين.
2. قصور في العدد: حوادث، عطل مرضية، إجازات.
3. الإضرابات
4. مغادرة المنظمة من طرف الكفاءات المفتاحية والخبراء، دوران عمل عالي، نزيف الكفاءات وبالتالي تسرب المعلومات الإستراتيجية.
5. التغيرات الطارئة على هرم الأعمار، توزيع الأفراد على الجنسين: إناث وذكور، بروز الثقافات الفرعية.

(1) –Pierre Massotte, Patric Corsi, op.cit,p.162

(2) –Ibid.

(3) –Laurent Gregoire : **Le Risk Management de la Supply Chain :Le facteur humain, Conférence du G4**

6. الأحقاد والضغائن، افتقاد الأخلاق وكذا التحفيز.
 7. تنظيم غير ملائم، غير واضح، صعوبات التأطير والإشراف.
 8. تركيز المعرفة في فئة معينة، الافتقار لنشر المعارف.
 9. الاختلاف في أسلوب الإدارة لاختلاف الثقافات، والانتماءات الجغرافية.
- ◆ المصادقية - خلفية الثقة - **Authenticity** : و ينعكس ذلك في صغر الانحراف بين القيم المعتمدة و الممارسات السلوكية الحالية و هذا مهم جدا لتطوير ثقافة التبادلية.

◆ السبق - الاستباقية - **Proactive**:

ضمن مقارنة "السبق"، على كل من يشغل منصب قرار، أن يراعي خلال اتخاذ قراراته الامتداد الطبيعي بين القرارات الحالية والآفاق المستقبلية ضمن رؤية طويلة المدى للمنظمة⁽¹⁾. كذلك لا بدّ من إتباع منهجية عملية بإعادة التفكير وإعادة تصميم دور المقرّر، وتدريبه على ذلك من خلال السلوكيات اللازمة، و كذا تعليمه الأساليب التي تمكنه من مواجهة المخاطر، وفي الوقت ذاته توفير الوسائل التي تسمح بتطوير إمكانياته الخاصة بالمهنة التي يمارسها⁽²⁾.

ضمن ذات المقاربة لا بدّ أن يكون القائد المعلم ذو خبرة طويلة ويملك قدرات بيداغوجية حقيقية، له دور المحرّك و المنشط و المدرّب، يعلم متى يتدخل ومتى يترك زمام المبادرة، يعمل بشكل أساسي على القدرة على التحكم في الوقت بمعنى التوقيت الملائم **Timing** وليس إدارة الوقت **la gestion de temps**، يؤكد بشكل متواصل ومتجدد على التفاعل بين البنية والمحتوى خلال عملية التعليم⁽³⁾.

◆ الاستقلالية الإدارة الذاتية **Autonomy** : ليس سوى الاستعداد لاستخدام السلطة دون خوف وتشجيع الآخرين على أن يحذو هذا الحذو، و هذا يؤدي إلى تقاسم السلطة و المسؤولية على أساس التعاون.

◆ التعاون **Collaboration** : و يعتمد ذلك على بناء فرق عمل بدلا عن العمل الفردي، ويعني ذلك العمل معا لتطوير مواطن قوة في سبيل الهدف المشترك.

(1) -Pierre Massotte, Patric Corsi, op.cit,p. 163

(2) -Ibid.

(3) -Ibid, p.161.

♦ التجريب Experimenting : بدلا من إتباع ما هو معروف يؤكد على الأهمية للإبداع و توليد طرق جديدة في معالجة المشاكل الخاصة بالمنظمة.

إن غياب التنسيق والربط بين الكلام والتصرف، أي بين أفكار التغيير التي قدمت للأفراد وبين الواقع العملي داخل المنظمة سيكبح تبنيهم للثقافة الجديدة. فإذا لاحظ الأفراد التناقض بين ما أعلن عنه كقيم وما تم تقييمه فلن يؤمنوا بهذا التغيير أبدا تؤكد ذلك Isabelle Mahy (1)، و تدعم Lynn Jeannot كمديرة موارد بشرية وعضو قائد لعملية التغيير الثقافي ببنك La Banque Nationale ...VPRH هذه الفكرة بأن البنك الذي تعمل فيه والذي تبني ثقافة التعاون، أعاد النظر في نظام التحفيز المتبع لديه بحيث تكون إجراءاته وأسسها موافقة ومترجمة وداعمة للثقافة الجديدة، و يتعدى الأمر ذلك للعبارات المستعملة في التخاطب مع هؤلاء الأفراد فمثلا استخدام لفظ عميلنا بدل عميلي أو عميلك (2). كما ترى أنه إذا كان هدف التحول الثقافي تحقيق التعاون أو الانفتاح، فإن بعض الممارسات الهامة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار: (3)

- عند توظيف الأفراد هل يؤخذ ذلك بعين الاعتبار في معايير الاختيار؟
- عند تكوين الأفراد هل يتم ترجمة هذا المتغير في التكوين؟
- عند تقييم الأفراد هل يتم ترجمة هذا البعد في التقييم؟
- عند إدارة المسيرين لفرقهم هل يناقشون الأسئلة السابقة بشكل منتظم؟

بخصوص التحفيز فمن جانب الإلتباع فقد تعدى الأمر المكافآت المادية العادلة إلى المشاركة الحقيقية في توسعة قدراتهم الذاتية والمبنية على الحوار والاستماع أكثر من تقديم التقارير. (4) كما أن أساليب التحفيز المعروفة لها أثر على المدى القصير، وتتمثل ممارسات تحفيز الأفراد التي يمتد أثرها للمدى الطويل في : (5)

(1) –Aude Marie Marcoux : « Les secrets d'un changement de culture organisationnelle » , op.cit, p.03.

(2) –Ibid.

(3) –Ibid.

(4) –Sous la direction de Jean-Marie, 'Tous leader', Jean-Luc Vergne et Madeleine Fiori,: chap : **Rebâtir la confiance**, p.186.

(5) –Cristopher Lovelock et al, op.cit, p.371.

1. محتوى العمل le contenu du travail

2. الاعتراف – العرفان والتقدير – بالمجهود المبذول La reconnaissance

3. التغذية المرتدة le feed-back

4. بلوغ الأهداف l'accomplissement des objectif

وتجدر الإشارة إلى أن التحفيز المعنوي: المركز الاجتماعي Statut Social، والنفوذ Pouvoir، وتحقيق الذات Réalisation de soi، بات مصدرا لتحفيز الأفراد وميزة مطلوبة أكثر فأكثر من المترشحين للتوظيف، حيث أن بعضهم له استعداد لقبول انخفاض مؤقت للدخل في سبيل بناء مشروع مساهمهم الوظيفي Projet de Carrière⁽¹⁾. ولعل ذلك ما يفسر هجرة الإطارات.

حسب البروفسور Réal Jacob من الصعب جعل التوجه الجديد واقعا ثابتا كل يوم لأن المعتاد أن النموذج السابق يجذبنا دائما⁽²⁾، وهذا نوع من المقاومة للتغيير، وبالتالي فهذه الأخيرة تكون على كل المستويات التنظيمية وليست حصرا على التشغيلية منها فقط.

المطلب السابع: الثقة – كنتيجة ومحفز – تكوين جيل قيادي

يرى الأستاذ الدكتور عامر خضير حميد الكبيسي أن من أسباب مقاومة التغيير عدم الثقة بالجهة التي قادته أو كانت وراءه في ضوء ما عرف عنها. وحسبه دائما تحدث المقاومة على صعيد المنظمات كلما كانت التغييرات مؤثرة أو مفروضة أو مفاجئة، و ذلك يرجع لوحد أو لأكثر من الأسباب التالية: ⁽³⁾

1- تباين القدرات المعرفية و الإدراكية و اختلاف الخلفيات و التجارب السابقة للأفراد.

2- إخلاف المواقع و المستويات و تباين الأهداف و المصالح تبعا لذلك.

3- الفجوة بين الدوافع والتوقعات، و بين المتحقق من المزايا و المكاسب.

4- حجم الحماية و الأمن الوظيفي التي يوفرها الوضع القائم مقارنة بالأوضاع الجديدة المحتملة.

5- الغموض الذي يكتنف دوافع و نتائج التغييرات و نقص المعلومات الصحيحة حولها.

(1) –Coordinations Eric Lamarque, op.cit, p.242.

(2) –Aude Marie Marcoux : « Les secrets d'un changement de culture organisationnelle » , op.cit, p.02.

(3) – عامر خضير حميد الكبيسي، مرجع سابق، ص ص: 12-13 .

- 6- عنصر المفاجأة و السرية و الكتمان الذي أحيطت به التغييرات و عدم المشاركة فيها.
 - 7-التوقيت غير المناسب الذي تحصل فيه التغييرات و عدم ملاءمتها النفسية و الاجتماعية.
 - 8- الإشاعات السلبية التي تسبق التغييرات و الدوافع السلبية الجهات التي تسريها.
 - 9- عدم الثقة بالجهة التي قادت التغير أو كانت و راءه في ضوء ما عرف عنها.
 - 10 - عدم مراعاة التغير لبعض القيم أو العادات أو العلاقات الإنسانية.
 - 11- حجم الضرر الذي يسببه التغير سواء المادي أو المعنوي مقارنة بما هو متحقق حالياً.
 - 12- الخوف من المجهول لدى بعض الشرائح التي تخشى المستقبل و تحمل رؤية التشاؤم حوله.
 - 13- مقاومة الجماعات المصلحية و المنظمات المهنية أو الجهات المسيّسة و رفضها للتغيير.
- يرى كل من Davis L. Goetsch , Stanley B.Davis أنه على الطرف المروّج والداعم للتغيير

طرح الأسئلة التالية لتسهيل عملية التغيير : (1)

- ✓ من سيكون مستهدفا بعملية التغيير، وكيف؟
- ✓ كيف سيكون تصورهم وإدراكهم لهذا التغيير؟
- ✓ كيف يمكن تخفيف وتبديد مخاوفهم؟

ولذلك من أساليب تقليل المقاومة: (2)

1. إدماج من يحتمل مقاومتهم للتغيير منذ البداية في عملية التفكير والتخطيط، لتحويلهم إلى داعمين لعملية التغيير.
2. تجنب المفاجآت بالإعلام.
3. التحرك ببطء في البداية.
4. إيجاد مناخ ايجابي.
5. الاستجابة السريعة والايجابية في تبديد المخاوف.

(1) –Davis L. Goetsch , Stanley B.Davis,op.cit,p.125.

(2) –Ibid,p.126.

6. العمل مع قادة من مواقع تنظيمية مختلفة وكذا محاولة إدماج القادة غير الرسميين.

7. التعامل باحترام.

8. التعامل البناء.

كما أن بناء قاعدة صلبة لإحداث التغيير المستهدف والذي يعتمد على نوعية الأفراد الفاعلين فيه من جهة ومكانتهم داخل المنظمة من جهة أخرى، يعطي قدرة على مواجهة المقاومة المحتملة والثبات على المسار المخطط.⁽¹⁾

هناك العديد من المحاولات التي بذلت لتوضيح مفهوم الثقة من حيث كونه سببا أو نتيجة وليس سلوكا في حد ذاته:⁽²⁾

فحسب Zuker (1986) الثقة هي سلسلة من الانتظارات الاجتماعية المشتركة (المتقاسمة) بين أفراد هم أطراف ضمن تبادل اقتصادي⁽³⁾.

أما Bidault و Jarillo (1995) فيريان أنها: "رأي مسبق بأنه في وضعية لايقين فإن الطرف الآخر سيتصرف في مواجهة الوضعيات غير المتوقعة بالرجوع إلى المرجعيات السلوكية التي تم الحكم عليها جماعيا بأنها مقبولة"⁽⁴⁾.

ولإبراز أهمية الثقة في إطار العلاقة داخل محيط العمل فإن Fukuyama (1995) يربط هذا المفهوم بالقدرة على التعاون بطريقة مبنية على أساس قيم مشتركة غير رسمية (Informelles)⁽⁵⁾؛ أي لا بدّ من السعي الجماعي لإيجاد نظام قيم مشترك يراعى فيه التقارب من ناحية التصور والتحليل للمواقف التي يتم مواجهتها، وأسلوب المعالجة الذي يجب أن يتفق فيه الطرفين إلى حدّ لا ينف مصالح أي منهما (القادة والمنظمة- الأفراد) ، وكل ذلك سيساعد من ناحية التحفيز فحسب Miccolleta Micaccia فإن كل

(1)-منير محمد الغضبان، مرجع سابق، ص.20.

(2) -Marc Ingham et Caroline Mothe : « Apprentissage et confiance au sein d'une alliance technologique », XII^{eme} conférence de L'association Internationale de Management Stratégique, p.06.

(3) -Haythem Ben Amor, " Le rôle de la confiance dans le management de connaissances: cas des communautés de pratique chez Schneider Electric ", Université de Paris XIII, p.08.

(4) -Ibid, p-p.09 - 10.

(5) -Abdelkrim Miraoui, Hamid Bettahar, op.cit, p.240.

أخصائي سيكولوجية العمل يؤكدون أنه لا يمكن أن يوجد تحفيز بدون وجود ثقة، حيث يجب أن يستفيد الأفراد من هامش للتصرف نتيجة لثقة المسؤولين فيهم، تكون فيه الأهداف واضحة وواقعية قابلة للإنجاز⁽¹⁾. كما أنه من ناحية القادة اكتساب الثقة ضرورة، حيث يرى بيتر دراكر أن كسب الثقة هو المطلب النهائي - غاية - لقيادة ذات فاعلية وإلا سوف لا يكون له أتباع، حيث يعتبر أن التعريف الوحيد للقائد هو "ذلك المرء الذي له أتباع". وحسبه دائماً فإن الثقة في القائد لا تعني بالضرورة الشعور بالحب تجاهه وليست كذلك الاتفاق معه، بل هي الإيمان الراسخ بأنه يعني ما يقول، وهي الاعتقاد فيما يسمى بالأمانة حيث أن تصرفاته ومعتقداته التي يزعمها يجب أن تكون متطابقة، أو على الأقل يضاهي بعضها البعض.⁽²⁾

ومن بين خصائص القادة ذوي الفعالية هي قدرتهم على نمذجة السلوك للمسيرين والأفراد، وهي مهارة أساسية للقائد القدوة على كل المستويات التنظيمية، والتي تحتاج إلى تدريب وإعداد خاص للمرشحين للترقية - القادة المحتملين - قبل قبولها أو رفضها.⁽³⁾

ويوجد د. العتيبي أهم التحديات التي يتم مواجهتها لاختيار القيادات البديلة، بما يلي:⁽⁴⁾

- 1- غياب إستراتيجية للإعمال أو الأهداف.
- 2- عدم الإلمام الكافي بأهمية و دور القيادة في نجاح المنظمة.
- 3- محدودية أدوات الاختيار و الاعتماد على معايير شخصية غير موضوعية.
- 4- غياب الوعي الكافي بالتكاليف المترتبة على سوء الاختيار للقيادات و إعداد القيادات البديلة.
- 5- غياب خطط الإحلال أو تعاقب القيادات الإدارية، فغياب خطط الإحلال يؤدي إلى سباق بين المرشحين كسباق الخيول.

(1) -Micolleta Micaccia," Gestion de la relation client: l'importance de la motivation du personnel front office dans les sociétés des services".www.visionarymarketing.com , p.03. (21/11/2008).

(2) - بيتر.ف.دراكر، مرجع سابق، ص.189.

(3) -Cristopher Lovelock, op.cit, p.520.

(4) - شقران الرشدي، سوسن المفلح، "إعداد القيادات البديلة على من تقع المسؤولية؟ ضرورة إدارية لتطوير المؤسسات وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ"، مجلة التنمية الإدارية صادرة عن معهد الإدارة العامة، العدد 104، فبراير 2013، ص.29.

6- وضعية سوق العمل كمصدر لصعوبة اختيار القيادات.

يقول د. سعد العتيبي "إن عملية اختيار القيادات عملية معقدة و يمكن أن تسير على مرحلتين مختلفين. (1)

• **المرحلة الأولى:** تركز على استقطاب المواهب القيادية المرشحة، سواء من الداخل أو خارج المنظمة. وفي هذا الصدد يمكننا توضيح ما اعتمده السيرة النبوية حيث من خلال مستويات الإيمان (الإيمان بالقيم) ومستويات السلوك (المتجربة لهذه القيم) والتفاني (في خدمة الرؤية) تظهر طبقة النخبة التي ستكون جيل القيادة. (2)

• **أما المرحلة الثانية:** فتتضمن الاختيار من القائمة النهائية للمرشحين، حيث لا بد أولاً من إيجاد معايير لبرامج الاختيار التي يمكن أن تجيب على السؤال التالي: "ما نوعية المرشحين الذين تبحث عنهم المنظمة؟". يغيب عن المنظمات إيجاد التوافق بين المتطلبات الحالية و المستقبلية وشخصية المرشح للقيادة، وهي بذلك في حاجة ماسة لتحديد السمات القيادية التي تحتاجها حالياً ومستقبلاً، فعلى سبيل المثال يطرح التساؤل: "هل نحن بحاجة لقيادة ترغب في الانجاز؟، أم قيادات ذات رؤية واثقة و تتمتع بذكاء واسع؟".

و تؤكد د. هند آل الشيخ أن على القائد الإداري مسئولية كبيرة في رسم إستراتيجية الإحلال، بحكم معرفته باحتياجات المنظمة و المهارات المطلوبة و التحديات و الفرص التي تواجهها، لاسيما و أن إعداد إستراتيجية الإحلال هي خطة طويلة الأمد تحتاج إلى دعم و توجيه من قمة الهرم، لما تطلبه من جهد و التزام و موارد مالية، كما تتطلب إعلان و نشر و توصيل سياسة الإحلال و ربطها بخطط التدريب، والتي من شأنها تحفيز الموظفين الذين لديهم طموحات قيادية بالعمل الجاد، إذا ما تم اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص و الاستحقاق حسب القدرة و الشفافية في منح المناصب القيادية. (3) يؤكد أ.د أحمد مدواس اليامي أستاذ إدارة الأعمال جامعة الملك سعود على أهمية المقوم البشري وخصوصا القائد الإداري ، حيث يرى أن حسن اختيار هذا الأخير وفق معايير متفق عليها يوفر بيئة عمل جاذبة للذين يستطيعون الرقي بالمنظمة وتحقيق تميزها من ناحية الأداء الفردي والكلي للمنظمة، ويوضح أنه في أغلب الدول النامية يتم اختيار القادة الإداريين في القطاع العمومي بناء على العلاقات الشخصية، وقد لا يكون الشخص

(1) - المرجع الأخير، ص ص: 29-30.

(2) - منير محمد الغضبان، مرجع سابق، ص.31.

(3) - المرجع الأخير، ص.30.

المناسب، ويعتبر هذا من أهم مقومات التفير في المنظمة، ومن ثم تصبح بيئتها غير صحية وطاردة للكفاءات، على عكس القطاع الخاص حيث يكون تطبيق معايير التأهيل والكفاءة والخبرة بشكل أفضل مما يجعلها بيئة عمل أكثر جاذبية. (1) وبالتالي لم يعد الأمر يتعلق بالتساؤل حول وجوب تطوير المواهب الكامنة للأفراد داخل المنظمة، بل معرفة كيفية ذلك بطرح التساؤلات التالية: (2)

- ماهي المرتكزات؟ Quels leviers actionner
- كيف يمكن وضع خارطة ديناميكية للمواهب المرتقبة potentiels من داخل المنظمة؟
- ماهو التنظيم الملائم؟
- ما هي الأفخاخ التي يجب تجنبها وعدم الوقوع فيها؟ Quels pièges déjouer

معايير اختبار الاستعداد لتولي وظائف قيادية: (3)

يمكن شغل الوظائف القيادية عن طريق الاختيار من داخل المنظمة أو من خارجها، فإذا كانت المنظمة ستقوم بشغل هذه الوظيفة من داخلها ففي هذه الحالة تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع استمارة التقييم الخارجي للاستعداد للوظيفة القيادية على الإدارة التي يعمل بها الموظف، ويطلب منها ملء هذه الاستمارة، وذلك لوضعها أمام لجنة المقابلة الشخصية، وتتضمن الاستمارة مجموعة من المعايير لكي يسترشد بها الرؤساء المباشرين أثناء عملية التقييم كما يلي:

أ- التفكير التحليلي:

لا بد أن يظهر هذا الشخص مستوى عال من التفكير بالطرق الآتية:

- اتخاذ قرارات فنية في حدود التواريخ المحددة (لا يتأخر في اتخاذ قرارات فنية).
- يتعرف ويطور فرص العمل في سبيل زيادة الدخل وتقليل النفقات للمنظمة التي يعمل بها.

(1) - سوسن المفلح، "بيئة العمل الجاذبة تفوق وإبداع بشروط ومقومات: مظهر إداري حضاري وركائزها الرؤية والتنظيم والتحفيز"، مجلة التنمية الإدارية صادرة عن معهد الإدارة العامة، العدد 104، فبراير 2013، ص.23.

(2) - David Manson et Jean-Marie Peretti, " Tous leaders", chap 28: " Développement des leaders principes et pratiques " , p.248.

(3) - بسيوني محمد البرادعي، " تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف: دليل عملي للباحثين عن وظائف للحصول على الوظيفة المناسبة"، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006، ص ص: 78-80.

- يقوم بتحليل تأثير أي تغيير يواجه الإدارة، سواء بتغيير سياسة المنظمة أو تغيير في التكنولوجيا أو المعدات التي يعمل بها، ويقوم بعمل خطط تنفيذية لمواجهة هذه التحديات الجديدة.
- يقوم بتحليل المعلومات الرقمية المركبة ويقوم باستخلاص الأمور الحاكمة والنواحي التجارية بها.

ب- الخلق والابتكار:

لابد أن يظهر هذا الشخص مستوى عال من الابتكار بالطرق الآتية:

- يبحث باستمرار عن التطوير في العمليات الفنية لزيادة الإنتاجية.
- يقوم بإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل مزمنة.
- يقدم مجموعة من الخيارات العملية للتطوير.
- يتحدى الممارسات التقليدية ويقوم بتقديم طرق أخرى متميزة.

ج- التكيف:

لابد أن يظهر هذا الشخص مستوى عال من التكيف بالطرق الآتية:

- يبني علاقات جيدة مع الأقسام الأخرى من خلال تأثيرات عمله على الآخرين.
- يستخدم "اللمسات الإنسانية" لكسب الناس في صفه لتأييد وجهة نظره.
- يستطيع أن يفهم الأشخاص الذين يقاومون الحلول الابتكارية والتفكير ويضع خطط تنفيذية للتقليل هذه المقاومة.
- يعمل على تعظيم العائد في مناخ التغيير.

د- التركيز:

لابد أن يظهر هذا الشخص مستوى عال من التركيز بالطرق الآتية:

- يرتفع فوق المشاكل ويقوم بدفع برامج تنفيذية للعمل بدلا من الشكوى المستمرة.
- يبحث عن الطرق التي تتيح للإدارة التي يعمل بها تقديم قيمة مضافة للإدارة من خلال الخدمات التي تقدمها.
- يحصل على النتائج من خلال مناقشة نقاط العمل بالتفصيل حينما توجد فرصة مواتية.

- ينتج برامج عمل تنفيذية تتبع ترتيب واضح لمواجهة الأهداف المطلوب تحقيقها في المواعيد المحددة.

هـ-المهارات القيادية والعلاقات الشخصية:

يظهر هذا الشخص مستوى عال من المهارات القيادية والعلاقات الشخصية بالطرق الآتية:

- يتمتع بدرجة عالية من الاحترام والمصادقية من مرؤوسيه.
- يستخدم معرفته وسلطته للإقناع بوجهة نظره في الأمور (عنده قدرة على الإقناع).
- يتعرف ويستكشف بسرعة حينما يعمل في أي مشروع التوقع الذي يريده الآخرون منه.
- يستطيع تقديم المعلومات الفنية بطريقة يستطيع أن يفهمها الأفراد العاملين.

و-التفكير الاستراتيجي:

يظهر هذا الشخص مستوى عال من التفكير الاستراتيجي بالطرق الآتية:

- يراجع بسرعة الحلول المؤقتة للمشاكل، ويحاول وضع حلول دائمة لهذه المشاكل.
- يستطيع أن يعمل على تحقيق أفضل توازن بين عائد الاستثمار على المدى القصير والعائد على المدى الطويل.
- يقوم بجدولة أنشطة الإدارة التي يعمل بها لمواكبة رسالة المنظمة التي يعمل بها.
- يستطيع تقييم جدوى الاقتراحات المقدمة من حيث الجودة والكم.
- يستطيع تحليل المواقف بالتفصيل وعنده القدرة على تقديم ملخص بالخطوط العريضة لها.

ويقدّم الدكتور طارق سويدان نموذجاً لاستكشاف القادة الذي يوضّح فيه علامات للقيادة وبعض السمات الدالة عليها: (1)

1. القدرة على التحليل:

ويتم استكشافها من خلال طرح الأسئلة الذكية، التعليقات الذكية، الفهم السريع، توقعات جيّدة لما سيحدث.

(1)-طارق سويدان، "أسرار القيادة النبوية"، محاضرات سمعية بصرية، دار الأقصى للنشر والتوزيع للسمعيات

والبصريات، باتنة، الجزائر.

2. أخذ المبادرات:

طرح مشاريع، وطرح أفكار، إدارة المجموعات، القدرة على التأسيس للعمل الجماعي وإدارته، الإبداع.

3. الشجاعة.

4. الجدية:

أهداف وغايات واضحة، التعبير عن الرأي، حب المشاركة و التفاعل، الاندماج مع المجتمع وإقامة العلاقات، الهويات التي تعبر عن شخصيته وطموحه، الثقافة من خلال القراءة. وكذا الثقافة ذات الخبرة بالمجتمع واتجاهاته وميوله وكذا ميول واتجاهات أفراد المنظمة، معرفة نفوس الناس ومنازعتهم ومشاريعهم وعواطفهم. (1)

5. الطموح:

السعي للوصول لمناصب عليا، ترك أثر خالد من خلال نوعية وعمق الاهتمامات ومدى تأثيرها في التاريخ، أهداف ممكن تحقيقها حيث يمتاز الهدف الجيد بالوضوح والواقعية، صعب التحقيق ولكن ليس مستحيلا، محدد له مدة زمنية، وسائل تنفيذه محددة، وقابل للقياس.

6. البيئة القيادية:

بيئة التنشئة الاجتماعية : أسرة قيادية، تحمل المسؤولية مبكرا يؤدي إلى استعداد قيادي أعلى ، الاحتكاك بالنشطاء: سياسة، إعلام الرأي، ثقافة، حقوق الإنسان....
الاحتكاك ببيئات وحضارات مختلفة.

(1)-منير محمد الغضبان، مرجع سابق، ص.23.

خاتمة الفصل:

تحتاج المنظمة لإرساء وتطوير الثقة على مستوى علاقاتها الداخلية وبالتالي الخارجية منها، إلى التخطيط لإنشاء وتطوير نموذج قيادي إداري قذوة بالاعتماد على تشخيص القيم الحالية المتبناة وتحديد القيم الايجابية المستهدفة، حيث أن محور الاهتمام سيكون المورد البشري بمراعاة السياسات المسيّرة له بتوافقها مع ما خطط له من قيم، وتصميم العمليات والمهام بشكل يوافق ويسهل عملية تجسيد هذه القيم، ويشجع التعلم الجماعي من خلال العمل بفريق، واتباع ممارسات شخصية وتنظيمية مساندة وداعمة للتوجه المتبنى، تجسيدياً للنموذج القيادي القيمي وتسهيل الإقتداء به وإعداد جيل قيادي بديل لمواصلة المهمة.

الفصل التطبيقي:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين

وإعادة التأمين

تمهيد

المبحث الأول: قراءة لنتائج التطور التاريخي لسوق التأمين الجزائري

المبحث الثاني: تقديم الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

المبحث الثالث: مشاكل قطاع التأمين الجزائري والتدابير المتخذة لإصلاحه

المبحث الرابع: واقع وتحديات تنافسية مؤسسات التأمين قراءة لنتائج تقارير عالمية

المبحث الخامس: تقييم النشاط التقني للشركة

المبحث السادس: تحليل علاقة الثقة بين الشركة والعميل في إطار نشاط تأمين السيارات

المبحث السابع: تشخيص الثقة على مستوى العلاقات الداخلية للشركة محل الدراسة

خاتمة الفصل

تمهيد:

إن خصائص المحيط وكذا متطلبات انجاز العمل وعمر المنظمة -مدة العلاقة داخليا وخارجيا- من أهم المؤشرات المحددة لطبيعة علاقات المنظمة بمحيطها. كما أن كل من ظروف السوق المؤثرة على طبيعة الأهداف، وأساليب التقييم: للكفاءات، الجودة، الأولويات، ومحاور التنافس، وأسس بناء الميزة التنافسية حسب القطاع وظروف القطاع الذي تنشط فيه المنظمة، وطبيعة النشاط - خدمي، صناعي-، كلها تشكل مؤشرات يمكن أن تؤثر على الطبيعة المجسدة لأبعاد الثقة وترتيبها من حيث الأهمية خارج المنظمة وداخلها على كل المستويات التنظيمية الممكنة أفقية وعمودية -في الاتجاهين- وهذا ما سيتم توضيحه خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: قراءة لنتائج التطور التاريخي لسوق التأمين الجزائري

سنحاول فيما يلي سرد أهم المحطات التاريخية التي ميزت قطاع التأمين الجزائري، وقراءة نتائج أهم الأحداث على ضوء طبيعة وجزئيات موضوع الدراسة، بالتركيز على الأبعاد الأساسية لبناء وتقييم الثقة: توفر القدرات والكفاءات المناسبة، الاستقامة والنزاهة، إظهار حسن النوايا.

I-مرحلة ما قبل الاستقلال: ما قبل 1962

كانت الجزائر في هذه المرحلة تحت سيطرة الاستعمار الفرنسي، وبالتالي تطور التأمين بها كان مرتبطا بتطور التأمين لفرنسا نفسها، حيث كان في القرن التاسع عشر غير مقنن ماعدا بعض التنظيمات الخاصة بالتأمين البحري، أما التأمين البري فقد كان تسييره يتم باجتهادات السلطات العمومية، إلا أن ذلك لم يمنع من ظهور بعض الشركات كالشركة التعاونية للتأمين التي تم إنشاؤها عام 1861 مختصة في تأمين الحريق وهذا في الجزائر وباقي المستعمرات الفرنسية. ومع بداية القرن العشرين، ازداد الطلب على التأمين نتيجة لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية، فصدر القانون الفرنسي في 13 جويلية 1930 المتعلق بتنظيم عقود التأمين البري في سنوات الخمسينات من القرن التاسع عشر فرضت إجبارية نوعين من التأمين:

- التأمين على حوادث العمل سنة 1950.

- التأمين على السيارات سنة 1958.

وقد كان دخول التأمين في الجزائر من خلال وكالات لشركات تأمين أجنبية أغلبها فرنسية، ففي عام 1952 من بين 218 شركة تأمين التي كانت موجودة في الجزائر 127 منها فرنسية وكانت هذه الشركات في خدمة المستعمر والاقتصاد الفرنسي، وذلك بتحويل المدخرات المتحصل عليها من مجموع الأقساط إلى البلد الأم.

تميزت هذه المرحلة بسيطرة المؤسسات الأجنبية الفرنسية على القطاع، ونظرا لتدني المستوى المعيشي حيث أغلب الجزائريين تحت عتبة الفقر، وبالتالي ليس لديهم ما يجب تأمينه من ممتلكات ولا أي إمكانيات لدفع الأقساط، لذلك كان ظهور وتطور نشاط التأمين في الجزائر لصالح فئة الأوربيين على غرار بقية الأنشطة الاقتصادية.

II-مرحلة ما بين 1962-1973:

بعد الاستقلال وفي انتظار صياغة قانون خاص، قام المشرع الجزائري من خلال قانون 157-62 الصادر في 21 ديسمبر 1962 بإعادة صياغة النصوص للحفاظ على مصالح الأمة. في الشهر ذاته تم الإعداد لمشروع قانون الهدف منها تحقيق الرقابة على سوق التأمين:

• الأول متعلق بإنشاء شركة CAAR من خلال إجبار المؤسسات الأجنبية المتواجدة في السوق على التنازل وبشكل قانوني بنسبة 10% من حافظة أنشطتها لصالح هذه الشركة، والذي أصبح فيما بعد القانون رقم 63/197 .

• الثاني المتعلق بالالتزامات والضمانات المطلوبة من المؤسسات التي تمارس نشاطها بالجزائر، والذي أصبح فيما بعد القانون رقم 63/201.

وقد تدخل المشرع من خلال سنة للقانونين: 63/197 و 63/201 المؤرخين في 8 جوان 1963 تجسيدا لما سبق حيث: (1).

- حدد وزير المالية بمقتضى قرار 15 أكتوبر 1963 نسبة 10 % من الأقساط المجمعة لكل شركة تأمين عاملة بالجزائر للتنازل عنها لصالح شركة CAAR.

- تضمن القانون 63/201 ما يلي:

- رقابة وزارة المالية على شركات التأمين مهما كانت طبيعتها؛
- منح وزارة المالية الاعتماد لكل شركة تأمين تزيد مزاولتها نشاطها أو الاستمرار فيه في الجزائر .

جاءت هذه الإجراءات لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

-الرقابة على قدرة وفاء المؤمنين بالتزاماتهم وهذا لحماية مصالح المؤمن لهم والمستفيدين؛

(1) - نقلا عن: هدى بن محمد، "تحليل ملاءة ومردودية شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص : بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة-، 2005، ص ص: 29-30.

-على المستوى الاقتصادي، يشكل تراكم الأقساط المجمعة لدى المؤمنین قوة مالية لها تأثيرها على الاقتصاد، ولهذا على الدولة تجنب تحويل الجزء الكبير منها إلى الخارج، كما عليها مراقبة كيفية استخدامها. أدى هذا القانون إلى سحب الاعتماد للعديد من الشركات، مما أدى إلى بقاء العديد من الملفات عالقة، وقد أوكل إلى شركة CAAR تسييرها وتسويتها.

تحسبا للخروج المحتمل للمؤسسات الأجنبية وفي شهر أبريل 1963، تم إصدار مرسوم رئاسي بإنشاء مؤسسة تأمين مختلطة جزائرية-مصرية: 10% لصالح شركة CAAR، 51% لصالح الدولة الجزائرية، 39% لصالح الدولة المصرية، وسميت بالشركة الوطنية للتأمين SAA.

بالفعل تم انسحاب العديد من المؤسسات الأجنبية في أكتوبر 1963 نتيجة فرض التنازل القانوني عن نسبة 10% من حافظة أنشطتها لصالح CAAR، حيث لم يبقى من أصل 236 مؤسسة سوى 13 والتي حصرت ممارسة نشاطها في شعبتين على الأكثر. كانت أهم نتيجة هو مغادرة الأغلبية الساحقة للأفراد المحترفين في هذا المجال بما فيهم أبناء الوطن الذين تلقوا عروضاً مغرية للالتحاق بالمؤسسات الأم بفرنسا. وهذا ما أثر ولا يزال على مستوى تأهيل الموارد البشرية للمؤسسات التأمينية، وبالتالي وتيرة نموها ونمو القطاع. ولتغطية الانسحاب وضمان أوسع تواجد ممكن على مستوى الإقليم الوطني قام كل من CAAR و SAA بالتعاقد مع وسطاء خواص: وكلاء عموميين وسماسرة.

بتاريخ 27 ماي 1966 صدر الأمر رقم 127-66 باحتكار الدولة لجميع عمليات التأمين الذي ساهم وموجة التأمين بجعل كل فرد عامل في المؤسسات موظف لدى الدولة، الأمر الذي اضطر المؤسسات التأمينية للتخلي عن الاستعانة بالوسطاء الخواص وإنهاء مهامهم، وقد تم اتخاذ القرار بذلك فعليا نهاية 1972. هذا الأمر الذي أثر بالتأكيد على قرب المؤسسات من عملاءها وبالتالي درجة تعزيز الثقافة التأمينية لديهم، أيضا الاستفادة من المعارف والخبرات التي يملكها الوسطاء والتي يفتقدها أفراد المؤسسات لغياب المؤسسات المكونة، وكذا النقص في الإطارات المسيرة المؤهلة.

III -مرحلة ما بين 1973-1989:

مثل إنشاء الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR سنة 1973 للمسة الأخيرة من إجراءات إحكام الدولة لرقابتها على جميع عمليات التأمين، والتي كان هدفها الدفاع عن الاستقلال الاقتصادي للدولة، والحفاظ على أكبر قدر ممكن من الأقساط داخل السوق.

بموجب القرار رقم 828 الصادر بتاريخ 21 ماي 1975 عن وزارة المالية ، قررت الدولة تكريس التخصص في النشاط الممارس من طرف المؤسسات التأمينية، والذي نراه مسعى منها للتقليل من النتائج السلبية لقرار الاحتكار:

- CAAR تخصصت في تأمين الأخطار الصناعية والنقل.
- SAA تخصصت حصريا في تأمين السيارات وأخطار الخواص، والذي نراه سبب تفوقها حاليا بزيادة السوق لامتلاكها خبرات متراكمة في أهم مجالين، أحدهما يمثل النشاط ذو الوزن الأكبر في رقم الأعمال الحالي للقطاع : تأمين السيارات، والآخر الذي يمثل المحور الأساسي للتنمية المستقبلية للقطاع: تأمين الأشخاص.
- تم دعم هذا التخصص سنة 1982 بإنشاء الشركة الوطنية لتأمينات النقل CAAT، التي احتكرت تأمين أخطار النقل مما أثر على الحصة السوقية لـCAAR، والتي بدورها احتكرت تأمين الأخطار الصناعية.

هذا التخصص نجم عنه أضرار أساسيان والذان يشكلان نتيجتين حتميتين للغياب التام للمنافسة:

- ✳ **تغير العلاقة مع العميل،** الذي وجد نفسه أمام مورد وحيد للخدمة الأمر الذي أفقده قوته التفاوضية، حيث لا يمكنه مناقشة شروط العقود التأمينية، ولا الاعتراض على التجاوزات المتعلقة بالتعويضات المتمثلة بصرف قيم منخفضة، والرفض التعسفي لما هو مستحق منها.
- ✳ **التراجع المحسوس وإلى حد كبير عن الاهتمام بكسب عملاء جدد محتملين.**

IV -مرحلة ما بين 1989- إلى يومنا هذا:

بنشر النصوص المتعلقة باستقلالية المؤسسات العمومية، ألغي التخصص وقامت الشركات الوطنية الثلاث بإدماج كل عمليات التأمينية في نشاطها، مما أدى إلى ظهور منافسة حقيقية بينها.

إن الأمر رقم 07-95 الصادر بتاريخ 25 جانفي 1995 يمثل المرجع الأساسي لقانون التأمين الجزائري، الذي وضع حدًا لاحتكار الدولة وفتح المجال أمام المؤسسات الجزائرية الخاصة لممارسة نشاط التأمين، وإعادة إدماج الوسطاء الخواص. وكذا المؤسسات الأجنبية الراغبة في ذلك بأشكال مختلفة:

إنشاء مؤسسة حسب القانون المحلي ، بفتح وكالات تابعة أو تعاوضيات، ويمكنها أيضا إنشاء مكاتب تمثيل وذلك منذ جانفي 2007، حيث لكل شكل من هذه الأشكال نظام قانوني خاص بها.

بتاريخ 20 فيفري 2006 تم إصدار القانون رقم 04-06 المعدل والمكمل للأمر 07-95 الصادر بتاريخ 25 جانفي 1995، وكانت أهم إسهاماته:

1. دعم و تقوية أعمال التأمين على الأشخاص.
2. تعميم التأمين الجماعي.
3. تعديل لقانون المستفيد.
4. إنشاء التأمين المصرفي.
5. فصل أنشطة تأمين الحياة عن تأمين الأضرار و الخسائر لشركات التأمين.
6. تعزيز الأمن المالي.
7. إنشاء صندوق ضمان للمؤمن عليه.
8. التزام بالتحجير التام لرأس المال الاعتماد.
9. فتح السوق لفروع شركات التأمين و/ أو إعادة التأمين الأجنبية.

إن القانون رقم 04-06 الصادر في 20 فبراير 2006 أسس لجنة إشرافية على نشاط التأمين مسئولة عن:

- ضمان الامتثال من قبل شركات التأمين المعتمدة والوسطاء للتشريعات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين وإعادة التأمين.
- التأكد من أن هذه الشركات هي قادرة، ولا تزال قادرة على الوفاء بالالتزامات التي قطعتها على حملة الوثائق.
- التحقق من المعلومات حول أصل الأموال المستخدمة لإنشاء أو زيادة رأس مال شركة التأمين و/ أو إعادة التأمين.

تميز عام 2008 بالتسوية النهائية للنزاع الفرنسي- الجزائري الذي يعود إلى عام 1966، عندما تم تأمين قطاع التأمين من قبل الدولة الجزائرية المستقلة حديثاً. و بمجرد مغادرة الشركات الفرنسية، تم تحمل التزاماتها من قبل الشركات الجزائرية، ومع ذلك ظلت العقارات المكتسبة مقابل هذه الالتزامات قانونيا في

حياسة الشركات الفرنسية. ونتيجة لذلك، اضطرت الشركات الجزائرية إلى دفع المطالبات وسداد ديونها دون أن تكون قادرة على استخدام الأصول المقابلة.

إن اتفاق 7 مارس 2008 بين الشركات الفرنسية AGF و Aviva و AXA و Groupama و MMA والشركات الجزائرية العمومية SAA و CAAR يسوي حسب القانون الجزائري الوضع الموصوف أعلاه: فهو ينظم نقل المحفظة بين الأطراف الموقعة بأثر رجعي من عام 1966.

شهد عام 2009 نشر الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية للمرسوم التنفيذي رقم 09-375 في 16 نوفمبر 2009. وضع هذا المرسوم الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي (أو رأس المال التأسيسي) لشركات التأمين و / أو إعادة التأمين كما يلي:

✚ مليار دينار لشركات المساهمة التي تقوم بعمليات التأمين على الأشخاص والرسملة-الاكتتاب-.

✚ ملياري دينار للشركات المساهمة التي تقوم بمعاملات التأمين على الأضرار والخسائر.

✚ خمسة مليارات دينار للشركات المساهمة التي تمارس حصريا عمليات إعادة التأمين. يجدر

الإشارة إلى إن الشركة المركزية لإعادة التأمين زادت رأس مالها من 5 مليارات دينار إلى 13 مليار دينار في عام 2009.

وأخيراً ، تم تعديل المرسوم التنفيذي رقم 10-207 بتاريخ 9 سبتمبر 2010 المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي رقم 95-409 الصادر بتاريخ 9 ديسمبر 1995 الخاص بالإحالة الإجبارية لنسبة من مخاطر إعادة التأمين ، وذلك بتحديد الحد الأدنى لمعدل التحويل الإلزامي لمخاطر إعادة التأمين بـ 50%. لصالح الشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR) Compagnie Centrale de Réassurance ، و يهدف هذا الإجراء إلى الحد من تحويل العملة الصعبة نحو الخارج وجعل الشركة (CCR) لإعادة التأمين شركة وطنية قوية.

المبحث الثاني: تقديم الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

تم إنشاؤها بعد الاستقلال في عام 1963 باسم صندوق التأمين وإعادة التأمين، الذي كان مسؤولاً عن مهمة التحويل القانوني للملكية من أجل السماح للدولة الجزائرية بالسيطرة على سوق التأمين. بعد ذلك حددت المراحل المختلفة لإعادة هيكلة السوق الجزائري أنشطة وتخصصات CAAR بشكل رئيسي في إدارة المخاطر الصناعية.

أخذت تسميتها الحالية : الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين سنة 1985 ، بعدها بثلاث سنوات تحولت إلى شركة ذات أسهم أين كانت وزارة المالية المساهم الوحيد.

بعد تحرير السوق سنة 1995 من طرف الدولة تم اعتماد CAAR من طرف وزارة المالية لتنفيذ جميع عمليات التأمين بما في ذلك إعادة التأمين.

في سنة 2005 تم وضع مخطط التنمية الاستراتيجي الأول للشركة 2005-2008 الذي كانت اهتماماته الأولوية التركيز على :

1. إعادة التموضع الاستراتيجي.
 2. توازن محفظة الأنشطة.
 3. التركيز على العميل كمفتاح لنجاح الشركة في بيئة عمل تتميز بالتنافسية أكثر فأكثر.
- تلاه المخطط الثاني للفترة 2009-2011 الذي كان موجهاً ل: تجسيد الحداثة، تحسين العرض ، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وقد سمح المخططين خلال الفترة 2005-2012 بتحقيق الانجازات الرئيسية التالية: (1)

(1) –Infos CAAR : " Historique de la CAAR un parcours singulier", Revue éditée par la CAAR N° Spécial 50ème Anniversaire,2013,p .23.

1. توسيع شبكة التوزيع الخاصة بها مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات الاقتصادية للمناطق الجغرافية، مما أدى إلى فتح 23 وكالة، و45 شباك للتأمين مع بنك CPA تحت بند التأمين المصرفي.
 2. تحديث الشركة من خلال عمليات تجميل خاصة لمظهر وكالاتها وفق طابع موحد منصوص عليه.
 3. تحسين قدرات المورد البشري من خلال الاستثمار في نشاط التكوين.
 4. وضع نظام المعلومات خاصتها ORASS.
 5. تنشيط الوظيفة التجارية في إطار منهج موجه أكثر نحو العميل.
 6. مراجعة وتكييف التنظيم مع الأهداف الجديدة للشركة وتطور البيئة الاقتصادية.
 7. تعزيز نظام الرقابة الداخلي بمهام تفتيش وتدقيق للتحسب الجيد من المخاطر الممكن حدوثها.
- في عام 2011 تفرعت عن الشركة CAAR، شركة متخصصة في تأمين الأشخاص CAARAMA التي تم اعتمادها في 09 مارس 2011 برأس مال قدره مليار دينار جزائري وفقا للقانون رقم 04-06 الصادر سنة 2006 الذي منح شركات التأمين مهلة 5 سنوات لفصل تأمين الأشخاص عن تأمين الخسائر والأضرار.
- في نهاية عام 2012 كان للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين 1838 موظف و189 فرعا بما في ذلك 134 وكالات معتمدة (المباشرة وغير المباشرة) و55 شباك تأمين مصرفي مع: القرض الشعبي الجزائري CPA و البنك الوطني الجزائري BNA.

المطلب الأول: الأنشطة الممارسة من طرف الشركة⁽¹⁾.

I- نشاط التأمين:

تقوم الشركة بتسويق مجموعة متنوعة من المنتجات وهي:

- **التأمين على السيارات:** المسؤولية المدنية والأضرار الناتجة من حوادث السيارات، ثم تم فصل نشاط المساعدة الخاص بحوادث السيارات سنة 2010 كخدمة تأمين مستقلة عن تأمين السيارات .
- **التأمين ضد المخاطر المتنوعة:** الحريق والإنفجارات والمخاطر ذات الصلة، وأضرار المياه، وسرقة البضائع والسرققة على الأشخاص، والنوافذ المحطمة والمسؤولية المدنية العامة، المخاطر المتعددة للمنازل، المخاطر المتعددة للحرفيين، والتجار والأعمال الحرة.
- **تأمين المخاطر الصناعية:** الحريق، الإنفجار والمخاطر ذات الصلة، تلف الماكينات، المسؤولية المدنية عن المنتجات التي يتم تسليمها، البضائع في المخازن المبردة، خسائر التشغيل بعد الحريق وتلف الماكينات ، المخاطر المتعددة للشركات الصناعية والتجارية، جميع مخاطر تكنولوجيا المعلومات.
- **التأمين على المخاطر الهندسية والإنشائية:** المسؤولية المدنية المهنية للمهندسين المعماريين والمقاولين ، جميع مخاطر البناء ، جميع مخاطر التركيب...
- **تأمين النقل (بحري ، بري ، سكة حديد ، جوي):** هياكل للسفن ، صيد الأسماك وغيرها.
- **التأمين ضد الكوارث الطبيعية⁽²⁾.**

وبالإضافة إلى ذلك هناك التأمين على الأشخاص الذين تديره شركة التأمين CAARAMA التابعة للشركة والمتخصصة في منتجات وخدمات التأمين على الأشخاص.

(1) - موقع الشركة : www.caar.dz تم الاطلاع عليه بتاريخ 2018/05/29.

(2) - لتفاصيل أكثر يرجى الاطلاع على الملحق رقم 03، ص 435.

II -نشاط إعادة التأمين:

تتوفر الشركة على مديرية مركزية لإعادة التأمين منذ 1963 والمكونة من فريق تقني متمرس في تقنيات إعادة التأمين، والذي تدرت إطاراته بإشراف شركات إعادة تأمين عالمية. لسنوات عديدة حافظ إطارات الشركة على علاقات متميزة مع كل سماسرة إعادة التأمين في لندن أمثال:

WILLIS FEBER, UNITED INSURANCE BROCKERS (UIB), MARSH

وكذا مع شركات إعادة تأمين مشهورة عالميا مثل:

SCOR/Paris, Swiss Re, Munich Re, Gerling Gruppe, Arig London...

قبل احتكار عمليات إعادة التأمين كانت الشركة تمارس هذا النشاط بشكل مباشر، وبعد تخصص الشركات الوطنية للتأمين، حافظت الشركة CAAR على علاقاتها مع شركائها لإعادة التأمين لكن بممارسة النشاط بالتعاون مع الشركة CCR .

III -النشاط المتعلق بالتوظيفات المالية:

تقوم CAAR بالاستثمارات والتوظيفات المالية: أدون الخزنة، سوق الأوراق المالية، تداول الأسهم ...، فعلى غرار شركات التأمين في العالم، تعمل على تطوير نشاط ديناميكي للاستثمارات المالية، ويستند النهج المتبع في ذلك إلى ثلاث مبادئ:⁽¹⁾

* الاستثمار الآمن Sécurité.

* السيولة: القابلية للتحويل والتداول Liquidité.

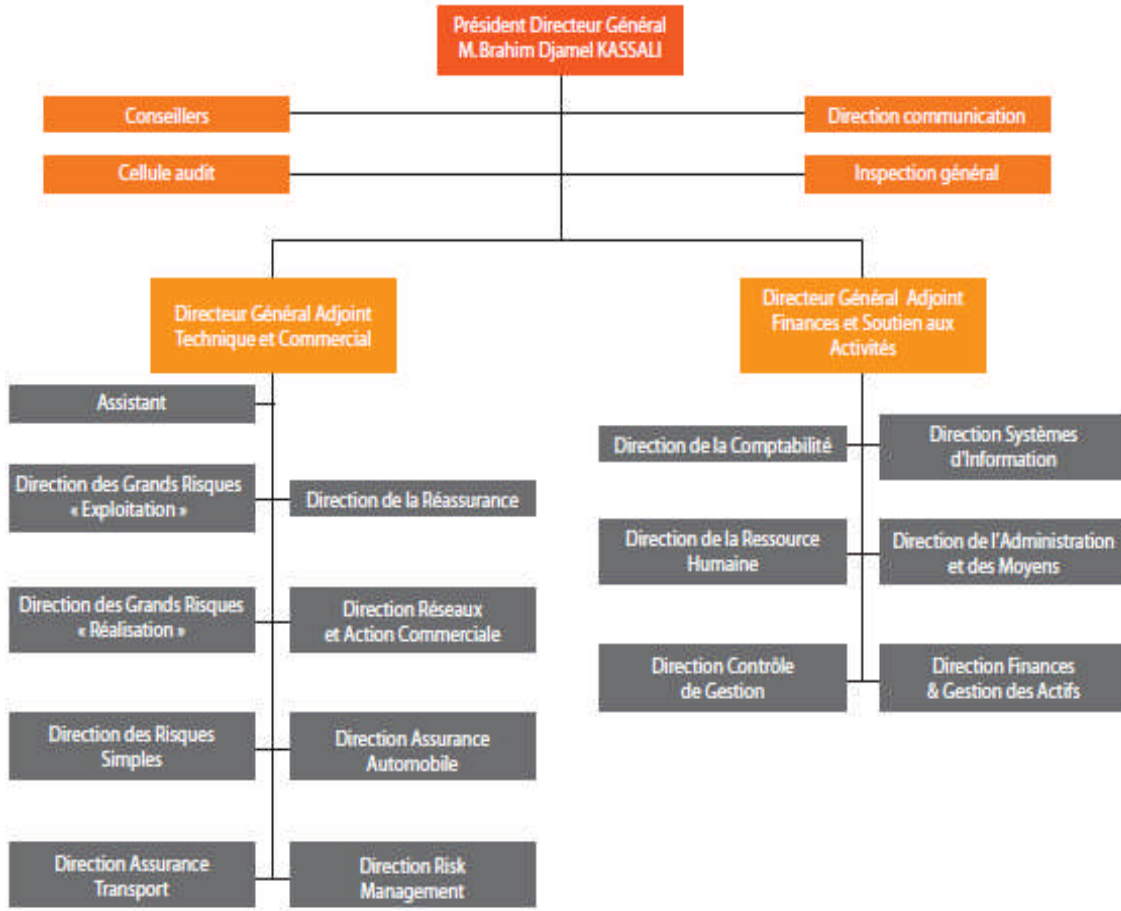
* الربحية Rentabilité.

تؤكد الشركة أن هيكل استثماراتها المالية يفي بالالتزامات التنظيمية المنصوص عليها في التشريعات الجزائرية، وأن إستراتيجية التوظيف المطبقة خلال السنوات العشر الماضية، قد سمحت لها بتحقيق معدل عائد استثنائي⁽²⁾.

(1) -Infos CAAR:" LA CAAR AUJOURD'HUI; Solidité financière", Revue éditée par la CAAR N° Spécial 50 ème Anniversaire, p. 60.

(2) - موقع الشركة www.caar.dz تم الاطلاع بتاريخ 2018/05/29

الشكل رقم: 19 الهيكل التنظيمي للشركة CAAR



المصدر: موقع الشركة تاريخ الاطلاع يوم 2018/05/30 www.caar.dz

المطلب الثاني: المديرية المكونة للبنية التنظيمية للشركة:

في أعلى الهيكل التنظيمي نجد الرئيس المدير العام وقد قرب منه بعض المديرية والهيئات الاستشارية استجابة لما تتطلبه المهنة ومستجدات السوق:

I-خلية التدقيق والمراجعة الداخلية: تمارس نشاط رقابي استشاري يسمح بالسير الحسن للعمل ويعمل على تحسين أداء التنظيم ككل.

ممارسة التدقيق الداخلي على مستوى الشركة يعود لسنوات التسعينات 1990 ، استجابة للقانون رقم 88-01 الصادر بتاريخ الاول جانفي 1988الموجه للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

حددت التعليمية رقم 02 للرئيس المدير العام للشركة بتاريخ 15 ماي 2006 كيفية التنظيم ، وطرق واجراءات التدخل لخلية التدقيق الداخلي. وانعكاسا لأهميتها وللسماح لها بممارسة دورها بكل استقلالية تم ربطها مباشرة بالمديرية العامة للشركة. وتتفرع عن الخلية مديريتين: مديرية التدقيق الاداري والمالي، ومديرية التدقيق التقني والتجاري⁽¹⁾.

II -خلية التفتيش:

تمثل وخلية التدقيق اجهزة الرقابة الداخلية للشركة، وأدوارها متمفصلة تتكامل احيانا، ويوضح ذلك المخالفات المتكررة التي يتم الإبلاغ عنها والتي يتم أخذها كمؤشر في البحث عن الحدث المسبب من أجل معالجتها بالنتائج التي يقرها التوصيات المناسبة المقترحة و المسجلة في تقارير التدقيق⁽²⁾.

III -مديرية الاتصال:

تم ادراجها كمديرية تابعة مباشرة للمديرية العامة في اطار مراجعة واعادة تصميم الهيكل التنظيمي للشركة سنة 2012 بما يناسب مسايرة تطورات وتوجهات السوق وتحقيق أهدافها. مهمتها الأساسية تحقيق توازن محفظة العملاء بتعريفهم بمنتجات الشركة وكذلك تحسين صورة علامتها وتعزيز تواجدها بالسوق⁽³⁾. وذلك بتنفيذ استراتيجية اتصال تهدف الى:⁽⁴⁾

- تحسين الخدمات والمنتجات التأمينية للشركة.
- اعلام العامة والشركاء بمدى وطبيعة نشاط الشركة، وبالتالي تعزيز سمعتها.

ولعل أبرز النشاطات المحققة في هذا السياق :⁽⁵⁾

(1) –InfosCAAR ,Direction audit interne : **un repositionnement stratégique**, Revue mensuelle éditée par la CAAR,N°22 Décembre 2008,pp.04-05.

(2) –InfosCAAR, **Protéger les ressources de la CAAR**, entretien avec Melle Naima Amrani, Directrice de l'Audit, Revue mensuelle éditée par la CAAR, N°22 Décembre 2008,p.09.

(3) –InfosCAAR, **Offrir une communication de qualité et de valeur**, entretien avec M Adel Djouflekit, Directeur de la communication à la CAAR, Revue trimestrielle éditée par la CAAR, N°41 Septembre 2012,p.07.

(4) –InfosCAAR, **La CAAR une dynamique de développement stratégique**, Revue trimestrielle éditée par la CAAR,N°40 Juin 2012,p.07.

(5) –InfosCAAR, N°41 Septembre 2012,p.09." ملف: الاتصال في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين ماض وأفاق"

على الصعيد الداخلي وبهدف تنسيق الجهود وتنمية روح الانتماء وتوحيد الاهتمامات حول أهداف مشتركة تفضي لتحقيق النتائج المرجوة ، تم تسجيل أنشطة متنوعة ونذكر منها على سبيل المثال:

1. مواصلة اصدار المجلة الداخلية Infos CAAR التي تأسست منذ 2006 كوسيلة اتصال داخلي بين الشركة وموظفيها، وذلك لإبراز كل المستجدات الخاصة بانشطتها بتخفيض مصادر المعلومات غير الرسمية ، والمساهمة في دعم قيم الانتماء للشركة⁽¹⁾.
 2. تنظيم ملتقيات وأيام دراسية وورشات نقاش جمعت الأطراف الفاعلة في الشركة.
 3. تشجيع روح المبادرة وفتح قنوات الاتصال أمام كافة الأفراد.
 4. تعميم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ،حيث بإمكان الموظف الحصول على المعلومات متعلقة بالسوق عبر الانترنت من مكتبه.
- خارجيا حافظت الشركة على تواصل بقاءها على الساحة الاعلامية من خلال برنامج اتصالي مدروس يتوافق واهدافها حيث كانت أبرز النشاطات المحققة:

1. توفير الوسائل الاتصالية المتنوعة للترويج لمنتجاتها : مطويات، ملصقات اشهارية ،ملتقيات مع العملاء وغيرها...
2. المشاركة الفعالة في مختلف التظاهرات الاقتصادية : صالونات وطنية ودولية.
3. استغلال الاعلانات الاشهارية عبر مختلف الصحف والمجلات المتخصصة للترويج لصورة الشركة وخدماتها.
4. تنظيم عمليات الرعاية وتقديم المساعدات لمختلف التنظيمات والجمعيات في ظل تنمية صورة شركة مواطنة ومسئولة.
5. اعطاء هوية مرئية identité visuelle للشركة، باعادة تهيئة نقاط البيع مع احترام بنود ميثاق رسومات الشركة charte graphique ،من أجل طبع صورتها لدى عملائها إلى جانب الرقي بظروف العمل والاستقبال.

⁽¹⁾—Infos CAAR , N°40 Juin 2012,p.09.

إن الأنشطة الاتصالية المستقبلية للشركة ستأتي عبر مخطط يتماشى وأهدافها مع مراعاة مستجدات السوق ويعوّل في ذلك على تفاعل جميع الأطراف ، من خلال الدعم بالأفكار المبنية على حقائق البيئة وكذا من خلال تشجيع الاتصال الصاعد-صعود المعلومات-(1).

وتجسيدا للهدف العام وهو الحفاظ على المكانة التي تحتلها الشركة في السوق، يتم العمل على تقديم سياسة اتصال تتمحور حول ابراز قيمها المهنية valeurs de métier ومعارفها التطبيقية savoir faire (2). أما الهدف الأساسي المسقبلي والمتجدد الذي تلتزم به مديرية الاتصال هو الحفاظ على علاقة الثقة التي تم بناءها منذ بداية نشاط الشركة مع شركاءها وعملاءها،و الذي يتحقق بتعبئة كل الطاقات الفردية والجماعية في اطار اتصال شبكي،يستجدي ايقاظ الحس التسويقي لموردها البشري(3).

IV-البنى الداعمة : (4)

ودورها يتمثل في تحسين أداء الشركة ، وتتجسد مساهمتها في اكتساب:

1. سياسة مالية حكيمة.

2. مورد بشري مؤهل.

3. امداد لوجستيكي ملائم لاحتياجات العمل.

- على الصعيد المالي وتحت اشراف ادارة التوظيف المالي والمشاركة، فإن التسيير الفعال لحفاظة الأصول المالية للشركة أفضى لاستثمارات ملائمة لضمان الصلابة المالية لها من خلال سياسة التوظيف المالي المعتمدة والمشاركة في رؤوس أموال بعض الشركات، الأمر الذي يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه عملاءها.

- كما تم وضع وسائل تحليل في متناول البنى التقنية والادارة العامة بفضل بنية : مراقبة التسيير contrôle de gestion.

(1) –Ibid.

(2) –InfosCAAR, Opcit,p.08. **Offrir une communication de qualité et de valeur.**

(3) –Ibid.

(4) –InfosCAAR, par M.Brahim Djamel Kassali, PDG de la CAAR, "**Tous ensemble pour l'essor de notre entreprise**", Revue bimestrielle éditée par la CAAR,N°27 Octobre 2009,p.03.

- بالنسبة للمورد البشري، تحرص الشركة على رفع مستوى تأهيله ومهاراته من خلال تخصيص ميزانية متطورة.
- وضع نظام للمعلومات هدفه الوصول إلى فعالية عالية في تنفيذ الأنشطة اليومية ، لذلك وضع برنامج ORASS حيث كان هدف المرحلة الأولى تنظيف قواعد البيانات لكل الوكالات التابعة لـ CAAR ، ثم تحديث البرامج وتدريب التقنيين ومهندسي الاعلام الآلي عليها كمرحلة ثانية.توفر هذه الوسيلة الحديثة الاستجابة لاحتياجات الشركة لتسيير مهنتها على المستوى الوطني من خلال بناء لامركزي يسهل اكتساب التكنولوجيا الحديثة.⁽¹⁾ كما ينتظر مستقبلا من هذا النظام التوسع اكثر من أجل انشاء بنك لمعطيات استراتيجية تعمل على تسهيل إدارة الملفات والسماح بشكل خاص بالتقليص من وقت معالجتها.فنظام المعلومات القوي مرادف للموثوقية والشفافية وحجة لكسب عملاء غالبا ما يترددون في الاشتراك⁽²⁾.
- بالنسبة لادارة الوسائل فهي تعطي ديناميكية لنشاط الشركة بضمان الامداد والمتابعة للاستثمارات والمساهمة في خطة التنمية والتحديث للشركة.

V-مديرية المحاسبة:⁽³⁾

منذ 2010 اعتمدت الشركة نظاما محاسبيا ماليا جديدا، وهذا طبقا للقانون 11-07 والذي صدر في 25 نوفمبر 2007 والذي تم تطبيقه على شركات التأمين و/ أو اعادة التأمين، وكذا الأحكام التي أنشأت بموجب المرسوم الصادر في 26 جويلية 2008 حول قواعد التقييم والمحاسبة.

مهام مديرية المحاسبة:

- ✓ اعداد القوائم المالية والتقارير الضريبية.
- ✓ الإدارة و الإشراف على تسيير وتشغيل الانشطة المحاسبية.
- ✓ الاشراف ، التنسيق، ومساعدة ومراقبة مهام الهياكل المحاسبية.
- ✓ ضمان الالتزام والحفاظ على السجلات المحاسبية.

(1) -InfosCAAR, N°27 Octobre 2009,pp.07-08.

(2) -InfosCAAR, N°49 Septembre 2014,p.04."النظام المعلوماتي أداة: الكفاءة

كفاءة

(3) -InfosCAAR, N°56 Juin 2016,pp.08-10."ملف مديرية المحاسبة" أساس الإدارة الحديثة.

✓ تحديد وتنفيذ وضمن استكمال الاجراءات المحاسبية.

✓ تنظيم والحفاظ على العلاقات مع محافظي الحسابات.

تنفذ مديرية المحاسبة مهمتها استنادا إلى تنظيم يتكون من ثلاث فروع :

❖ نيابة إدارة المحاسبة التقنية ومهامها الأساسية:

✓ تنسيق مراقبة عمل الموظفين

✓ التحقق من صحة البيانات التقنية مع الادارات المعنية.

✓ مراقبة التسويات البنكية ومحاضر الصندوق.

✓ مراقبة معاملات اعادة التأمين وتحليل البيانات المالية.

✓ تولي مسؤولية مراقبة ومتابعة مخطط المحاسبة ،الأعمال التقنية للشبكة المباشرة

للتوزيع خاصة من ناحية الانتاج، الحوادث والطعون.

✓ الإعداد الدوري للأوضاع المحاسبية المركزية للوكالات وذلك لاحتياجات المديرية

العامة: رقم الأعمال، المخاطر الحالية،الديون، الأخطار المدفوعة والمستحقة.....

❖ نيابة ادارة المحاسبة العامة مهامها الرئيسية:

✓ اعداد الميزانية المحاسبية للمديرية العامة.

✓ اعداد الميزانية الضريبية والمحاسبية للشركة.

✓ اجراء تحليل والتصفية الدورية للحسابات.

✓ صيانة وتحديث ملف الممتلكات.

✓ التنسيق ومساعدة رؤساء قسم المالية والمحاسبة لفروع الشركة.

✓ مقارنة البيانات مع المديرية المركزية الأخرى للشركة (ادارة الوسائل العامة،

الموارد البشرية، المالية ، مراقبة التسيير)

✓ التأكد من صحة المعلومات المقدّمة.

✓ تقديم الايضاحات اللازمة لأي طلب من محافظ أو مدقق حسابات.

❖ فرع المحاسبة التقنية للشبكة غير المباشرة (الوكلاء العامين وبنك التأمين) والتي

تسيّر حاليا من قبل مديرة المحاسبة وجميع موظفي المديرية.

وتجدر الإشارة أن عمل النيابات الثلاث مدعم من قبل قسم الإعلام الآلي المكلف بمعالجة البيانات المحاسبية والتجهيز.

VI- المديرية التجارية: (1)

مهمتها الأساسية هي جمع وتلبية احتياجات العملاء من خلال تنظيم ملائم وشبكة توزيع فعالة حيث تقوم بـ:

- ✓ تحديد استراتيجية تسويقية للشركة.
- ✓ تنفيذ سياسة الشركة في المجال التجاري.
- ✓ تشجيع منتجات الشركة في السوق الوطنية والخارجية.
- ✓ دراسة السوق.
- ✓ التفاوض مع العملاء وتقديم الاقتراحات على أساس متطلباتهم.

إن عمليات الإدارة التجارية تخضع لإجراءات العمل لضمان مايلي:

- * تسليم جميع الخدمات مع احترام الآجال المحددة.
- * ضبط الفواتير.
- * متابعة العميل والاستماع لطلباته وانشغالاته.

يكمن هدف المديرية التجارية في متابعة سوق التأمين والبحث عن الفرص من أجل رفع رقم أعمال الشركة وذلك من خلال:

- تحليل البيئة الاقتصادية والمنافسة للشركة.
- البحث عن ومتابعة المناقصات التي لها علاقة بسوق التأمين.
- تحضير التقرير الدوري لوضعية المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف للشركة وموقعها في سوق التأمين.

ملف " المديرية التجارية تنظيم وفعالية من أجل مؤسسة رابحة". 07.p.43 Mars 2013, InfosCAAR, N°43 – (1)

- توسيع شبكة التوزيع خاصة في المناطق الصناعية، وكذا توسيع شبكة تأمين-بنك لإستغلال فرص تأمين الأخطار البسيطة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: التعديل التنظيمي:

I-مراجعة الهيكل التنظيمي للشركة:

في جانفي 2012 تمت مراجعة الهيكل التنظيمي للشركة من أجل أن يتلائم مع اعادة هيكلة سوق التأمينات ، التي شهدت خلال السنوات الأخيرة عدة تحولات، لاسيما منها تعزيز الاطار القانوني من خلال وضع نصوص جديدة تتعلق بتأمين- بنك كطريقة جديدة لتوزيع منتجات التأمين، وكذا شروط وكيفيات منح الاعتماد لشركات التأمين الأجنبية ، بالاضافة إلى تحديد مهام اللجنة المركزية للمخاطر، ومهام لجنة الاشراف على التأمينات، وشروط فتح فروع محلية للشركات الأجنبية ، ونسبة المشاركة القصوى للبنوك في رأس مال شركات التأمين.

وللتأقلم مع المحيط القانوني والاقتصادي والاجتماعي الجديد، وفي إطار الحرص الدائم على التحسين المستمر لنوعية الخدمات والاقتراب من المعايير الدولية، فقد قررت الشركة تحيين تنظيمها المركزي، الأمر الذي يسمح بمرافقة الكم المعبر من الأعمال التي نجمت عن البرنامج الجديد للاستثمارات العمومية للفترة 2010-2014، بالاضافة إلى تطوير تسيير المخاطر البسيطة التي تشكل مصدرا هاما لتطوير رقم اعمال الشركة.

كما هدفت اعادة تهيئة الهيكل التنظيمي للشركة إلى تعزيز بعض المديریات نظرا لأهميتها مثل: مديريةية الاتصال، وايضا تقليص بعض الفجوات التي طبعت سير علاقات العمل بين هذه المديریات في اطار الهيكل السابق والتي كانت مصدر تأخير في اتخاذ القرارات.⁽²⁾

لم يكن هذا التعديل هو الأول من نوعه، فقد سبقه تعديل سنة 2006 للتكيف مع التوجه الاستراتيجي الجديد لمخطط الشركة 2005 / 2008 الموجه أكثر للسوق وتحسين جودة الخدمة والمؤسس على أربع أقطاب نشاط: التقني، التجاري، المالي ، دعم الأنشطة. وفي سنة 2008 خضع لتعديل آخر بتقسيم إدارة المخاطر الكبرى الى بنيتين:

⁽¹⁾ -InfosCAAR,Opcit,p.11, Entretien avec M^{elle} Amel Bakir, Directrice des réseaux et de l'action commerciale.

⁽²⁾ -InfosCAAR, N°39 Mars 2012,p.04."التعديل التنظيمي ضمان للتطوير".

* إدارة المخاطر الكبرى في مرحلة الانجاز .

* إدارة المخاطر الكبرى في مرحلة الاستغلال .

مما سمح بتحديد جيد للأخطار وسرعة أكبر في الاستجابة لهذا الجزء من السوق⁽¹⁾.

II –التعديلات الأساسية على الهيكل التنظيمي للشركة: (2)

سنتناول فيما يلي أهم التعديلات الأخيرة على الهيكل التنظيمي المركزي للشركة CAAR، والتي جاءت لمعالجة النقائص والعوائق التي لوحظت خلال تنفيذ مخططي التطوير: 2005-2008 و-2011 2009 للذان ارتكزا على المحاور الأساسية التالية: (3)

1. الإدارة الرشيدة للشركة .
2. مقارنة تجارية و اتصالية أكثر فعالية محدّدة الأهداف وبدقة "mieux ciblée".
3. الرفع من قدرات وكفاءة الموارد البشرية.
4. تطوير الموارد المالية للشركة.

أولا: إنشاء بنى جديدة:

1-إدارة المخاطر البسيطة: Direction des risques simples

حيث انشئت نتيجة فصل تسيير المخاطر البسيطة عن تسيير تأمين السيارات، حيث أن احصائيات السنوات الثلاث السابقة لهذا التعديل أظهرت ضرورة انشاء بنية متخصصة لتسيير هذه الشعبة "اخطار بسيطة ومتعددة" ذات الحجم المعتبر غير المستغلة جيّدا. ولها قسمان فرعيان: قسم الانتاج، وقسم التعويضات. وهي تابعة للمديرية التقنية والتجارية، ومكّفة بتسيير وتطوير تأمينات الأخطار البسيطة وبعض الأخطار المتنوعة R.Divers، والمسؤوليات المدنية الناتجة عن نشاط الخواص والمؤسسات الصغيرة جدّا، التي تمثل أجزاء من السوق ذات ديناميكية تطوّر معتبرة، تماشيا مع البرامج الواسعة المتخذة من طرف الدولة والمرتبطة بالسكن وتشغيل الشباب⁽⁴⁾.

(1) –InfosCAAR ,N°40 Juin 2012,p.06. **La CAAR une dynamique de développement stratégique.**

(2) –Ibid, p.07.

(3) –Ibid, p.06.

(4) –Infos CAAR, N°39, Op.cit,p.10. Entretien avec M. Mohammed EL Amine Benallegue, Directeur Risques Simples," **Le nouveau credo de la CAAR**".

2-إدارة للمخاطر : Direction Risk Management

إنّ تنفيذ استراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها لم يكن في منأى عن المعوقات واللايقين، مما جعلها في مواجهة تحدّ أساسي وهو دعم قدراتها في التحسب للمخاطر، بوضع تنظيم أكثر فعالية لتجنبها وأو إدارتها، وذلك بتسخير الجانب التقني والإداري والمالي في تحديد وتقييم ومراقبة تعرض الشركة للمخاطر وذلك في إطار عملية دائمة، والمساهمة في نشر ثقافة المخاطر داخل الشركة. لهذا الغرض أنشئت مديرية مركزية لإدارة المخاطر وذلك في فيفري 2012 بهدف مواجهة مخاوف الشركة الحالية والمستقبلية ، وقد زاولت نشاطها بصفة رسمية في مارس 2013، ويتفرع عنها هيئتان: (1)

* **نيابة للأخطار العملية:** والتي تقوم بإنشاء نظام التحكم ووضع سياسة تسيير المخاطر الخاصة بالشركة، ورسم خريطة للأخطار، هذه الأخيرة وفي إطار الاستجابة للمعايير الدولية، تتطلب العمل بفريق ومشاركة كل وظائف وعمليات الشركة التي سيتم تجميعها في ثلاث فئات للعمليات: (2)

- عمليات تحكم وقيادة Processus de Pilotage : دورها وضع الاستراتيجية والسياسة العامة للشركة، الإدارة الرشيدة ، الاتصال، وتسيير المخاطر.
- عمليات تشغيلية Processus Opérationnels ou métiers : بتجميع الأنشطة التقنية والتشغيلية للشركة.
- عمليات داعمة Processus Supports : والتي تساهم بالأداء الجيد لبقية العمليات بتوفير الموارد الضرورية.

* **نيابة للتحكم بالأخطار وتقديم المساعدة للعملاء:** وتتمثل مهمتها في انشاء معايير للتحكم بالأخطار وضمان الخدمات والمساعدة للعملاء. ويوضح السيد رحال مهمتها بتحسين عملية تقديم الخدمة للعميل فيما يخص زيارة تقدير المخاطر "visite de risque" بهدف المرافقة الجيدة للعميل في مراحل الإنشاء والإستغلال -من الواضح أن الطرح ينحصر في إطار تخصص الشركة وهو الأخطار الكبرى- ، حيث يتم تصميم نماذج لتقارير زيارة تقدير المخاطر "Des rapports types"، وهذا يساعد الشركة في استكمال مصفوفتها لتقييم المخاطر، ورسم خريطة

(1) -Infos CAAR ,N°45 Septembre 2013,p.09.

(2) -InfosCAAR, Op.cit,p.08. Entretien avec M.Zineddine Rehal, Directeur Risk Management," La gestion des risques une exigence de leadership ".

مخاطر خاصة بكل عميل ، مما يساعد على التحديد الدقيق لها من قبل الوظائف والجهات المعنية والتعامل الجيد معها سواء كانت: طبيعية، تقنية، تسييرية، مقاومة الحوادث والحرائق وغيرها... . كما أن هذه النيابة توفر خدمة النصح والمشورة والدعم للعملاء والإدارات التقنية للشركة CAAR . (1)

ثانيا : دمج وتجميع بعض البنى:

- بربط نيابة المالية sous- direction des finances بمديرية التوظيف المالي والمساهمة في رؤوس أموال الشركات Direction des placements et de participations وأصبحت مديرية المالية وتسيير الأصول D.des finances et Gestion des actifs .
- كما تم دعم وظيفة المحاسبة بوسائل حديثة للتسيير و التحليل لضمان شفافية الحسابات وتكامل التقارير المحاسبية.

ثالثا : إعادة تصميم مهام بعض البنى: التي شملت بالخصوص قسم السيارات، قسم الشبكات، قسم الأنشطة التجارية، قسم المحاسبة.

رابعا: حذف البنى التي تثقل وتيرة العمل: بإزالة المستويات الوسيطة، وإعادة توزيع الأفراد والبنى من خلال إعادة توزيع المهام، حيث تم ربط قسم " التجارة والتسويق" D.Commercial et Marketing بمديرية الشبكات Réseaux. (2)

المطلب الرابع: الهيئات المشرفة على القطاع:

بغية تنمية قطاع التأمين الجزائري قامت الدولة بتأسيس مجموعة من الهيئات للإشراف والرقابة على نشاط التأمين، نستعرضها فيما يلي: (3)

I -وزارة المالية : تقوم بتقديم الترخيص لفتح شركات التأمين و/أو إعادة التأمين، وتحتوي على مديرية التأمينات التي تعتبر بمثابة هيكل مكلف بضمان فعالية الرقابة والإشراف على قطاع التأمين في الجزائر، حيث تمارس نشاطها الرقابي في عين المكان أو من خلال الوثائق.

(1) -Ibid

(2) -InfosCAAR, N°39 Op.cit, p.06.Dossier:"Adaptation organisationnelle: des belles perspectives à venir".

(3) - تم الإعداد بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

II - الاتحاد الجزائري للتأمين وإعادة التأمين UAR: يعتبر جمعية مهنية متخصصة بدراسة مشاكل المؤمنّين، تم تأسيسه بتاريخ 22 فيفري 1994م، تقتصر العضوية فيه على شركات التأمين و/أو إعادة التأمين فقط، حيث يهدف إلى تطوير سوق التأمين والخدمات المقدمة من قبل شركات التأمين و/أو إعادة التأمين، من خلال متابعة مستجدات الصناعة التأمينية وتقنياتها الحديثة، وتتمثل مهامه فيما يلي :

- العمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة والمساهمة في تحسين مستوى تأهيل عمال القطاع؛
- السعي إلى ترسيخ أخلاقيات المهنة والحفاظ عليها؛
- تحسين مستوى الأداء والتأهيل والتكوين - .
- ترقية ممارسة المهنة بالتعاون مع الأجهزة والمؤسسات المعنية.
- تأسيس اتفاقية التعويض المباشر، والعمل على تكوين الاكتواريين.

III - المجلس الوطني للتأمينات CNA: أنشئ المجلس في 25 جانفي 1995، بموجب الأمر 07/95 وهو جهاز استشاري في المسائل المتعلقة بوضعية نشاط التأمين وإعادة التأمين وتنظيمه وتطويره، تموله الشركات ووسطاء التأمين، يجتمع في دورة واحدة على الأقل في السنة، حيث ينعقد بطلب من رئيسه أو أغلبية أعضائه، ومن صلاحياته التداول في جميع المسائل المتعلقة بجميع أوجه نشاط التأمين وإعادة التأمين، وتقديم الاقتراحات للوزارة المعنية الرامية إلى وضع الإجراءات الكفيلة بترشيد نشاط التأمين وترقيته، ووضع تسعيرات التأمين، كما يمكن إعداد مشاريع تمهيدية بنصوص تشريعية أو تنظيمية متعلقة بالقطاع بعد إخطار وزير المالية أو بمبادرة منه. وللمجلس أمانة دائمة لدعم أعماله من الناحية التقنية والإدارية.

يعد المجلس الوطني للتأمين كهيئة استشارية للسلطات العمومية تقريرا سنويا عن الوضع العام لقطاع التأمين، ثم يرسل إلى رئيس الحكومة عن طريق الوزير المكلف بالمالية، ويعمل تحت هذا المجلس أربع لجان: لجنة مكلفة بدراسة طلبات الاعتماد من حيث المنح والسحب؛ لجنة التعريف والدفاع عن المؤمن لهم؛ لجنة تنمية وتنظيم السوق؛ اللجنة القانونية، و يسعى لتحقيق الأهداف التالية :

- يقدم استشارات بالنسبة لجميع المسائل المتعلقة بنشاط التأمين؛

- تحسين وتحديث ظروف التسيير الداخلي لشركات التأمين وشركات إعادة التأمين والعمل على إدخال التقنيات الحديثة في إدارة نشاطها؛
- ترقية القطاع من خلال تطوير وسائل وسياسات الحماية والوقاية للتقليص من فرص حدوث المخاطر؛
- تحديد أقطاب التأمين بناءً على الإحصائيات الوطنية.

IV - الهيئة المركزية للمخاطر: تم تأسيس هذه اللجنة بموجب القانون 04\06 مقرر هذه الهيئة موجود بوزارة المالية، حيث أنها مرتبطة بمديرية التأمينات، تقوم بضمان الرقابة المستمرة للأخطار محل التأمين من خلال البيانات التي تجمعها من شركات التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية حول العقود المكتتب فيها، حيث أن شركات التأمين و/أو إعادة التأمين ملزمة بتقديم جميع البيانات عن جميع عقود التأمين التي تصدرها.

V - لجنة الإشراف على التأمينات CSA: تم تأسيس هذه اللجنة بموجب القانون 04\06 وهي عبارة عن جهاز يمارس رقابة الدولة على قطاع التأمين، إذ تسهر على مراقبة مدى احترام شركات ووسطاء التأمين المعتمدين لأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين و/أو إعادة التأمين، وإذا تبين لها بأن هناك ما يعترض مصالح المؤمن لهم والمستفيدين من عقود التأمين للخطر، فإنه يمكنها تقليص نشاط هذه الشركة في فرع أو عدة فروع للتأمين، حيث تعمل لجنة الإشراف على التأمينات على ترقية وتنمية السوق الوطني للتأمين بهدف إدماجه في النشاط الاقتصادي والاجتماعي لذلك تقوم بالتحقق من مصدر الأموال الموجهة لتأسيس أو زيادة رأس مال شركات التأمين و/أو إعادة التأمين بغرض تحقيق الأمن المالي لشركات التأمين.

VI - صندوق ضمان المؤمن لهم FGA: تم تأسيس هذا الصندوق لدى وزارة المالية بموجب القانون 04\06 تتمثل مهمته في تحمل عجز شركات التأمين عن الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم أو المستفيدين من عقود التأمين، وتتشكل موارده من اشتراك سنوي لشركات التأمين و/أو إعادة التأمين وفروع الشركات الأجنبية المعتمدة.

المبحث الثالث: مشاكل قطاع التأمين الجزائري والتدابير المتخذة لإصلاحه:

بلغ رقم الأعمال المسجل لعام 2014 ما قيمته 120 مليار دينار بمعدل نمو 48% مقارنة بسنة 2010، و 515 % مقارنة بسنة 2000 والذي قدر بـ 19.5 مليار دينار، لكنه لا يعكس الإمكانيات الحقيقية للقطاع: نمو الديمغرافي، تزايد مشاريع الهياكل الاقتصادية المنجزة، إضافة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PMI/PME، وعلى سبيل المثال حظائر السكنات والحظائر التجارية و الصناعية الذي بلغت في العشرية الأخيرة حوالي 10 مليون وحدة بنهاية سنة 2013، في حين أن وتيرة نمو اكتتاب عقود التأمين المقابلة مثل متعدد الأخطار للسكنات Multirisques Habitation والتأمين ضد الكوارث CAT/NAT لم تتبع المنحى نفسه، وذلك رغم الجهود التي بذلتها شركات التأمين⁽¹⁾.

هذا يؤكد في رأينا عدم اقتناع العميل بخدمة التأمين ويعتبرها نوع من التحايل خاصة في مجال السيارات لارتفاع أقساط التأمين وعشوائية تحقق الخطر، وما يتم منها فهو انصياعا لقوة القانون. إذن المشكل ليس مشكل توزيع بالدرجة الأولى ولا نشاطات ترويجية، وإنما هو مشكل استثارة الحاجة الحقيقية لها مع احترام قيمه وإمكانياته المادية لإيجاد طلب حقيقي عليها بتوفير الرغبة فيها والقدرة على اقتناءها.

وحسب السيد حسان خليفاتي الرئيس المدير العام لشركة آليانس ونائب رئيس الاتحاد الجزائري للتأمين وإعادة التأمين فإن قطاع التأمين في الجزائر يهوي إلى أزمة نظامية،⁽²⁾ حيث:

- الأرقام الدالة على نمو القطاع مزلّلة وهي تعكس فقط نتائج تأمين السيارات.
- توقع ارتفاع تكاليف تعويض حوادث السيارات بنسبة 30% لسنة 2015 وذلك بسبب ارتفاع أسعار قطع الغيار نتيجة انخفاض قيمة الدينار، وما يؤزم الوضع عدم قدرة المؤسسات على رفع تسعيرة التأمين مما سيدخلها في أزمة مالية وذلك راجع لسببين:

(1) –M. KASSALI Brahim-Djamel, Président de l'UAR, PDG de la CAAR : « Nous avons encore des efforts à fournir pour couvrir le potentiel assurable en Algérie » " ,Entretien réalisé par Massi Badis, Revue de L'ASSURANCE N°08 - Mars 2015,p23.

(2) –Revue de presse annuelle 2015, MAGHREB EMERGENT 30/12/2015 : « Le secteur des assurances en Algérie court vers une crise systémique» . Hassan Khelifati sur Radio (audio) ,CNA, Janvier 2016,pp.18-19.

✓ الأول: تسعيرة المسؤولية المدنية المتدنية التي نتج عنها اللاتوازن المالي للشركات، وعدم الإنصاف بين مؤمنيا بصيغة أخطار شاملة وبصيغة مسؤولية مدنية⁽¹⁾، وهي محددة من طرف وزارة المالية ومفروضة على كل مؤسسات القطاع، ففي المغرب حددت بـ 30000 دج مقابل 2000 دج بالجزائر، و 20000 دج بتونس.

✓ الثاني: بقية التسعيرات تخضع لمنافسة حادة بين 23 مؤسسة ناشطة في القطاع مما يترك هامش ضئيل جدا للتصرف حيث العمومية منها هي الأكثر حظا. حيث تطالب شركات التأمين من سلطة الضبط بوزارة المالية بتطبيق بنود الاتفاق المبرم في صيف 2011 بين المؤمنين لتحديد سقف التخفيضات بالنسبة للتأمينات على السيارات التي اعتبروها مفرطة⁽²⁾.

• كما يشير إلى أن الجانب القانوني يساند أكثر المؤسسات العمومية ويقصي المؤسسات الخاصة من الأسواق العمومية

و يقترح لتجنب الكارثة:

- فرض إجبارية بعض بوليصات التأمين ،
- وكذا تحديد الحد الأدنى لتسعير بعض الشعب branches وهذا ما يتم العمل عليه حاليا على مستوى الاتحاد UAR.
- للحفاظ على مستوى هامش الربح و لتخطي الأزمة المالية الناتجة، على شركات التأمين تنويع العرض بالوصول إلى طرح منتجات ذكية.⁽³⁾

(1) –M. Hassan Khelifati, vice-président de l'Union algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR): «La Bourse est un levier pour participer à l'économie nationale», Entretien réalisé par Ali Mabardi, Revue de L'ASSURANCE N°08 – Mars 2015, p.13.

(2) – طارق قندوز، إبراهيم بلحيمر، السعيد قاسمي، إنتاج ونتائج قطاع التأمين في دائرة الضوء، ص.07.

iraqieconomists.net/ ar تاريخ الاطلاع: 06/02/2017.

(3) –Revue de presse annuelle 2015, TSA 08/12/2015: «Le secteur des assurances mis à mal par la dévaluation du dinar» Hassan Khelifati, PDG d'Alliance Assurance lors d'une conférence de presse qui s'est tenue lundi 7 décembre à Alger, CNA, Janvier 2016,p.27.

المطلب الأول: عوائق نمو قطاع التأمين الجزائري⁽¹⁾:

يمكن توضيح مثبطات نمو قطاع التأمين الجزائري في النقاط الأساسية التالية على سبيل الأهمية لا الحصر:

I- التشريعات التنظيمية:

على سبيل المثال شرط رفع رأس المال لشركات التأمين على الحياة إلى مليار دينار ، وشركات تأمين الأضرار إلى 2 مليار دينار الذي جاء لتحقيق الصلابة المالية للمؤمنين ودعم صلابتهم حماية لمصالح المؤمن لهم ، حدّ من تنشيط المنافسة ، حيث لم تتمكن العديد من الشركات خاصة الخاصة منها الاستفادة من فرصة الاستثمار في مجال النمو المستقبلي لسوق التأمين - تأمين الأشخاص-، ماعدا شركة CIAR الخاص الوحيد الذي تمكن مع الشركات العامة الثلاث من القيام بذلك.

II- قصور السوق المالية

لا يقدم السوق المالي بعد فرص الاستثمار للمدخرين على سبيل المثال، هذا يعيق تطوير نشاط التأمين على الحياة بسبب عدم كفاية منتجات التوفير (شبه غياب تام للسوق المالية)، وضوابط التبادل التي تمنع الاستثمار في الخارج وفرض الدولة عائد أدنى على منتجات الادخار صعب التحقيق مع الأدوات المتاحة -أذون الخزانة في المقام الأول-، و تجدر الإشارة إلى أن نشاط السمسرة لا يزال مخصصاً للمواطنين الجزائريين فقط .

III- قصور نظام المعلومات

صناعة التأمين متخلفة كثيرا في نظام المعلومات لا توجد حاليا شركة قادرة على تقديم معلومات شاملة حصرية وفي الوقت الحقيقي.

(1) –BOUTALEB Kouider, « Le développement du secteur des assurances et réassurance en Algérie :réalité et perspectives », COLLOQUE INTERNATIONAL « L'industrie de l'assurance: réalité et perspectives de développement » Faculté des Sciences Economiques et commerciales et Sciences de Gestion, L'Université Hassiba Ben Bouali – chlef , Le 03 et 04 décembre 2012,pp21-23.

IV-التخلف التكنولوجي لأدوات الإدارة

شركات التأمين الجزائرية ضعيفة للغاية فيما يتعلق بأدوات الإدارة و الشبكات، سواء بالنسبة للإدارة الخلفية أو الأمامية.

وقد وضعت القليل من الشركات في الوقت الحاضر برمجيات على أساس احتياجات الفروع المختلفة، وهذا لا يلبي الاحتياجات الشاملة للشركات. وقد عالجت مجموعة من خبراء MEDA هذه الفجوة و اقترحت ، في مجمل الأمر ، إنشاء مستودع مركزي للبيانات وتطوير أدوات دعم القرار لتمكين توجيه الأنشطة، وسيتيح إدخال نظم معلومات حديثة عالية الأداء خطوة نوعية جديدة في نمط عمل شركات التأمين. في إطار هذه المقاربة، لا ينبغي أن يبدأ إضفاء الطابع الاحترافي على شركات التأمين الجزائري بتدريب المهنيين، بل بالأحرى على احترافية الشركة من خلال جودة إدارتها وملائمة توجهاتها الإستراتيجية.

V- العجز في التدريب

يوافق ناشطي قطاع التأمين في الجزائر على أن الحاجة إلى المشورة والتدريب مهمة. إن المناهج الهادفة لتحسين أداء الشركات، وإدخال إدارة الجودة وتطوير الرقابة الداخلية، والتي تعتبر ضرورية لتحسين الخدمة المقدمة لحاملي وثائق التأمين، لا يمكن تجسيدها في سياق النقص الكمي والنوعي في إمكانيات التأطير الإداري.

VI- القصور أو الخلل الإداري لشركات التأمين

تعاني شركات التأمين من غياب إستراتيجية تسويقية ناجحة لاختراق أجزاء جديدة من السوق وكسب عملاء جدد، و توسعة تشكيلة منتجاتها ، حيث يظهر فحص البوليصات المقدمة للمؤمن له رجحان المنتجات القاعدية في الفروع المختلفة وغياب الأصالة والابتكار الذي يجب أن يميز أي ديناميكية تسويقية ناجحة، و المواعيد النهائية لتسوية ملفات تصاريح الحوادث هي خير مثال توضيحي على ذلك.

المطلب الثاني: عوائق مساهمة مؤسسات التأمين في النمو الاقتصادي:

✳ أهم قيد هو الجانب الثقافي فتقافة التأمين غير متطورة بالشكل الكافي في بلادنا ، إضافة للجانب الاعتقادي حيث يوجد نقص في الثقة من طرف المتعاملين الاقتصاديين اتجاه التأمينات⁽¹⁾ إذن الأمر يتعدى الأفراد العاديين مما يؤكد حقيقة المشكل. حيث يعاب على قطاع التأمين في الجزائر عدم استقطابه اهتمام المؤمنين في مختلف القطاعات إلا ما تعلق بالتأمينات الإجبارية كالتأمين على السيارات، و يبقى هذا النوع من التأمين شائعا في الوسط الجزائري ويأخذ أكبر حصة من رقم أعمال الشركات كلها وبدون استثناء، أما فيما يخص المنتجات الأخرى المعروضة في السوق فيبقى إقبال المواطن الجزائري عليها محتشما، إما لعدم أو لنقص في ثقافة التأمين أو لانعدام الثقة في شركات التأمين، وبظل قطاع التأمينات في الجزائر الذي شهد انفتاحا وتحررا على خلفية التشريعات والقوانين الصادرة يعانى من نقص في الكثافة، بحيث لا تزال نسبة التأمين لا تتعدى سقف 5%، فيما قدر خبراء التأمين قدرة السوق الجزائري بأكثر من ملياري دولار⁽²⁾.

✳ يضيف السيد كسالي يجب الاعتراف بأن التأخير المسجل في معالجة تصاريح الحوادث خاصة في شعبة السيارات يعكس إلى حد بعيد صورة سلبية عن القطاع. لذلك من الضروري متابعة وتكثيف الجهود لتخفيض آجال التعويض، وكذا تكثيف الحملات التسويقية والاتصالات ليألف المجتمع هذه الخدمة، وحمله تدريجيا على إدراك ما يمكن أن يعود عليه من فوائد منها. هذه محاولة لخلق الحاجة لهذه الخدمات مما يؤكد عدم وجود طلب حقيقي عليها وهذا هو المشكل الأساسي.

✳ ويوضح السيد حسان خليفاتي نائب رئيس الاتحاد الوطني لشركات التأمين وإعادة التأمين UAR وجود عائق تحيين القوانين التشريعية واللوائح التنظيمية، الأمر الذي هو بصدد المعالجة مع السلطات التشريعية خاصة ما يتعلق بمنح مرونة أكبر للشركات بتتويج الاستثمار في مشاريع جديدة

(1) –M. KASSALI Brahim-Djamel, Op. cit, p.23.

(2) – حمول طارق، إصلاح المنظومة القانونية لقطاع التأمين في الجزائر و توجهاته الحديثة - دراسة تقييمية - ، التأمين للعرب: موقع مختص ورائد في مجال التأمين وإعادة التأمين وإدارة الأخطار insurance4arab.com,

أو في سوق الأسهم والسندات. أيضا إعادة النظر بإضفاء مرونة أكبر لقوانين ولوائح تنظيم شبكات التوزيع خاصة فيما يتعلق بممارسة الوساطة التأمينية - التي لم تحين منذ 20 سنة- بتحقيق المرونة إلى أقصى حدّ فيما يخص شروط الالتحاق بمهنة وكيل عام AG، ويتفق في هذا كل متعاملي القطاع، وقس على ذلك القنوات الحديثة: البنوك، الموثقين، وكالات السفر، الوكالات العقارية.. الخ، مما يسهّل فتح قنوات توزيع جديدة لتأمين الخسائر والأشخاص. و بذلك يتحقق رقم أعمال أعلى ومناصب شغل مباشرة وغير مباشرة أكثر، ومساهمة ضريبية أكثر. (1)

✳ جعل التشريعات الجبائية المعيقة لتوسع سوق التأمين أكثر ليونة مثل الرسم على القيمة المضافة TVA عند الشراء والبيع فيما يخص شركات التأمين على الأفراد AP. (2)

تدابير متخذة لإصلاح القطاع:

فيما يلي سرد لأهم الإصلاحات التي باشرت بها الهيئة المشرفة على القطاع مع الإشارة إلى انعكاساتها :

الإصلاحات التي جاء بها قانون رقم 04/06 المتعلق بالتأمين : (3)

فضمن المسعى الهادف إلى إصلاح المنظومة المالية يأتي القانون المعدل والمتمم للأمر المتعلق بالتأمينات بغية توفير ظروف مواتية وتطوير القطاع من حيث التحكم في نشاطه وتفعيل أدائه بما يحقق ترقّيته وتطويره من خلال تجسيد أهدافه. وفي هذا السياق انعقدت جلسة لدراسة مشروع القانون المعدل والمتمم للأمر 07/95 المؤرخ في 23 شعبان 1415 هـ الموافق لـ 25 يناير 1995 يوم الثلاثاء 3 يناير 2006 وتم المصادقة على هذا المشروع يوم الأربعاء 4 يناير 2006.

تهدف الأحكام المتضمنة لهذا القانون إلى:

(1) -M. Hassan Khelifatil , Op.cit,p.,p.12.

(2) -M. KASSALI Brahim-Djamel, Op.cit,p.23.

(3) - بتصرف: حمول طارق، مرجع سابق، ص ص 08-07.

1. تحفيز النشاط وتحسين نوعية الخدمات من خلال وضع إجراءات مدعمة لتطوير تأمينات الأشخاص عن طريق تحسين وتنويع أساليب توزيع المنتج التأميني:

□ توزيع نطاق التأمينات الجماعية حيث سمح التعديل الجديد لقانون التأمين الجزائري بتشجيع التأمين الجماعي و الذي يقصد به تأمين مجموعة من الأشخاص أي تعاقد المؤمن مع مجموعة من المؤمن لهم الممثلين بأحد المؤمن لهم و الذي يكون عادة شخص معنوي، إذ يساهم هذا الأخير في تطوير التأمين من أخطار السيارات.

□ ومن باب تحسين نوعية الخدمات يسمح لشركات التأمين في مجال التأمين على السيارات التكفل بعملية التصليح دون توكيلها إلى الزبون عن طريق اتفاقات تبرمها مع مختصين في هذا المجال من أجل حل مشكلة التباين بين مبلغ التعويض والكلفة الحقيقية لعملية التصليح. ففي هذه الحالة تتم المعاملة مباشرة بين شركة التأمين و مصلح السيارات و ليس مع المؤمن لهم مما يخفض من التكاليف و التجاوزات، و يقلل من الخسارة التي تتحملها شركات التأمين في هذا النوع من الأخطار الذي يشكل اكبر عجز و تكلفة لشركة التأمين.

□ تكريس حق المؤمن له في تعيين المستفيدين من رأس المال فيما يخص التأمين في حالة الوفاة، حيث يمكن للمؤمن له أن يحدد مستفيد غير الورثة المحددين في قانون الأسرة كما كان يفرض ذلك الأمر 95-07.

□ إعطاء حق تعويض الضرر للمؤمن له في حال تأخر شركة التأمين في دفع المبلغ المستحق في الأجال المتعاقد عليها.

□ إعطاء حق المؤمن له في الحصول (في مجال التأمينات على الأشخاص) على كشف معلومات عند الإكتتاب وبشكل دوري خلال مدة صلاحية عقد التأمين، و يبين الكشف بصورة واضحة ومختصرة خصائص أساسية للعقد مثل الضمانات، مبلغ الأقساط، نسبة مرد ودية العقد، إجراءات فسخ العقد... الخ. هذا يدعم توفير المعلومة بشفافية وبصورة موثقة من الشركة كالإزام لها تجنباً للغش.

□ يسمح هذا القانون ببيع منتج التأمين بالأخص تأمين الأشخاص عن طريق وكالات البنوك وقنوات أخرى يحددها التنظيم.

□ فتح السوق أمام فروع شركات أجنبية، والسماح لها بإنشاء فروع لها حتى تحدث جو تنافسي كمشروع دخول المجموعة الدولية الأمريكية AIG المختصة في التأمينات إلى جانب ثلاث شركات فرنسية.

□ تخصيص وكالات التأمين كل حسب مجاله، فلاحي، صناعي أو اجتماعي، أي الفصل بين كل شركة وأخرى.

يلاحظ من النقاط السابقة أن الإبداع والابتكار على مستوى المنتجات وقنوات التوزيع الذي قد يكون باقتراح من الشركات الناشطة بالقطاع مقبّد بموافقة الوصاية، ربّما لضرورة الصياغة والتأطير القانوني والمحاسبي ، إلا أنّ ضيق هامش التصرف يجعل التنافس محدود في ابتداء منتج لأي شركة أو قناة توزيع لم يسبقها لها المنافسين، حيث أن عنصر المفاجأة هنا مغيب لانتظار موافقة الوصاية وإعلانها بنص قانوني، وبراءة الاختراع الحصرية غير متوفرة، وعامل الوقت - أهم عوامل التنافسية - غير متحكم فيه، هذا يؤكد فكرة تقييد الإطارات المكونة جيّدا لإبداع ما هو جديد.

2. الأمان المالي للشركات من خلال تحرير كلي لرأس مال شركات التأمين وذلك وقت إنشائها.

□ التأكد من مصدر الأموال المخصصة لتمويل رأس مال الشركة.

□ تقنين إسهام البنوك في رؤوس أموال شركات التأمين وكذا إسهام هذه الأخيرة في رؤوس أموال الشركات الأخرى.

□ مراقبة تغير المساهمين في الشركة.

□ تقدير أصول شركات التأمين بخبرة خارجية إذا اقتضى الأمر، فقد لاحظنا من وثائق الشركة محل الدراسة أن الميزانية تتجز من طرف خبراء في المحاسبة والتدقيق.

□ مصادرة أصول الشركة وتعيين متصرف مؤقت في حالة ما إذا كانت الوضعية المالية للشركة تقتضي ذلك.

□ ينشئ القانون صندوق ضمان وهذا شيء جديد يؤخذ على عاتقه، حيث تم إنشاء صندوق لضمان و تغطية الإصابات الجسمانية (FGA) الناتجة عن تحقق خطر السيارات و التي ليست مغطاة أو لم تدخل ضمن الضمانات المنصوص عليها في عقد التأمين، و كذا صندوق لضمان التأمينات (Fonds de garantie des assurances) و الذي يتمثل دوره الأساسي في التدخل لتمويل التزامات شركة التأمين التي تكون غير قادرة على تسديد ما عليها تجاه المؤمن لهم أي تسيير التزامات شركات التأمين التي تكون في حالة تصفية.

□ السماح لشركة السمسرة الدولية بفتح فروع لها في الجزائر على أن يتم ذلك في إطار الشراكة.

□ العمل على ترقية ثقافة التأمين في أوساط المجتمع بدعم قنوات الإعلام وتكثيفها.

لابدّ من الإشارة إلى أن قيد رفع رأس المال الذي أتى به هذا القانون للسماح بممارسة نشاط تأمين الأشخاص، قيّد فرص الاستفادة من استغلال سوق تأمين الأشخاص الذي يمثل آفاق نمو القطاع، فاقصر الأمر على الشركات الكبرى الرائدة في السوق SAA,CAAT,CAAR ، وعجزت الشركات الخاصة ماعدا الوطنية CIAR ، والأجنبية AXA، عن اختراق هذا السوق لحجمها الضئيل مقارنة بالشركات العمومية، وكان ذلك بمثابة إقصاء لها مما كرّس فكرة احتكار القلة، ولم يتم تحقيق الهدف المنشود وهو تنشيط المناخ التنافسي للقطاع ،و قد يكمن الحل في السماح للشركات الصغيرة بالتكثف لتسهيل اختراقها للأسواق وبالتالي إنعاش المنافسة.

3. إعادة تنظيم رقابة التأمين من أجل دعم رقابة المتعاملين والنشاط، تم تأسيس من

خلال هذا القانون لجنة رقابة التأمينات CSA التي تتكفل بمهام رقابة مؤسسات التأمين من شركات ووسطاء، تتشكل هذه اللجنة من رئيس يعينه فخامة رئيس الجمهورية وممثلين عن المجلس الأعلى، وممثل عن وزارة المالية، وخبير في مجال التأمينات، تتمثل مهام هذه اللجنة في:

- السهر على قانونية عمليات التأمين وملاءة المتعاملين.
- التأكد من مصدر الأموال المستخدمة في إنشاء رأس مال شركة التأمين أو رفعه.
- إحداث ميكانيزمات سريعة لتسوية الملفات العالقة مع وضع عقوبات مالية تبدأ بنهاية المدة المحددة قانونا.
- تنظيم دورات تكوينية في الداخل والخارج للإطارات التي تشرف على عصنة رقابة التأمينات.

بالإضافة للإصلاحات القانونية الآتفة الذكر قام مهنيو القطاع بالخطوات الإصلاحية التالية : (1)

- * في إطار محاولة استغلال الإمكانيات الحقيقية للقطاع صادق مهني المجال على خطة تنفيذية عملية للفترة 2018/2015 تهدف أساسا لتحسين جودة الخدمات المقدمة وجعل عروضها أكثر تنوعا وجاذبية، وكذا تقليص آجال التعويض.
- * تم اتخاذ الخطوة المنتظرة بالإمضاء على الاتفاقية IRSAM ما بين المؤسسات لمعالجة تصاريح الحوادث المادية للسيارات التي ستسمح بتخفيض أجل الحصول على التعويض من مؤمن الطرف الخصم وتجنب حملات التسوية، في انتظار إمضاء الاتفاقية IDA التي تقضي بالتعويض الفوري للضحية.
- * أيضا برمجت إجراءات لدعم الاتصال ما بين مؤسسات القطاع في إطار تنمية الثقافة التأمينية بالجزائر، بالسهر على احترام أخلاقيات المهنة في جانب التسعيرة، واقتراح كل التدابير القانونية وغيرها لتحسين أو تحديث بعض النصوص القانونية المتعلقة بنشاط التأمين.

(1) —M. KASSALI Brahim-Djamel, Op.cit, p.23.

المبحث الرابع: واقع وتحديات تنافسية مؤسسات التأمين قراءة لنتائج تقارير

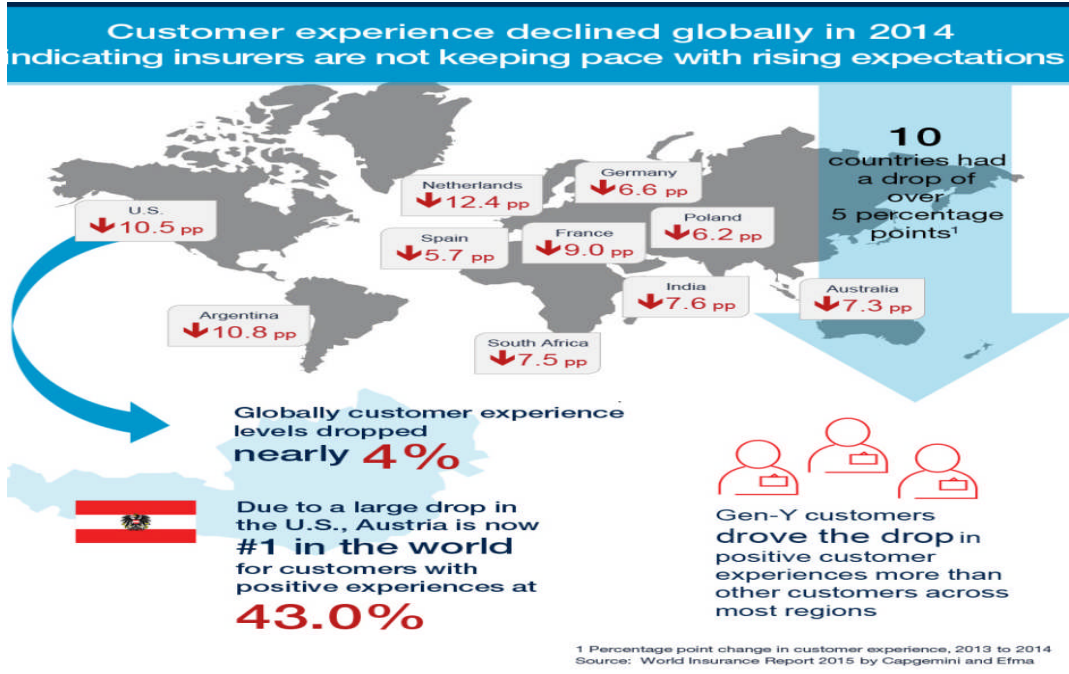
عالمية: *World Insurance Reports 2013,2014,2015* (1)

اعتمادا على التقرير المعدّ سنة 2015 على أساس دراسة تمت على مستوى 30 دولة ما يمثل حوالي 94% من سوق التأمين العالمي ، وأيضا 165 مقابلة مع اطارات سامية لأكثر من 100 مؤسسة من كبريات مؤسسات التأمين الرائدة، و المعنونة بـ "صوت العميل *voice of customer*" لعينة قدرت بـ : 15500 عميل موزعين على 30 دولة و 5 جهات جغرافية لقياس رضاهم العام اتجاه مؤمنهم.

المطلب الأول: واقع تنافسية مؤسسات التأمين عالميا:

تم خلال هذه الدراسة تحليل تجربة العميل بالاعتماد على 122 نقطة مما سمح بإنشاء مؤشر CEI (Customer Experience Index) والذي يشير إلى كيفية حكم العميل على جودة ونوعية التفاعلات مع شركات التأمين الخاصة بهم ، بالأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير الشخصية . وقد أخذ هذا المؤشر قيمة ضعيفة في تقرير سنة 2013 ، ثم انخفض من 32% الى 28.9% سنة 2014 ، وواصل الانخفاض بحوالي 4% سنة 2015.

الشكل رقم 20: تراجع مؤشر التجربة التفاعلية للعميل CEI



(1) - تم انجازه بالاعتماد على تقارير الدراسات العالمية لقطاع التأمين *World Insurance Reports* المنجزة من طرف كل من *Capgemini Efma*، وذلك للسنوات 2013-2014-2015 ، لمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على المواقع

I- المعايير المعتمدة في التقييم:

اعتمد التقرير العالمي للتأمين *WIR 2015* على 7 معايير أساسية التي تسمح بحسبه بتحسين تجربة العميل مع المؤسسة المؤمنة:

1. تحول فعال *Transform Effectively*
2. أسعار تنافسية *Price Competitively*
3. تحسين تجربة العميل *Deliver Perfectly*
4. الاتصال والتواصل بكياسة *Connect Elegantly*
5. قياس الأداء بلا هوادة *Measure Relentlessly*
6. التفاعل بانتظام مع العملاء *Engage Regularly*
7. رؤية شاملة للمعطيات الخاصة بالعملاء *See Completely*

II - أهم النتائج:

(1) من بين المعايير السابقة ، ثلاثة منها أخذت أقل تنقيط من طرف العملاء: الاتصال *connect*، التفاعل المنتظم مع العملاء *engage*، الرؤية الشاملة لمعطيات للعملاء *360° view*.

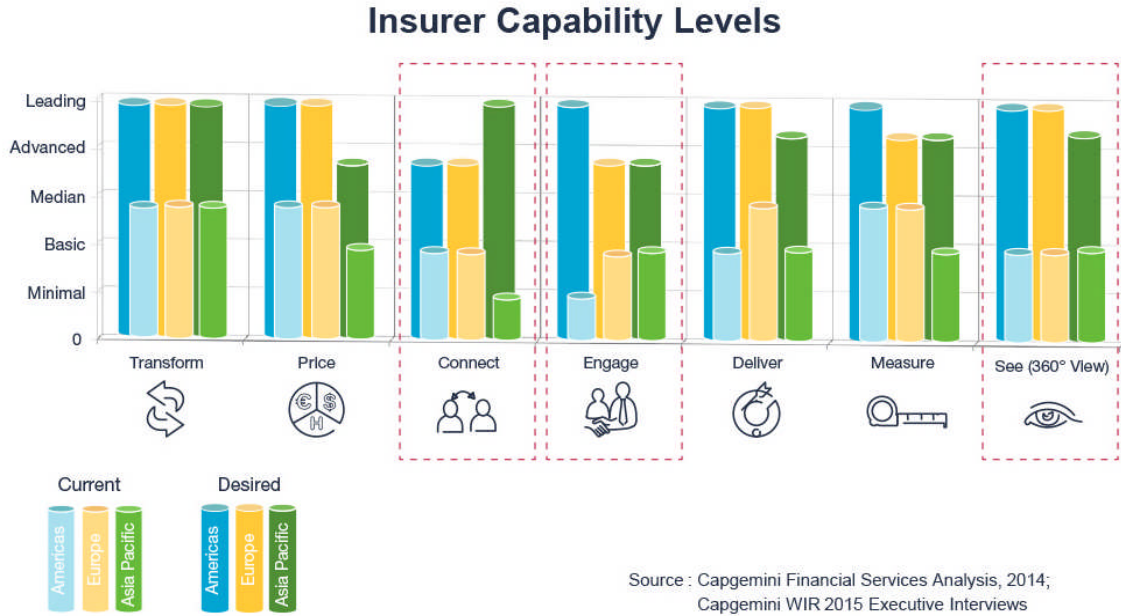
(2) أغلب مؤسسات التأمين *Insurers* علاقاتهم بالعملاء تأخذ شكلها القاعدي الأساسي البسيط *Basic*، حيث تعرض خدماتها على مجموعة من القنوات التوزيعية ، لكن تجربة العميل تختلف حسب ما هو مستخدم منها .

(3) أيضا أغلب مؤسسات التأمين *Insurers* لا تتواصل بالشكل الكافي مع عملائهم أو لا تكيف اتصالاتها حسب أجزاء السوق *segments*، أو حسب الفئات المكونة لمحفظة العملاء.

(4) تقوم هذه المؤسسات بجمع وتخزين معلومات عن العملاء ، ولكن عدد معتبر منها لا يقوم بتحليلها كما يجب لاكتشاف السلوكيات والتفضيلات الخاصة بعملائها، والذي يمكن أن يوفر نظرة شاملة في الوقت الحقيقي المناسب *on real time*. وهو ما لوحظ سابقا في تقرير سنة 2013 حيث وجد أن 59% من مؤسسات التأمين تستعمل مواقع التواصل الاجتماعي ، لكن القليل جدًا منها من يوظف ذلك حقيقة في إدارة علاقاتها بعملائها "*social CRM*".

الشكل رقم 21: نتائج تحليل المعايير المعتمدة لتقييم تجربة العميل

Insurers scored lowest on customer-facing capabilities: Connect, Engage and 360° Customer View



Insurers of the Future will need to fully blend agent-guided, high-value engagements with digital transactions via mobile and social media

III - تحديات تهدد تنافسية مؤسسات التأمين:

والتي تم حصرها من خلال نتائج المقابلات التي أجريت مع 165 إطار سام لأكثر من 100 مؤسسة تأمين رائدة، حيث أكد :

- ✚ 78% منهم ان التعامل مع الكم الهائل للمعطيات *Big Data* يشكل التحدي الرئيسي لمؤسسات التأمين، وذلك في الضبط الدقيق لحاجات عملائها، ولتطوير خدماتها بما يضمن رضى ووفاء العملاء والتفوق على المنافسين .
- ✚ 46% منهم يشيرون لتغير التشريعات والقوانين، حيث على مؤسسات التأمين ملائمة نشاطها وفق عدد كبير من التشريعات، وأيضا المشرعين *regulators* يدفعونها لتحسين مستوى الشفافية أكثر.

✚ 42% لا يثقون الاقتصاديين أي تقلبات اقتصادية : مازال الاقتصاد العالمي متأثر بتبعات الازمة المالية العالمية، حيث أدت الضغوطات المالية العامة إلى تحجيم الطلب على السيارات والمنازل، الأمر الذي خفّض الطلب على أهم المنتجات التأمينية ، مما أدى لانخفاض المتواصل في هامش الربح الخاص بالمؤسسات التأمينية بانخفاض عوائد الاستثمار.

✚ 35% لعوامل ديمغرافية ، حيث تؤثر تغيراتها على تسعير الخدمات المنتجة وتنوعها، حيث من المتوقع الى منتصف هذا القرن أن تتضاعف فئة كبار السن من 65 سنة فما فوق بثلاثة أضعاف أي حوالي 1.5 بليون، أيضا من المتوقع زيادة في تنوع الخدمات التي تطلبها الشريحة الأوسع من عملائها الحاليين والمرقبين وهي فئة الشباب.

✚ 22% المنافسة غير التقليدية ، الآتية من مؤسسات تنتمي لقطاعات أخرى غير

التأمين مثل : *Google,Amazon.*

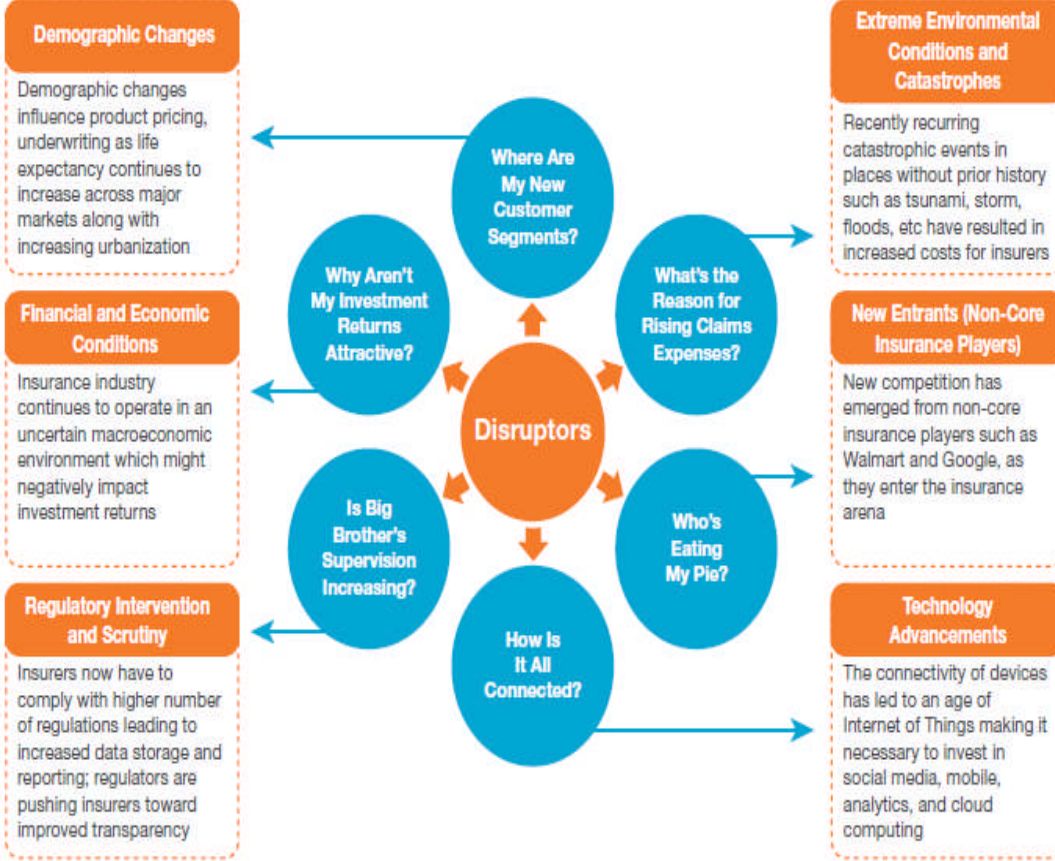
✚ 21% للتطورات التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة : الانترنت، الهواتف الذكية، شبكات التواصل الاجتماعي..، التي يجب مواكبتها للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

✚ 15% الظروف المحيطة الخاصة : بتزايد نسبة حدوث الكوارث الطبيعية والمناخية ، وزيادة المناطق المعرضة لها، سجلت خسائر ثقيلة أثرت بالسلب على الفعالية التنفيذية لمؤسسات التأمين، حيث ارتفعت هذه الخسائر للفترة من 1980-2011 من 25 بليون دولار الى 350 بليون دولار . وفي سنة 2011 التي تميزت بالعديد من الكوارث الطبيعية مثل تسونامي اليابان، وكوارث في الولايات المتحدة وأستراليا، والتي تسببت بخسائر اقتصادية بلغت اجمالا 370 بليون دولار، حيث 116 بليون دولار منها فقط تم تعويضها.

✚ وحسب *Jean Lassinardie* مدير المبيعات والتسويق لقطاع الخدمات المالية على المستوى العالمي لدى *Capgemini*، فإن تدهور مستوى التجربة التفاعلية للعميل المقترن بتصاعد التحديات الخاصة بسوق التأمين وخاصة: الكم الهائل للمعطيات ، تغيرات التشريعات والقوانين، اللا يقين الاقتصادي ، كل ذلك يهدّد استقرار القطاع ، لذلك على مؤسسات التأمين التركيز على التحديد الدقيق لحاجات عملائها لضمان عدم فقدانهم لصالح المنافسين أو الداخلين الجدد للقطاع.

الشكل رقم 22: تحديات تنافسية قطاع التأمين

Key Disruptors for Insurers



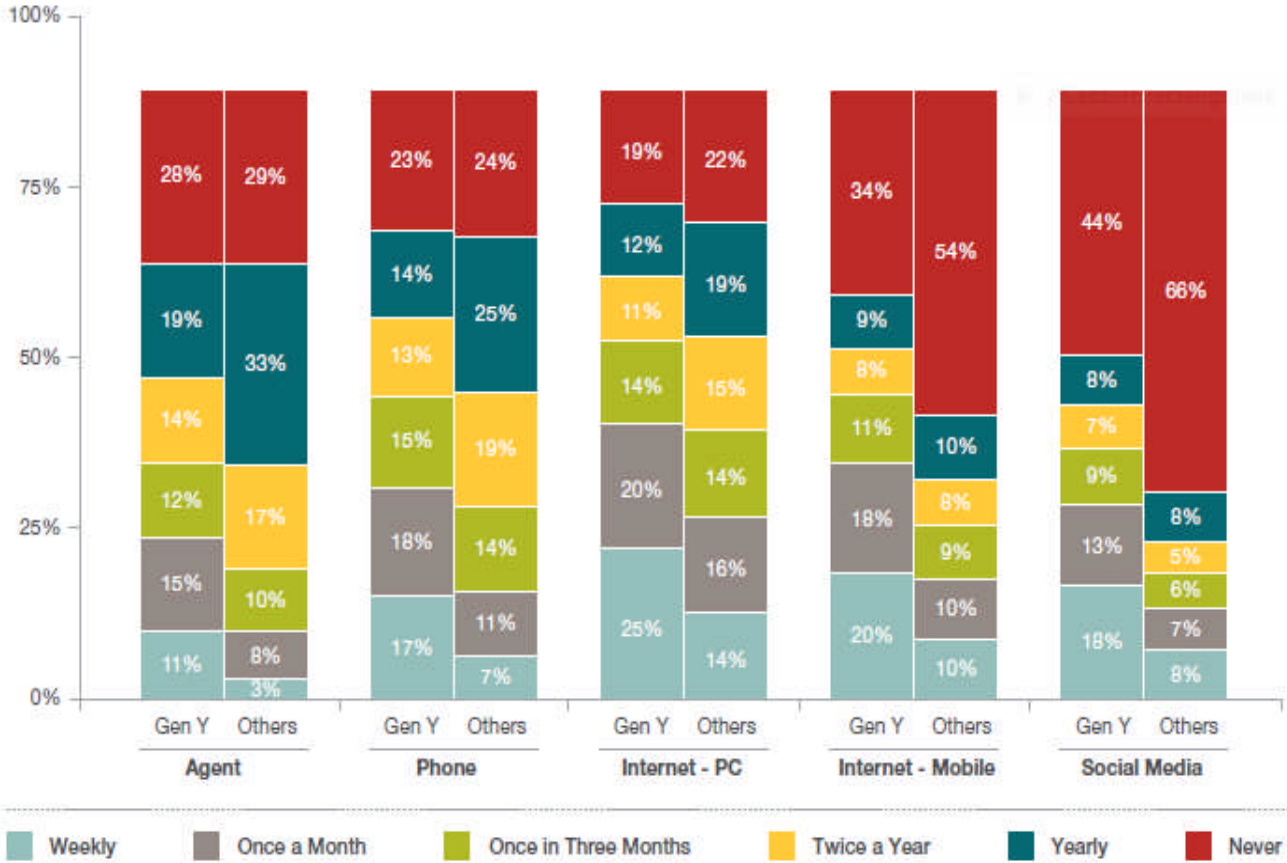
Source: Capgemini Financial Services Analysis, 2014

المطلب الثاني: تعزيز تنافسية مؤسسات التأمين:

على ضوء نتائج التقرير المحللة لأسباب تراجع التجربة التفاعلية للعميل مع المؤسسة المؤمنة ، والتي كان أهمها اهمال شريحة معتبرة من العملاء اطلق عليها *Generation Y* وهي تمثل فئة العملاء الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و34 سنة والتي تفضل بنسبة منها تفوق 50% استعمال وسائل الاتصال الحديثة في جمع المعلومات واختيار العروض المناسبة لها مثل: الهواتف الذكية وشبكات التواصل الاجتماعي، وهذه الفئة تمثل من ربع إلى ثلث أسواق التأمين العالمية . ويمكن استيضاح ذلك من خلال الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 23: الأهمية النسبية لمختلف القنوات التوزيعية حسب فئة العميل

Frequency of Channel Usage – Gen Y Customers vs. Others (%), 2014



Source: Capgemini Financial Services Analysis, 2014; Capgemini Insurance Voice of Customer Survey, 2014

يظهر من خلال الرسم البياني الأهمية التي لا تزال تحظى بها قناة الاتصال الشخصي بمقدم الخدمة، وعليه يوصي هذا التقرير باعتماد وسائل اتصال أكثر فعالية بالمزج بين القنوات التقليدية والحديثة الرقمية *Digital* ، وأيضا تحديث قناة الاتصال الشخصي بتدريب أفرادها على التحكم في استعمال وسائل الاتصال الرقمية والحديثة مثل : الهواتف الذكية ، شبكات التواصل الاجتماعي لعدم تضييع فئة مهمة ذات وزن معتبر من العملاء الحاليين والمحتملين *potentials* لصالح من يسبقها في ذلك من المنافسين التقليديين ، أو غيرهم ممن يدخل المجال من باب الشراكة أو التحالف وغيرها من الاشكال الممكنة . حيث أن وفرة المعلومات حول البدائل المتاحة على مواقع ومحركات بحث مختلفة على مستوى شبكة الانترنت، والتي هي مطلب أساسي عند التفكير في شراء أي نوع من الخدمات ،والذي تزداد اهميته عندما

يتعلق الأمر بالخدمات المالية ، نتج عنها زيادة القوة التفاوضية للعميل. أيضا امكانية الوصول لهذه الشريحة الواسعة من العملاء ذللت من عوائق الدخول وزادت من ليونة المنافسين والتي كما سبق وان وضحنا أنها عامل مهم جدًا في التأثير على ديمومة التنافسية على مستوى القطاع ، وأيضا على الميزة التنافسية التي تحظى بها المؤسسة.

❖ أيضا يؤكد على أن تطوير وتحسين القنوات الرقمية يجب ألا يكون على حساب علاقة الاتصال الشخصي بين المؤمن والعميل، فهذه الأخيرة تمثل القناة التوزيعية المولدة لأعلى مستويات الرضى بفارق 10 نقاط سجلته نتائج التقرير مقارنة بالقنوات الرقمية.

❖ زيادة على تحسين قنوات الاتصال لضمان الاستجابة لحاجات العملاء بشكل أفضل ، على مؤسسات التأمين أن تحرص على **تناغم التجربة التفاعلية** له على اختلاف قنواتها التوزيعية ، أي ضمان وحدة حكم العميل على تجربته مع المؤسسة على اختلاف القنوات المستخدمة.

❖ لتخطي ضغوط عدم الاستقرار المالي الناتجة عن الأزمة المالية العالمية ولتحسين الفعالية التنفيذية، على مؤسسات التأمين استحداث وتطوير منتجات خدمية مبسطة، وتوزيعها على قنوات متعددة لتخفيض التكاليف تماشيا مع النموذج الجديد الذي يتخذه العملاء مثل : *Car-sharing service Zipcar*.

❖ تطوير منتجات تعكس الادراك الدقيق لنموذج المخاطر الخاص بالعميل " *risk profiling* "، وتتوافق مع الأحداث المميزة لمراحل حياته.

❖ اقامة تحالفات استراتيجية لتطوير خبراتها *expertises*: في مجال توزيع منتجاتها الخدمية، والقدرة على تحديد نموذج المخاطر " *risk profiling* " الخاص بعملائها، لضمان الادراك الدقيق لحاجاتهم ، والعمل على توفير الخدمات الملائمة عبر قنوات التوزيع المناسبة.

المبحث الخامس: تقييم النشاط التقني للشركة

نحاول فيما يلي وبالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التقنية المعتمدة في مجال نشاط التأمين، مثل: رقم الأعمال، الملاءة، صور التوظيف المالي، حافظة الأنشطة... وغيرها من المؤشرات، للاستدلال عن مستوى النشاط التقني للشركة محل الدراسة وعوامل قوته وضعفه.

المطلب الأول: تطور رقم أعمال الشركة:

إنّ طبيعة رقم الأعمال -الأقساط التأمينية المجمعة- ذو حساسية و سريع التقلب volatile هذا ما أكده رئيس وحدة قسنطينة، وهو أمر متعارف عليه بين أخصائيي المجال، فهذا أمر معاش باستمرار، حيث يتم فقدان عملاء وكسب آخرين، ومن أهم أسباب ذلك دفتر الشروط، حيث يفضل العملاء السعر الأقل دون مراعاة التغطية التي ممكن أن تمنحها الشركة المؤمنة CAAR. وقد أشارت أحد المجيبات على الاستبيان إلى هذا الموضوع بتأكيدا على أن الشركة تعطي المعدل الحقيقي للتغطية الممكنة في حال حصول الحادث، لكن العميل المحتمل يبحث عن العرض الأقل سعرا، ويعتمد في ذلك على السماسرة⁽¹⁾.

الجدول رقم 09: تطور رقم أعمال الشركة

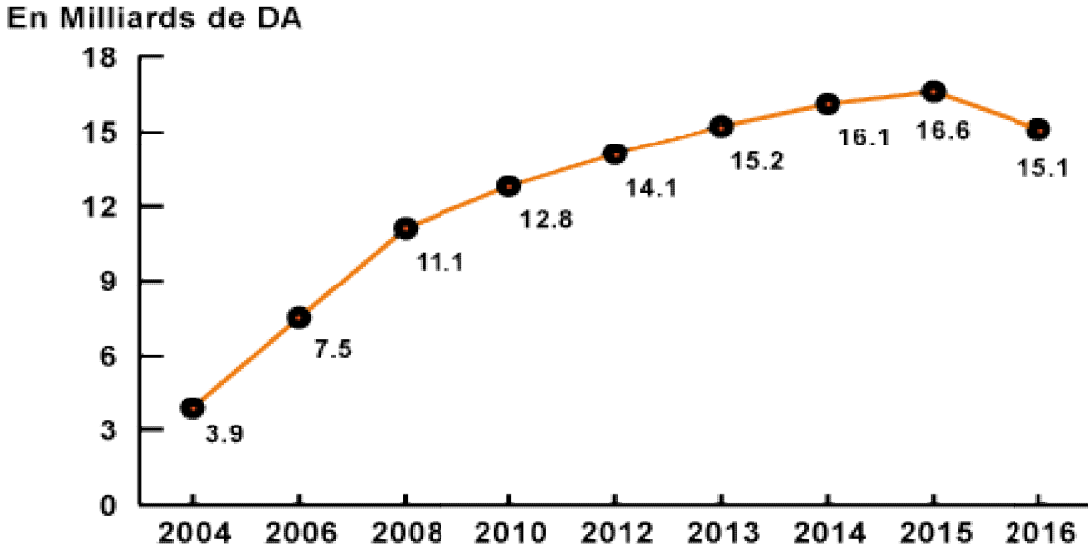
الوحدة مليار دج

	2004	2006	2008	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffres d'affaires	3.9	7.5	11.1	12.8	14.1	15.2	16.1	16.6	15.1
Capital social	4	5	8	12	12	12	12	12	17
Fonds Propres	6.2	6.9	10.7	16.3	17.4	18.3	18.6	19.4	19.4
Résultat net	0.083	0.381	0.833	1.1	0.713	1.2	0.9	1.1	0.6

المصدر: موقع الشركة تم الاطلاع يوم 2018/04/09.

(1) - مقابلة مفتوحة مع السيد: عيدود كمال الدين، رئيس وحدة قسنطينة، يوم 2016/10/27 .

الشكل رقم 24: تطور رقم أعمال الشركة



المصدر : موقع الشركة تم الاطلاع يوم 2018/04/09

بداية كان هناك تطورا ملحوظا لرقم أعمال شركة CAAR للفترة ما بين 2004 - 2013 نتيجة فتح المنافسة بتحرير الدولة للنشاط التأميني الذي كان حكرا على الشركات العمومية، وتنويع النشاط بعد سنوات التخصص التي مارسها هاته الأخيرة، لكن سرعان ما عرف رقم أعمالها شبه استقرار خلال الفترة 2014-2015 نتيجة الركود الذي يعرفه القطاع منذ 2014 لتراجع قيمة الدينار وكذا توقف مشاريع البناء الضخمة حيث كانت تؤمن وسائل نقل لهذه المشاريع وأيضا لتراجع استيراد السيارات والتي تمثل أقساط تأمينها ما يفوق 50% من رقم أعمال القطاع والشركات الناشطة فيه خاصة العمومية منها، والذي تراجع مؤخرا سنة 2016 رغم محاولات الهيئات المشرفة عليه والشركات الناشطة فيه لتحريك عجلة نموه، حيث نلاحظ أن الشركة محل الدراسة رفعت رأسمالها بـ 5 مليار دينار ما بين 2015-2016 ورغم ذلك تراجع رقم أعمالها من 16.6 إلى 15.1 مليار دينار.

المطلب الثاني: قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها:

يعتمد الأمر بشكل أساسي على ملاءتها في مواجهة ديونها التقنية، وقدرتها على تعويض المخاطر المغطاة حال حدوثها.

I- مفهوم هامش الملاءة

يعرف هامش الملاءة على أنه مبلغ معين من الموارد الإضافية الخالي من أية التزامات والذي يسمح لشركة التأمين من ضمان ملاءتها لحماية مصالح المؤمن لهم¹. يستعمل هذا الهامش عادة من أجل تغطية الآثار التالية:

-عدم التقييم الصحيح أو التمثيل الجيد للمخصصات التقنية؛

-التقلبات العشوائية لحجم الكوارث المحققة؛

-انخفاض قيم الأصول وعوائدها نتيجة لحدوث أزمات مالية في السوق المالي مثلا؛
-اختلال في النتيجة الصافية للشركة، والذي يمكن أن ينتج عن عدم التسعير الصحيح لمنتجاتها، زيادة حجم تكاليف استغلالها،..الخ.

II- مكونات هامش الملاءة

تختلف مكونات هامش الملاءة حسب التنظيمات المختلفة لدول العالم، إلا أنه يتكون في العموم من العناصر الآتية⁽²⁾:

ب- رأس المال الاجتماعي: هو قيمة الأموال اللازمة المحددة عند تأسيس الشركة ويسمى أيضا بأموال التأسيس Fond d'établissement في الشركات التعاونية، يمكن من خلاله الحصول على العناصر البشرية والمادية لمباشرة العمل، وهو قابل للزيادة عن طريق ضم الاحتياطات أو الاكتتاب الجديد، كما يقبل الانخفاض كإتباع سياسة استدعاء الأسهم مثلا.

ت- رأس المال الاجتماعي غير المحرر من طرف المساهمين.

ج- الاحتياطات: هي عبارة عن الأموال التي يتم احتجازها من الأرباح إما لتدعيم المركز المالي للشركة أو لمواجهة خسائر والتزامات مختلفة الحدوث، وهذه الاحتياطات على نوعين:

⁽¹⁾-Franck Le Vallois et autres, **Gestion actif passif en assurance vie: réglementation, outils, méthodes**, Economica, Paris, 2003 .

نقلا عن: هدى بن محمد، مرجع سابق، ص.57.

⁽²⁾- هدى بن محمد، مرجع سابق، ص.58-59 .

-احتياطي قانوني: إن المشرع يمنح الشركات توزيع الأرباح كلية ويلزمها بتكوين جزء من الاحتياطيات القانونية، ولعل أهم هذه الاحتياطيات القانونية هو احتياطي الضمان الذي يهدف إلى سد العجز المحتمل على مستوى الديون التقنية⁽¹⁾؛

-احتياطي اختياري: حيث توجد أنواع عديدة من هذه الاحتياطيات نذكر منها:
*احتياطي الرسملة: موجه لتغطية حالات تدني القيم المنقولة وكذا مداخيلها ؛

*احتياطي الموازنة: حيث يقتطع هذا الاحتياطي من الأرباح التقنية للسنوات التي تحقق نتائج ايجابية لتغطية الكوارث العرضية للسنوات التي تحقق نتائج سلبية⁽²⁾؛

*احتياطي خطر استحقاق الالتزامات التقنية: يستعمل لمواجهة حالات النقص في مستوى سيولة الاستثمارات، حيث يحسب بالفرق بين القيمة المحاسبية لهذه الاستثمارات والقيمة السوقية لها.
د-أرباح المرحلة والنتائج رهن التخصيص.

الجدول رقم 10: تطور هامش الملاءة للشركة CAAR

en KDA

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Marge de Solvabilité	10 098 544	10 578 665	15 479 251	16 622 895	17 364 060	17 930 606
Dettes Techniques	13 180 135	15 196 101	16 036 964	16 612 611	15 207 162	15 987 000

Source: Infos CAAR: " LA CAAR AUJOURD'HUI; Solidité financière", Revue éditée par la CAAR N° Spécial 50ème Anniversaire, p. 60.

(1) - صيرينة شراقة، "محاسبة شركات التأمين ودورها في اتخاذ القرار - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 2003/2002 ص90. نقلا عن: هدى بن محمد ، مرجع سابق، ص 59 .

(2) - المرجع نفسه، ص92.

نلاحظ من الجدول وجود عجز قبل سنة 2010 حيث أن هامش الملاءة للشركة محل الدراسة اقل من الديون التقنية لهذه الفترة، بعدها عرف تحسنا نتيجة صور التوظيف المالي المتعددة التي اعتمدها الشركة منذ نهاية 2000⁽¹⁾: سندات حكومية، و المساهمة في رؤوس أموال شركات من داخل وخارج القطاع كما سنبينه لاحقا.

III-أسباب عدم الملاءة:

بينت بعض الدراسات في بعض البلدان أسباب عدم الملاءة نذكر منها:⁽²⁾

دراسة Redmann و Scudellari اللذان بينا في تحليليهما أن أهم أسباب عدم الملاءة للحالات المسجلة في الولايات المتحدة الأمريكية في سوق التأمينات العامة تعود إلى ما يلي:⁽³⁾

*التراكم المستمر للكوارث الكبيرة؛

*السعر غير الدقيق وانخفاض أسعار منتجات التأمين نتيجة لتشبع السوق Soft market؛

*عدم التخصيص الصحيح للعمليات السابقة؛

*عدم الكفاءة في التسيير؛

*أعمال الغش؛

*النمو السريع وغير المراقب للعمليات الجديدة؛

*عدم تناسب وتوافق برامج إعادة التأمين

—أما في الاتحاد الأوروبي فقد بين تقرير مجموعة Müller أن أهم أسباب عدم ملاءة شركات التأمين تعود إلى:⁽⁴⁾

(1) —Rapport Annuel 2000,p.12

(2) — هدى بن محمد ، مرجع سابق، ص.ص 72-73 .

(3) —T.M Redmann and C.E .Scudellari, « A new look at evaluating the financial condition of property and casualy insurance and reinsurance companies », Casualy actuary society, 1992.

(4) —The muller group report, « Solvency of insurance undertakings », 1997.

*خطر التشغيل الذي يرجع إلى نقص الخبرة وعدم الكفاءة في التسيير بالإضافة إلى أعمال

الغش؛

*خطر الاكتتاب الذي يعود إلى عدم التسعير الجيد وعدم التسيير الجيد للاكتتاب وعدم ملاءمة برامج

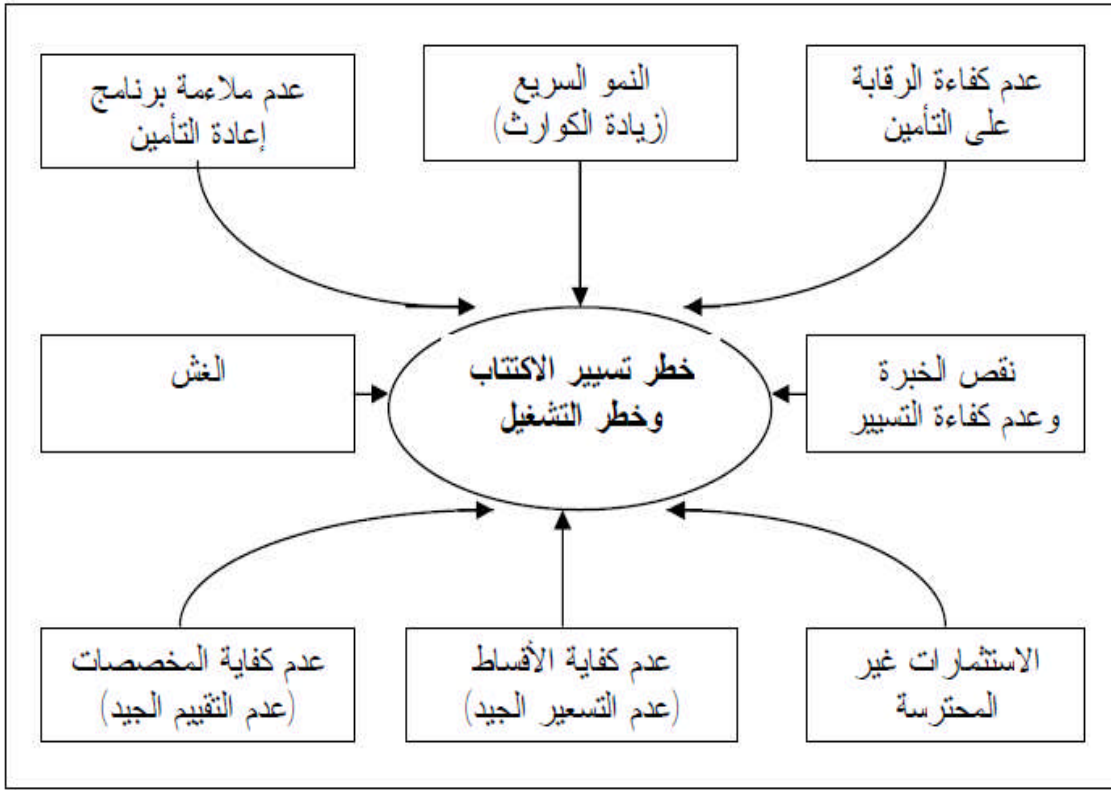
إعادة التأمين؛

*خطر التخصيص الذي يرجع إلى عدم كفاية المخصصات لتغطية الالتزامات؛

*مخاطر أخرى تعود إلى الاستثمارات غير المحترسة ونقص قدرة الهيئات الوصية للتدخل فيما يخص

الرقابة.

الشكل رقم 25: أسباب عدم الملاءة



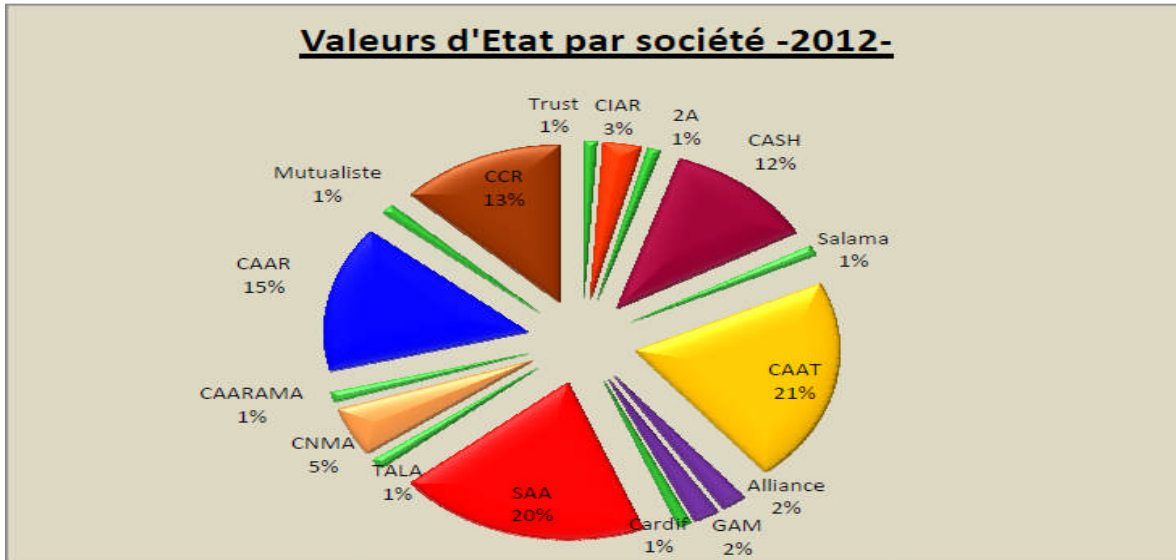
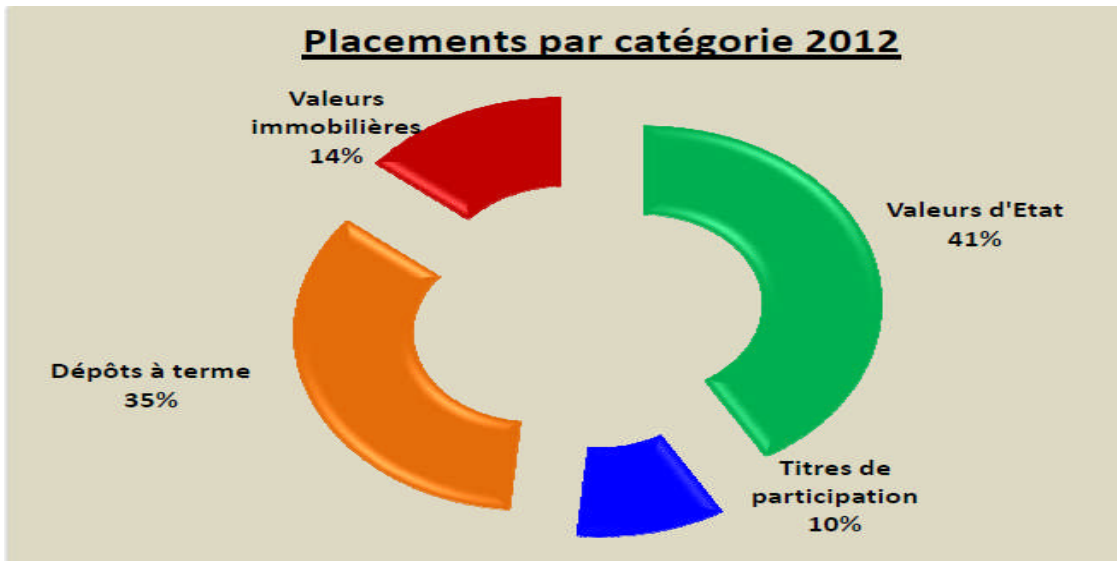
source : European commission, «Study into the methodologies to assess the overall financial position of an insurance undertaking from the perspective of prudential supervision», Appendices, May 2002,p.34.

نقلا عن: هدى بن محمد، مرجع سابق، ص74.

المطلب الثالث: صور التوظيف المالي التي تعتمد عليها الشركة :

تمثل سندات خزينة الدولة أكبر صورة للتوظيف المالي بنسبة 41 % حسب التقرير السنوي عن نشاط التأمين لسنة 2012 الصادر عن وزارة المالية⁽¹⁾ حيث تتميز بدرجة الأمان العالية لأنها مضمونة من طرف الدولة وكذا معدل الفائدة العالي وقابليتها للتداول بسهولة، مما يدعم ملاءة شركات التأمين. وتحثل الشركة محل الدراسة المرتبة الثالثة حيث تملك و تتداول 15% من السندات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 26: أشكال التوظيف المالي المعتمدة من طرف شركات القطاع لسنة 2012



source :Rapport Annuel de ministère de finance 2012,p.36

⁽¹⁾—Rapport Annuel de ministère de finance 2012,p.31

الجدول رقم 11: أشكال التوظيف المالي المعتمدة من طرف الشركة

En Millions de dinars

Désignation	2013				2014				Evolution		
	montant	Taux d'intérêt moyen	%	intérêt	montant	Taux d'intérêt moyen	%	intérêt	Montant	intérêt	
BTC (13/26S)	8 795	0,21%	47%	21,87	224	0,28%	1%	18,39	-97%	-16%	
BTA (1/2/3/5Ans)	300	2,50%	2%	7,50	3 572	2,23%	20%	23,02	1091%	207%	
OAT (7/10/15 Ans)	1 613	4,23%	9%	70,54	6 659	3,55%	38%	148,26	313%	110%	
Titres de l'Etat	10 708	0,88%	58%	99,91	10 455	3,03%	59%	189,67	-2%	90%	
Obligation SONELGAZ	500	5,16%	3%	28,36	150	5,16%	1%	16,55	-70%	-42%	
Obligation ETRHB HADDAD	100	4,10%	1%	4,10	-	4,10%	0%	3,91	-100%	-5%	
Obligation FNI	-	-	-	-	1 300	4,77%	7%	8,06	-	-	
Total Obligations	600	4,98%	3%	32,46	1 450	4,81%	8%	28,518	142%	-12,14%	
DAT Dinars	6 240	3,06%	34%	145,74	5 190	3,13%	29%	183,13	-17%	28%	
DAT Devises	553	1,85%	3%	9,65	614	1,92%	3%	11,87	11%	23%	
Total DAT	6 793	2,96%	37%	155,39	5 804	3,00%	33%	195,00	-15%	25%	
Bon de caisse	500	3,06%	3%	20,77	-	3,06%	0%	4,08	-100%	-80%	
Total Général	18 601	1,83%	100%	308,53	17 708	3,17%	100%	417,27	-5%	35%	

source :Rapport Annuel 2014,p.30

I. سندات الخزينة الحكومية :

أولا نلاحظ أن أهم توظيف مالي يأخذ شكل سندات خزينة حكومية، وذلك بنسبة 58% لسنة 2013 و 59% لسنة 2014، نتيجة ارتفاع معدل الفائدة المتوسط لها من 0.88% إلى 3.03% مما أدى إلى ارتفاع الفوائد المحصلة منها بنسبة 90% في ظرف سنة واحدة .

و تمثل سندات الخزينة أوراقا مالية صادرة عن الحكومة ومضمونة من طرفها، مما يعني الأمان العالي لهذا النوع من التوظيف،زيادة على ذلك فهي توفر مردودا مهما ناتجا عن أسعار الفائدة العالية مقارنة بالأشكال الأخرى للأوراق المالية، ويضاف لذلك سهولة تداولها في السوق. (1)

يشق من هذا التعريف الخصائص المشجعة على الاستثمار والتي توافق مبادئ الشركة محل

الدراسة مبيّنة فيما يلي:

(1) -Caar.dz/spécialiste -en-valeur-du- trésor.09/09/2018

1. توظيف مالي آمن كونه صادر عن الحكومة.
2. معدلات فائدة عالية مقارنة بغيرها من الأوراق المالية وبالتالي مردود معتبر.
3. سهولة التحويل والتداول في السوق.

وتصنّف سندات الخزينة إلى ثلاثة أصناف هي: (1)

1. سندات قصيرة الأجل :Bons de Trésor à Court terme BTC

وهي السندات التي لا يتجاوز أجلها عاما واحدا، حيث تعتبر أداة تمويلية قصيرة الأجل ، تتداول في سوق النقد، وكذا معدلات فائدتها منخفضة ودرجة سيولتها عالية، لذلك فهي محبذة من طرف المستثمرين، مثالها سندات الخزينة ، مدتها تتراوح من 90 يوما إلى عام كامل، أما السندات قصيرة الأجل للحالة التي بين أيدينا تتراوح ما بين 13 إلى 26 أسبوعا. وكانت الشركة محل الدراسة توليها التوظيف الأكبر حيث شكلت 47% من حجم الأوراق المالية لسنة 2013، ونظرا لمعدل الفائدة المتدني مقارنة بالسندات الأخرى حوّلت الشركة سنة 2014 أموالها عن هذا النوع من السندات - خفّضتها بنسبة 97% - ولم تبق إلا على 1% كنسبة ممثلة لها في حافظة الأوراق المالية، ونتج عن ذلك انخفاض الفوائد المنجزة عنها بنسبة 16% .

2. سندات متوسطة الأجل : Bons de Trésor Assimilables BTA

وهي السندات التي تتجاوز السنة ولا تتجاوز السبع 07 سنوات، وفي الجدول السابق نلاحظ أن مدتها أقصاها 5 سنوات، وتكون فائدتها أعلى من الفائدة التي تعطى على السندات قصيرة الأجل. وهذا يبيّن سبب رفع الشركة نسبة الاستثمار فيها من 2% لسنة 2013 إلى 20% لسنة 2014، والذي أدى إلى زيادة الفوائد المحصلة عنها بنسبة 207% .

3. سندات طويلة الأجل :Obligations Assimilables de Trésor OAT

(1) - علام عبد النور، "دور الصكوك الإسلامية كبديل للسندات التقليدية في تطوير التمويل المستدام، دراسة مقارنة بين التجربة الماليزية والتجربة الخليجية لصناعة الصكوك الإسلامية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص الاقتصاد الدولي للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011، ص 17.

وهي السندات التي يزيد أجلها عن 07 أعوام، وفي الجدول السابق نلاحظ أن مدتها أقصاها 15 سنة، وتعتبر أداة تمويلية طويلة الأجل، لذا تتداول في سوق رأس المال وتصدر بمعدلات فائدة أعلى من تلك الصادرة بالأجلين القصير والمتوسط. و هذا يبيّن سبب رفع الشركة نسبة الاستثمار فيها من 9% لسنة 2013 إلى 38 % لسنة 2014، والذي أدى إلى زيادة الفوائد المحصلة عنها بنسبة 110 %.

إذن إعادة الهيكلة التي عرفتها بنية حافظة الأوراق المالية في جانب السندات الحكومية، لم يترجمها التطور السنوي لمعدلات الفائدة للأنواع الثلاثة من السندات الذي كان معاكسا لما انتهجته، وإنما كان التركيز على تحقيق المردود العالي من خلال الاستثمار في السندات ذات معدل الفائدة العالي خدمة لسياستها: التوظيف الآمن وتحقيق الربحية.

II. سندات صادرة عن الشركات:

رفعت الشركة من نسبة الأموال المخصصة لهذا النوع من السندات إلى 142 %، لكن انخفضت الفوائد المحصلة عنها بنسبة: 12.14 % نتيجة انخفاض متوسط سعر الفائدة من 4.98% إلى 4.81 % .

III. الودائع لأجل DAT:

الإيداع لأجل هو استثمار يجازى بمدة محددة يمكن أن تتراوح بين 03 إلى 120 شهر ، ويمكن أن تكون قيمته بالدينار أو العملة الصعبة، المبلغ الأدنى لها 10000 دج، وتتميز بمرونة التصرف في الأموال قبل الاستحقاق. . (1)

يتضح من الجدول أعلاه أن الشركة خفّضت إجمالي الأموال المخصصة لودائع لأجل بنسبة 15 % وبالضبط الودائع بالدينار، ورغم ذلك ارتفعت قيمة إجمالي الفوائد المحصلة عنها بنسبة 25 %، وفيما يلي تفصيل ذلك:

1- ودائع لأجل بالدينار:

والتي تراجعت قيمة الأموال المخصصة لها بنسبة 17 % خلال سنة تميزت بانخفاض قيمة الدينار، ورغم ذلك زادت الفوائد المحصلة بنسبة 26% نتيجة ارتفاع سعر الفائدة من 3.06 % إلى 3.13 %.

2- ودائع لأجل بالعملة الصعبة:

زادت الشركة من الأموال المخصصة لها بنسبة 11% مما أدى إلى زيادة الفوائد المحصلة عنها بنسبة 23 %.

IV. سندات الصندوق:

تدخر الأموال في صيغة "وصل صندوق" لمدة تتراوح ما بين 03 و 120 شهرا، المبلغ الأدنى لها 10000 دج، وتتميز بأنها تشكل ضمانا عند تقديم طلب القرض، وهي قابلة للتحويل عن طريق التظهير.⁽¹⁾

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الشركة قررت التخلي عن هذا النوع من التوظيف لأموالها، حيث غيرت تشكيلة توظيفها المالي حسب إحصائيات 2014 إلى:

- سندات حكومية تمثل ما نسبته 59 %،
- تليها الودائع لأجل بالدينار والعملة الصعبة بـ 33%،
- ثم الاستثمار في سندات صادرة عن مؤسسات بـ 8%.

التي حاولت من خلالها تجسيد والتمسك بمبدأي الاستثمار الآمن والربحية، وكذا محاكاة واقع سوق التوظيف المالي الذي وضّحه التقرير السنوي الصادر عن وزارة المالية لسنة 2012: سندات حكومية بنسبة 41%، تليها ودائع لأجل بنسبة 35%، والباقي أشكال أخرى.

ونتيجة لذلك تم تسجيل زيادة في قيمة إجمالي الفوائد المحققة بنسبة 35 % رغم انخفاض إجمالي الأموال الموظفة بنسبة 5 % مقارنة بسنة 2013.⁽²⁾

(1) –Ibid

(2) –Rapport Annuel 2014,p.29.

و توظف الشركة رأسمالها على شكل أسهم في مجالات متعددة داخل وخارج القطاع : شركات تأمين مثل : AMNAL,AFRICA-RE,CASH,CAARAMA, شركات خبرة EXAL,SPA ALFA, مدارس تكوين للتأمين:IAHEF,EHEA, فنادق: AURASSI , مؤسسات صناعية: SAIDAL⁽¹⁾....

كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 12: مساهمة الشركة محل الدراسة في رأسمال بعض الشركات

En Millions de dinars

Sociétés	2013		2014		%
	montant de la Participation	taux de participation	montant de la Participation	taux de participation	
AMNAL	1,00	12,50%	1	12,50%	0,00%
AFRICA-RE	225,82	1,24%	281,08	1,24%	24,47%
CAGEX	162,00	10,00%	162	10,00%	0,00%
CASH	933,24	11,96%	933,24	11,96%	0,00%
ASSURE IMMO	258,60	33,33%	258,59	33,33%	0,00%
SIH	1 118,00	6,33%	1118	6,43%	0,00%
SPA ALFA	16,50	33,00%	16,50	33,00%	0,00%
EXAL	8,75	37,00%	135,23	37,20%	1445,49%
ALPAP	28,00	14,00%	28	14,00%	0,00%
SGCI	101,40	5,07%	101,40	5,07%	0,00%
SRH	200,00	4,80%	200	4,80%	0,00%
ABC	109,12	2,09%	109,12	2,09%	0,00%
SPDM	10,40	50,00%	10,40	50,00%	0,00%
IAHEF	3,34	7,20%	3,34	7,20%	0,13%
EHEA	2,00	7,14%	2	7,14%	0,00%
CAARAMA	1 000,00	100,00%	1 000	100,00%	0,00%
SAIDAL	52,82	0,66%	37,09	0,66%	-29,78%
AURASSI	7,00	0,29%	7,70	0,29%	10,00%
BUA	1,00	7,69%	1,00	7,69%	0,00%
TOTAL	4 239,00		4 405,70		3,93%

. source :Rapport Annuel 2014,p.28

(1) - لمزيد من التوضيح عن أنشطة الشركات التي تساهم في رأسمالها الشركة محل الدراسة انظر الملحق رقم 04،

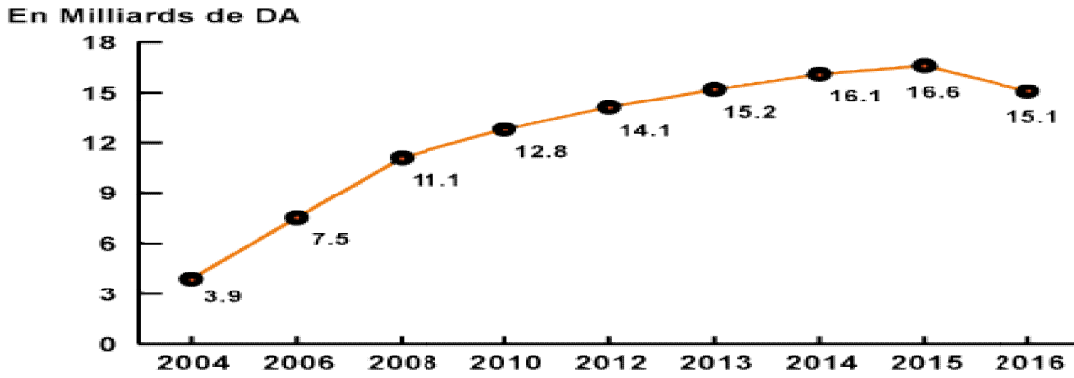
فحسب تقريرها السنوي لسنة 2014 فقد حققت عوائد أسهم بقيمة 81.31 مليون دينار جزائري بمعدل نمو 56% مقارنة بسنة 2013.⁽¹⁾

المطلب الرابع: قدرتها على تغطية التعويضات:

إن المقارنة بين التعويضات و رقم الأعمال - الأقساط المجمعة - مع مراعاة توحيد الوحدة ستعطينا صورة عن القدرة المالية للمؤسسة في مواجهة التزاماتها:

الشكل رقم 27: تطور رقم الأعمال للفترة 2016-2004

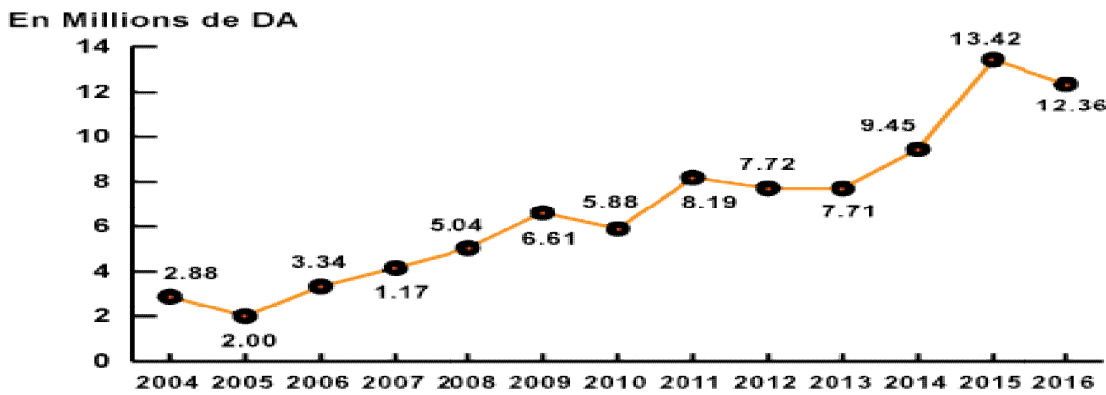
رقم الأعمال



المصدر: موقع الشركة تم الاطلاع يوم 2018/04/09

الشكل رقم 28: تطور التعويضات الممنوحة للفترة 2016-2004

التعويضات الممنوحة



المصدر: موقع الشركة تم الاطلاع يوم 2018/04/09

نلاحظ أن رقم أعمال الشركة يغطي التعويضات الممنوحة التي نسبة عالية منها تخص تعويض حوادث السيارات، ولعل ما يساهم في ذلك هو بطء عملية معالجة ملفات الحوادث، الأمر الذي تتعمده بعض الشركات للحفاظ على شيء من السيولة لديها، لكن حسب نتائج متحصل عليها لسنة 2016 فإن الفرق بين مبالغ التعويض وما يحققه كرقم أعمال يجعل الشركة في عجز لولا أقساط تأمين خسائر الحرائق والأخطار المتعددة⁽¹⁾ - IARD - ثاني أهم شعبة بعد تأمين السيارات من حيث مساهمتها في رقم الأعمال والمعروف أنها ضخمة، وهي الخدمة التأمينية التي تطلبها المصانع والمشاريع الكبرى والتي هي في الأساس مجال نشاط الشركة الأصلي - تأمين المخاطر الكبرى -.

المطلب الخامس: بنية حافظة الأنشطة للشركة CAAR:

يمكن استيضاح وزن الأنشطة التأمينية في رقم أعمال الشركة من خلال تحليل معطيات الجدول الموالي في إطار التطور التاريخي لنشاطها الموازي لنشاط القطاع.

الجدول رقم 13 : تطور بنية حافظة الأنشطة للشركة CAAR للفترة 1998-2014

Branche	1998	1999	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Assurance IARD	63%	61%	57%	46%	41%	42,42%	35%	41,11%	33,97%	36,77%	40,91%	40,42%	41,68%
Assurance Automobile	19%	22%	21%	38%	41%	41,64%	38%	33,84%	38,88%	39,11%	45,37%	48,01%	44,40%
Assurance Transport	13%	13%	18%	9%	11%	9,81%	17%	18,76%	15,85%	13,79%	13,73%	11,30%	12,75%
Assurance agricoles	0%	0%	0%	0%	0%	0,00%	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Assurance Crédit	0%	0%	0%	0%	0%	0,35%	1%	0,71%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Assurance Personnes	5%	4%	4%	8%	7%	6,12%	9%	5,58%	11,29%	10,33%	0,00%	0,27%	1,17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

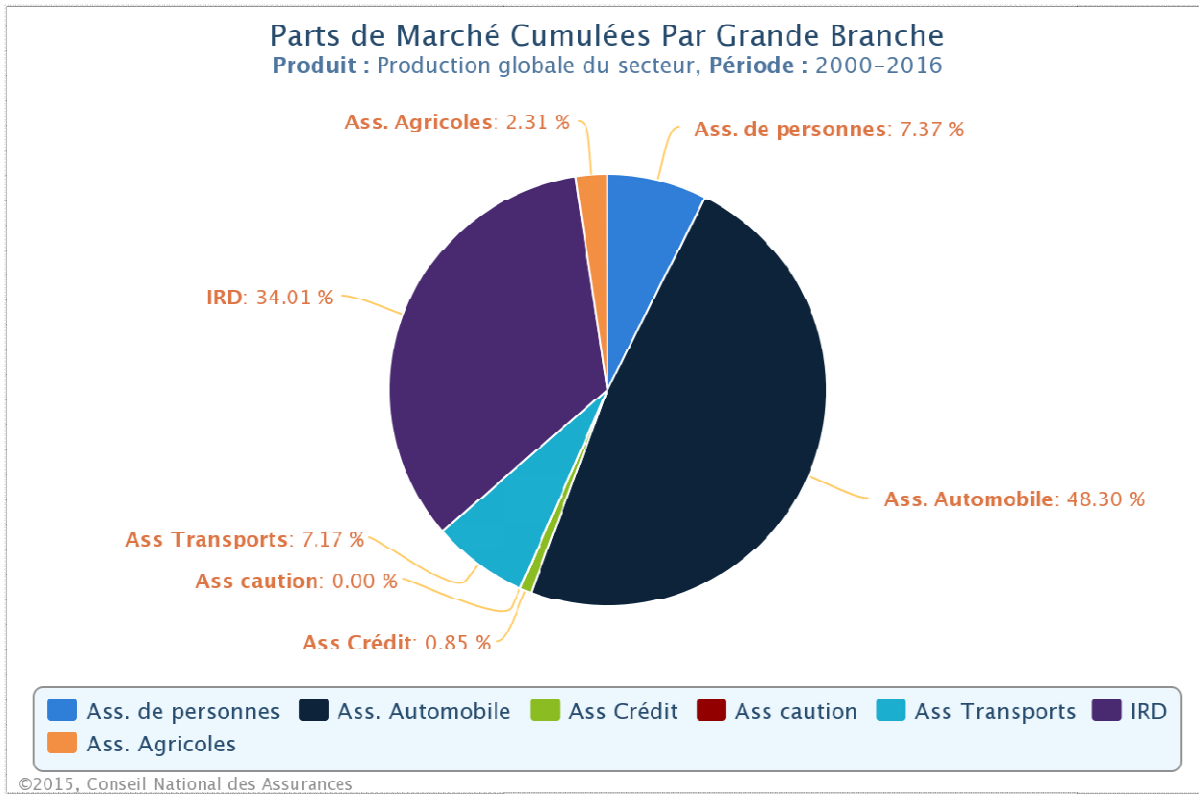
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على التقارير السنوية للشركة CAAR للفترة ما بين 2000-

2014

(1) - مقابلة مع السيد جودي لطفي رئيس مصلحة تأمين السيارات لوحدة بسكرة يوم 2017/07/11، انظر الملحق رقم 05،

نلاحظ النمو التدريجي لشعبة تأمين السيارات* بعد تحرير المنافسة في القطاع سنة 1995، حيث بعد سنوات سيطرت فيها شعبة تأمين خسائر الحرائق والأخطار المتعددة - IARD - على رقم الأعمال المحقق للشركة نافستها الأولى على ذلك للفترة 2006-2009، ثم تفوقت عليها منذ 2010 إلى يومنا هذا كانعكاس طبيعي لما يحدث في القطاع كما يبينه الشكل رقم (1). حيث تراجعت تأمينات شعبة IARD نتيجة تباطؤ وتيرة انجاز المشاريع المبرمجة ضمن المخطط الخماسي 2010-2014 ويظهر جليا أنه أحد العوامل التي أثرت ايجابيا على ملاءة الشركة التي تحسنت منذ 2010 بإعادة التوازن لحافظة الأنشطة خاصة أن أقساط شعبة IARD تجمع على دورات لضخامتها على شكل ديون مسترجعة هذا ما جعل ملاءتها تعرف شيئا من التعثر قبل سنة 2010.

الشكل رقم 29: حصص السوق - لشعب الإنتاج الرئيسية - المجمعة للفترة 2000-2016



المصدر: قاعدة المعطيات للمجلس الوطني للتأمينات، تم الاطلاع يوم: 2018/04/26

www.CNA.BDCS.dz

التأمين على القرض ظهر مع استحداث قروض استهلاكية موجهة أساسا لشراء سيارات جديدة، حيث يشترط البنك على طالب القرض التأمين بصيغة أخطار شاملة كضمان، لكن سرعان ما انحسر هذا

النشاط نتيجة إلغاء القروض الاستهلاكية في الثلاثي الثالث لسنة (1) 2009 الذي أثر سلبا على اقتناء السيارات وبالتالي التأمين عليها.

- بالنسبة للتأمين الفلاحي لم تخض الشركة هذا المجال إطلاقا. حيث أن سياستها عدم تأمين المجالات ذات الخطر العالي مثل سيارات النقل الحضري⁽²⁾.
- أما صيغة التأمين على الأفراد أخذت أغلبها شكل التأمين الجماعي assurance groupe لعمال المؤسسات الصناعية مثل سونطراك وشركات المنشآت الضخمة التي هي في الأصل مؤسسات عميلة في مجال التأمين على الحرائق والأخطار المتعددة.

استمر هذا المجال في النمو رغم التعثر البسيط الذي عرفه سنة 2009 نتيجة تأجيل دفع سونطراك لأقساط التأمين الجماعي لعمالها إلى الثلاثي الأول لسنة 2010⁽³⁾، ثم عرف تحسنا ملحوظا لسنتي 2010-2011 لزيادة الطلب على خدمتي التأمين على قروض السكن، وتأمين السفر للخارج⁽⁴⁾، حتى تم تخريجه رسميا في بداية جويلية 2011 نتيجة الفصل القانوني له من قبل الوزارة التي قررت فصل تأمين الأشخاص عن تأمين الأضرار⁽⁵⁾، وبالتالي أنشئت له شركة مستقلة CAARAMA متفرعة عن الشركة الأم حيث تقاسمت السوق في البداية مع ثلاث شركات تأمين فقط. أما ما ظهر منها في الجدول السابق للسنوات المالية فهو تسوية لأقساط التأمين الجماعي assurance groupe لعمال سونطراك بصيغة « décès invalidités » المترتبة عن دورات 2008/2009/2010/2011، حيث تتبع الشركة هذه السياسة مع العملاء ذوي الأقساط الضخمة التي لاحظنا من خلال اطلعنا على تقارير نشاط وحدة قسنطينة أنها مهيكلة بنفس أهمية الفروع المكونة لحافظة الأنشطة، فتمت برمجتها كديون يجب استرجاعها

(1) - Rapport Annuel 2009, p.15 .

(2) - مقابلة مفتوحة مع السيد مولود بن نجاعي، مدير سابق لوكالة بسكرة، يوم 2017/11/15.

(3) - Rapport Annuel 2009, p.15.

(4) - Rapport D'activité 4^{ème} trimestre 2011, Succursale de Constantine ,D.F.C Janvier 2012, p.06.

(5) - Rapport Annuel 2014, p.15.

ولذلك وضعت الإدارة العامة للشركة معيارين للحكم على أداء شبكتها التوزيعية المباشرة وغير المباشرة :
80% (1) لاسترجاع الديون الحالية و 62% (2) لاسترجاع الديون السابقة*.

بالنسبة لتأمين النقل الذي يحتل المرتبة الثالثة بعد تأمين السيارات وتأمين الخسائر والحرائق يتجسد بشكل أساسي في تأمين حظائر المؤسسات الكبرى العميلة مثل : مجموعة سونطراك⁽³⁾، الخطوط الجوية الجزائرية، بالإضافة إلى ناقلي البضائع الذين يتأثر نشاطهم بحركات الاستيراد والتصدير. عرف نمو مستمر باستثناء سنتي 2005-2007 ، ولكن منذ سنة 2010 عرف تراجعاً مستمراً نتيجة التباطؤ في وتيرة انجاز المشاريع الاستثمارية المبرمجة للمخطط الخماسي 2010-2014 وبالتالي تراجع عمليات استيراد السلع والتجهيزات اللازمة لها. (4)

– الحصة السوقية للشركة:

قمنا بجمع بيانات حول رقم أعمال الشركة ورقم أعمال القطاع للاستدلال على تطور حصتها السوقية للفترة التي أعقبت تحرير المنافسة في القطاع ، القرار الذي أعطى نتائجه بوضوح بداية من سنة 2005 للقطاع ككل وللشركة محل الدراسة خصوصاً، حيث عرفت حصتها السوقية في البداية تطوراً نوعياً من 11.08 % إلى 15.04% خلال سنة 2004-2005 نتيجة تنويع حافظتها أنشطتها وتجميع أقساط أكثر كنتيجة لتحرير السوق، بعدها حافظت على مكسبها بنسب متقاربة طوال الفترة 2005-2015 رغم التذبذب الذي عرفته وهو انعكاس طبيعي لطبيعة النشاط وبالتالي رقم الأعمال سريع الانقلاب، حيث أعلى نسبة حققتها كانت لسنة 2009 بحصة سوقية قدرت بـ 17.33% والتي تراجعت لسنة 2010 نتيجة وقف القروض الاستهلاكية لشراء السيارات مما أثر سلباً على رقم الأعمال. استمر التراجع في حصتها السوقية رغم تحسن رقم الأعمال سنة 2011 ويرجع ذلك للفصل القانوني لنشاط تأمين الأفراد عن الشركة

(1) –Rapport D’activité 4^{ème} trimestre 2010, Succursale de Constantine ,D.F.C Janvier 2011, p.04.

* نعني بالديون السابقة مجموع ديون السنة الحالية و المخزون الأولي للديون أي ما تبقى من ديون الدورات السابقة.

(2) –Rapport D’activité 4^{ème} trimestre 2014, Succursale de Constantine ,D.F.C Janvier 2015, p.07.

(3) – حسب التقرير السنوي للشركة لسنة 2006، ص11، فان مجموعة سونطراك لوحدها شكلت ما نسبته 32% من رقم أعمال هذه الشعبة.

(4) –Rapport Annuel 2010,p.14.

الأم، لتعود للتحسن سنة 2012، ثم تأخذ بالانخفاض للفترة 2013-2014 نتيجة تراجع قيمة الدينار الجزائري الأمر الذي أدى إلى تراجع استيراد السيارات الجديدة ذات الأقساط التأمينية العالية، دون أن ننسى أزمة نزيف الإطارات التي عانى منها القطاع العام منذ 2012 واشتداد المنافسة مع القطاع الخاص بطرحه لمنتجات ذكية.

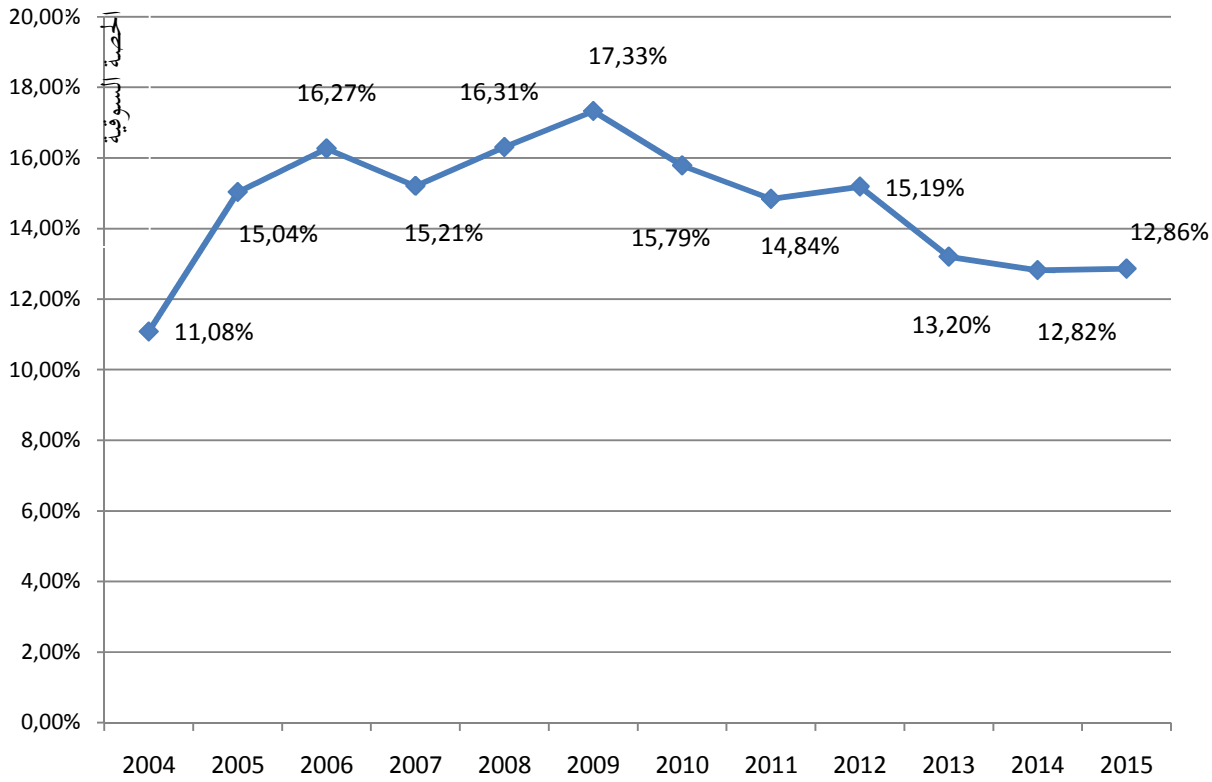
الجدول رقم 14: تطور الحصة السوقية للشركة C.A.A.R للفترة 2004-2015 الوحدة 10^3 دج

Années	CA Marché	CA C.A.A.R	Part de marché
2004	35 700 000,000	3 956 770,000	11,08%
2005	41 600 000,000	6 255 460,000	15,04%
2006	46 541 557,000	7 572 680,000	16,27%
2007	53 631 042,000	8 157 370,000	15,21%
2008	67 855 469,000	11 067 817,000	16,31%
2009	76 508 476,000	13 260 126,000	17,33%
2010	81 082 490,000	12 802 487,000	15,79%
2011	86 500 778,000	12 839 286,000	14,84%
2012	92 417 119,000	14 038 425,000	15,19%
2013	115 107 461,174	15 198 101,000	13,20%
2014	125 471 986,371	16 088 415,000	12,82%
2015	129 043 933,107	16 600 000,000	12,86%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة 2012-2014، وكذا قاعدة

بيانات المجلس الوطني للتأمينات.

الشكل رقم 30: تطور الحصة السوقية للشركة C.A.A.R للفترة 2004-2015



المصدر: من إعداد الباحثة .

- ريادة الشركة: يمكننا الاستدلال على ريادة الشركة محل الدراسة من خلال نسبة رقم أعمالها

والشركات المنافسة لها إلى رقم أعمال القطاع، وقد تحصلنا على ذلك للفترة 1995-2010 كما

يوضحه الجدولين المواليين:

الجدول رقم 15: الحصة السوقية لشركات التأمين خلال الفترة 1995-2004 الوحدة 10³ دج

الشركة	1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%
SAA	4.673.784	35,9	5.428.965	36,0	5.625.679	36,0	6.212.480	38,7	6.460.293	37,6	6.818.748	34,9	6.772.330	31	7.322.196	25,2	8.488.865	27,1	11.196.012	31
CAAR	3.533.088	27,1	4.179.000	27,7	4.346.736	27,8	3.884.978	24,2	3.946.416	23,0	429.031	21,7	4.586.028	21	6.985.671	24,1	5.146.103	16,4	4.048.124	11,2
CAAT	3.130.255	24,0	3.771.437	25,0	3.711.160	23,8	3.796.633	23,7	3.940.431	22,9	4.049.883	20,8	4.081.778	18,7	5.327.969	18,4	6.824.031	21,8	8.913.050	24,7
CNMA	1.680.675	12,9	1.678.876	11,1	1.903.828	12,2	1.975.790	12,9	1.945.748	11,3	2.330.022	11,9	2.844.355	19	2.681.159	9,2	2.590.676	8,3	2.876.566	8
MAATEC	10.216	0,1	10.417	0,1	11.743	0,1	11.825	0,1	13.302	0,1	16.440	0,084	16.462	0,095	19.357	0,067	19.515	0,062	23.919	0,066
TRUST	-	-	-	-	-	-	146.138	0,9	623.892	3,6	821.867	4,2	938.920	4,3	2.176.780	7,5	2.307.284	7,4	1.954.870	5,4
CIAR	-	-	-	-	-	-	-	-	151.309	0,9	381.282	2	582.859	2,7	814.751	2,8	1.376.494	4,4	1.880.483	5,2
2A	-	-	-	-	-	-	-	-	57.860	0,3	345.294	1,8	668.573	3,1	1.011.016	3,5	1.090.661	3,5	1.414.201	3,9
CAGEX	-	-	30.180	0,2	20.250	0,1	15.499	0,1	49.021	0,3	9.089	0	15.620	0,07	10.221	0,04	14.287	0,05	29.989	0,08
SGCI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.681	0,1	21.582	0,10	44.582	0,15	102.379	0,33	35.531	0,10
AGCI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	572	0,002	11.494	0,036	26.810	0,074	
AL-Baraka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.238	0	92.180	0,42	214.170	0,74	382.894	1,22	436.068	1,37
CASH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	493.981	2,5	1.221.748	5,6	1.946.190	6,7	1.828.591	5,8	1.773.676	4,8
GAM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	211.962	0,7	726.139	2,3	1.133.150	3,1	
EL-RAYANE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	168.908	0,6	421.421	1,3	355.795	1	
STAR HANA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	72.303	0,2	-	-	-	-	
CCR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
المجموع	13.028.019	100	15.098.875	100	15.619.396	100	16.043.343	100	17.198.867	100	19.513.556	100	21.845.436	100	29.007.828	100	31.330.834	100	36.128.194	100

Source :Conseil National des assurances Rapport sur la situation générale du secteur des assurances- Exercices 1998/2004.

نقلا عن: نور الهدى لعميد، واقع سوق التأمين الجزائري في ظل الانفتاح الاقتصادي، مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إستراتيجية

السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نوقشت

بتاريخ: 2010/6/24 ، جامعة المسيلة، السنة الجامعية: 2009-2010، ص66.

الجدول رقم 16: تطور رقم أعمال الشركات الناشطة في قطاع التأمين للفترة 2003-2010

الوحدة: 10⁶ دج

Compagnies	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
SAA	8 442	11 188	12 532	13 422	14 725	16 445	18 77	20 353
CAAR	5 100	3 987	6 255	7 573	8 096	11 062	13 260	13 043
CAAT	6 715	8 973	7 392	8 068	10 529	12 515	13 345	14 312
CNMA	2 401	2 967	2 991	2 833	3 133	3 958	4 975	5 741
MAATEC	22	34	27	29	32	-	40	56
TRUST	2 371	2 127	1 499	1 009	1 431	1340	1 461	1 827
CASH	1 655	1 775	4 300	6 174	6 553	9 974	8 898	7 330
CLAR	1 354	1 587	2 246	2 830	3 323	4 597	6 075	5 986
2A	1 071	1 424	1 851	1 852	2 114	2 117	2 622	3 033
GAM	723	1 160	1511	1337	1 281	1 604	2 108	2 861
CARDIF	-	-	-	-	17	-	536	715
ALLIANCE	-	-	2	302	904	1 674	2 852	3 387
SALAMA	209	497	653	1055	1422	1 916	2 490	2 659

Source : BENILLES BILLEL, Inspecteur Divisionnaire à la Direction des Grandes Entreprises « DGE » - ALGERIE "L'EVOLUTION DU SECTEUR ALGERIEN DES ASSURANCES", Colloque international sur : Les sociétés d'Assurances Takaful et les sociétés d'assurances Traditionnelles Entre la Théorie et l'Expérience Pratique, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion , Université Ferhat Abbas,2011 ,p.15.

فبعد الاطلاع على بيانات الجدولين يمكن أن نلاحظ جليا ما يلي :

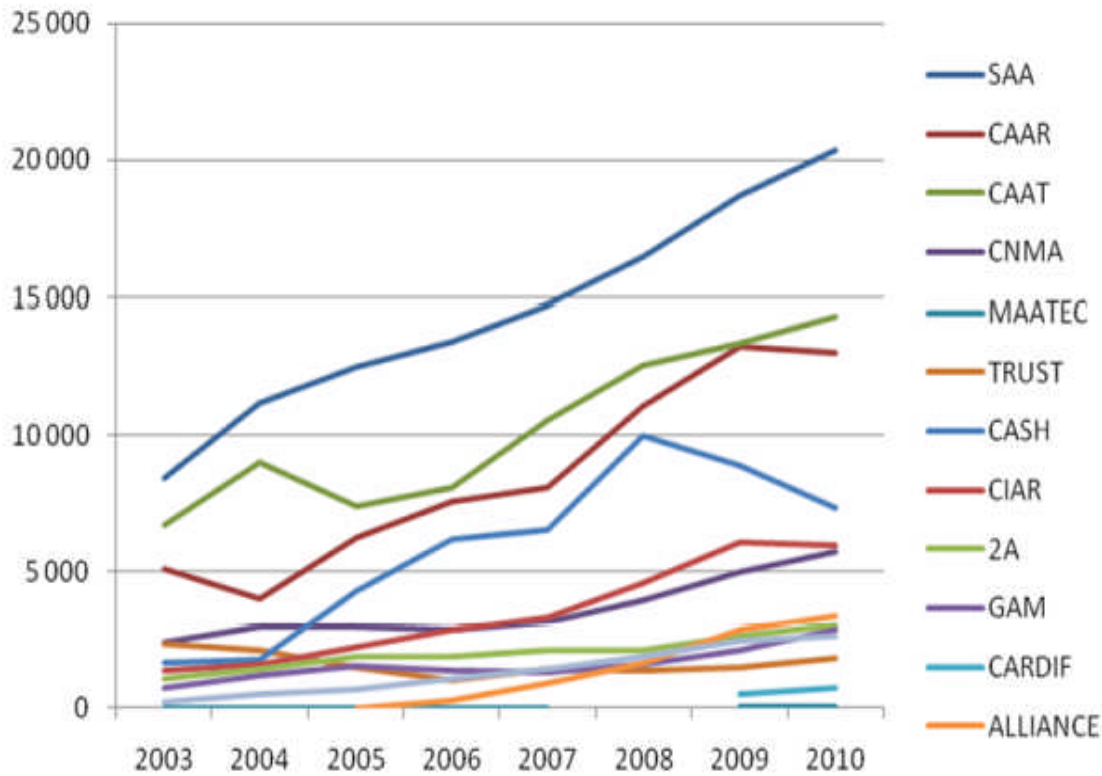
- تعود الريادة للشركة الوطنية للتأمينات SAA باستحواذها على ما يفوق 30% من السوق الوطنية خلال الفترة 1995-2010 والى يومنا هذا، والتي نشاطها أساسا تأمين السيارات .
- كانت في المرتبة الثانية من حيث رقم الأعمال المحقق للفترة 1995-2002 الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR المتخصصة بشكل أساسي في تأمين الأخطار الكبرى، تليها الشركة الجزائرية لتأمينات النقل CAAT في المرتبة الثالثة للفترة ذاتها.

- وبداية من سنة 2003 والى غاية 2010 افتتحت الشركة الجزائرية لتأمينات النقل CAAT المرتبة الثانية، وتراجعت الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR إلى المرتبة الثالثة للفترة ذاتها،

لكن ثلاثتها تبقى من اكبر الشركات العمومية المسيطرة على سوق التأمين. ويؤكد ذلك مساهمة كل منها في القيمة المضافة لسوق التأمين الجزائري.⁽¹⁾

ويبين كل ذلك الشكل الموالي الذي يقدم تمثيلا بيانيا لمعطيات الجدول السابق

الشكل رقم 31: تطور رقم أعمال الشركات الناشطة في قطاع التأمين للفترة 2000-2010



Source : BENILLES BILLEL, Op.cit, p.15.

المطلب السادس: السياسة التوسعية والحصص السوقية للشركات:

للوهلة الأولى قد نعتقد انه كلما كان هناك تغطية أوسع للسوق من حيث التواجد بصورة أقرب للعميل وأكثر كثافة من حيث عدد النقاط التوزيعية الممثلة للشركة الأم، فإن الأمر كفيل بتحقيق رقم

(1) - يرجى الاطلاع على الملحق رقم 06، ص 438.

أعمال أعلى وبالتالي حصة سوقية أكبر، لكن واقع الإحصائيات في الجدول الموالي يبين غير ذلك ما عدا حالة الشركة SAA والتي يمكن تبريرها بسيطرتها التاريخية على مجال تأمين السيارات الذي يمثل الوزن الأكبر في رقم أعمال القطاع بـ50.07% حسب إحصائيات CNA لسنة 2016 ، وبـ48.30% للفترة 2000-2016.⁽¹⁾

الجدول رقم17: تطور حجم القنوات التوزيعية للشركات الثلاث الأولى الناشطة في القطاع للفترة

2010-2014

2014		2013		2012		2011		2010		الترتيب حسب الحصة السوقية
حجم الشبكة	الرتبة	حجم الشبكة	الرتبة	حجم الشبكة	الرتبة	حجم الشبكة	الرتبة	حجم الشبكة	الرتبة	
530	الأولى	475	الأولى	480	الأولى	475	الأولى	474	الأولى	SAA
156	السابعة	153	السابعة	162	السادسة	150	السادسة	150	السابعة	CAAT
136	التاسعة	139	التاسعة	138	التاسعة	135	السابعة	134	الثامنة	CAAR
2395		2241		2279		1977		2108		حجم الشبكة الكلية للقطاع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات قاعدة البيانات للمجلس الوطني للتأمينات تم

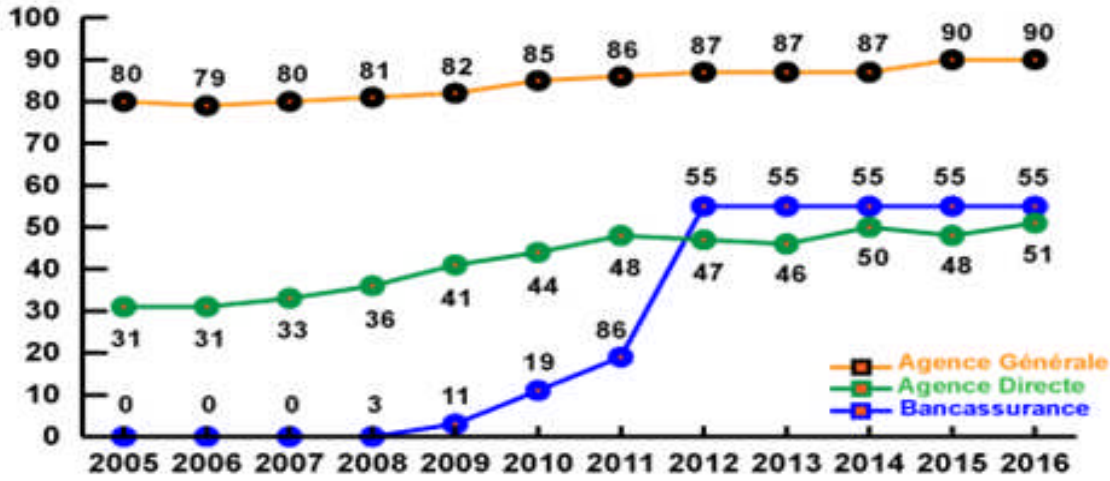
الاطلاع يوم: 2018/05/02

- بالمقارنة بالحصة السوقية لشركات التأمين يتبين أن عدد الوكالات أو عدد قنوات التوزيع وانتشارها ليس المعيار الأول للحكم على حجم نشاط الشركة وحصتها السوقية، حيث أن الشركة محل الدراسة في المرتبة التاسعة من حيث عدد قنوات التوزيع لكنها في المرتبة الثالثة منذ سنة 2003 من

⁽¹⁾—Conseil national des assurances, www.cna.bdcs.dz, 02/05/2018.

حيث رقم الأعمال المحقق وحصلتها السوقية بعد شركتي: SAA و CAAT، وهذا مؤشر على غير ما يصرح به أن المشكل الأساس في تسويق الخدمة التأمينية هو القرب من العميل وتوعيته بوجودها وأهميتها، وإنما مدى ملائمتها لاحتياجاته وقدراته الحقيقية - وإن كانت في صورة واسعة منها إجبارية -، ثم تعارض الصيغ التأمينية المتبعة و ثقافته الاجتماعية (التضامنية) والدينية الذي ينفي الرغبة في اقتناءها.

الشكل رقم 32: تطور قنوات التوزيع للشركة C.A.A.R للفترة 2005-2016



المصدر: من موقع الشركة تم الاطلاع يوم 2018/04/09

- إن عدد قنوات التوزيع للشركة محل الدراسة عرف تطورا كسياسة توسع اتبعتها شركات التأمين بشكليها المباشر وغير المباشر موافقا لتحرير المنافسة في قطاع التأمين من قبل الدولة، ثم عرف استقرارا شبه تام ابتداء من 2012 نتيجة الركود الذي يعرفه القطاع وتراجع رقم أعماله. و نرى أن السياسة التوسعية لم تجد نفعا كون القرب من العميل لم يكن المشكل الأساس، بل كما هو متعارف عليه مؤخرا لدى ناشطي القطاع نقص الوعي الثقافي بأهمية الخدمة التأمينية في ظل محيط يتسم بتعدد المخاطر وتطورها، ويضاف إلى ذلك تعارض صيغ التأمين التجاري والقيم الثقافية حيث أن العميل غير مقتنع بحاجة للخدمة التأمينية وكل ما يطلبه منها فهو إجباري بقوة القانون أو كإجراء تسهيلي في سبيل الحصول على خدمة أخرى مثل القروض البنكية.

- كما يظهر البيان أن القنوات غير المباشرة ذات أهمية أكبر، لكن توزيع رقم الأعمال على الشبكات سيظهر لنا حقيقة الأمر.

الجدول رقم 18: تقسيم رقم الأعمال حسب قناة التوزيع لوحدة قسنطينة الوحدة: ألف دج

Année Réseaux	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ر.أ شبكة مباشرة CA.RD	464199	562561	601747	774844	823295	887046	920933	992191	1069937	1079812	1128083
ر.أ شبكة غير مباشرة CA.R.IND	37128	54728	63887	85066	101506	179756	263578*	379500	527975	528109	483295
إجمالي ر.أ TOTAL	501327	617289	665634	859910	924801	1066802	1184511	1371691	1597912	1607921	1611378

* بداية صيغة تأمين بنك مع بنك CPA نتيجة فصل تأمين الأفراد كمنشآت مستقل عن باقي أنشطة

الحافظة.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير الوحدة للسنوات ما بين: 2005-2015 .

الجدول رقم 19: توزيع رقم أعمال القطاع حسب نوع قناة التوزيع للفترة 2001-2009

الوحدة: مليون دج

السنوات	2009		2008		2007		2006		2005		2004		2003		2002		2001	
	ح س	المبلغ	ح س	المبلغ	ح س	المبلغ	ح س	المبلغ	ح س	المبلغ	ح س	المبلغ	ح س	المبلغ	ح س	المبلغ	ح س	المبلغ
الوكالات المباشرة	73%	56590	77%	52417	78%	41972	77%	35934	78%	32511	79%	28239	83%	26085	82%	23832	80%	17435
الوكلاء العامون	21%	15979	18%	12145	17%	9032	19%	8826	19%	7849	17%	6075	14%	4481	15%	4491	18%	3951
	6%	4770	5%	3322	5%	2785	4%	1714	3%	1260	4%	1444	2%	745	2%	662	2%	397
	27%	20749	23%	15467	22%	11817	23%	10540	22%	9109	21%	7519	17%	5226	18%	5153	20%	4348
المجموع الكلي	100%	77339	100%	67884	100%	53789	100%	46474	100%	41620	100%	35758	100%	31311	100%	28985	100%	21783

المصدر:

Ministère des finances, Rapports sur l'activité des assurances en Algérie, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009.

نقلا عن: محبوب فاطمة، تحليل هيكل الصناعة التأمينية في الجزائر، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"- جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص 23.

- أولا يقصد بالقنوات المباشرة كل الوكالات المباشرة التي تمثل تفرعا عن الشركة الأم ممثلة لها وموزعة جغرافيا لتحقيق عامل القرب من العميل.

- أما القنوات غير المباشرة فتتمثل في مجموع الوسطاء: الوكلاء العامون، السماسرة، البائعون الأجراء، التأمين المصرفي، وما لاحظناه من خلال تقارير النشاط للشركة فإنها تتعامل بشكل أساسي مع الوكلاء العامين والتأمين المصرفي كشبكة غير مباشرة لتوزيع منتجاتها. ويمكن توضيح أهم عناصر هذه الشبكة وكيفية ارتباطهم بالشركة فيما يلي: (1)

(1) - بوعزوز جهاد: تسويق الخدمات التأمينية في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة للقطاع "دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات، CAAT" مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009م، ص 84-86، نقلا عن فلاف صليحة، متطلبات تنمية نظام التأمين التكافلي - تجارب عربية - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف السنة الجامعية: 2014-2015، ص. 205.

- الوكيل العام للتأمين: عبارة عن شخص طبيعي معتمد من طرف شركة تأمين بناءً على عقد مبرم بينهما والذي بواسطته يصبح في علاقة أو اتصال مباشر مع المؤمن لهم لصالح الشركة الموكلة، ومن مهامه إنتاج وتطوير محفظة عملائه، وله الحرية في تسيير وتنظيم عمله لكن في إطار توجيهات الشركة الموكلة.

- **سماسرة التأمين:** هم عبارة عن تجار مستقلون، قد يكونوا متخصصين في أحد فروع التأمين، فعلى عكس الوكيل العام الذي يمثل الشركة التي تفوضه، فالسمسار يكون موكلاً من طرف العميل ويمثله لدى الشركة، فهم يعتبرون كوسطاء، ويقوم السمسار بعملية وساطة بين شركة التأمين والمؤمن له الذي يوكله لتغطية حاجياته، حيث يقوم السمسار بعملية الشرح، النصح، والتوجيه. **-البائعون الأجراء:** وهم أشخاص مكلفون بوضع العقود في متناول الجمهور، ويمكن اعتبارهم موظفين لدى شركات التأمين، فمعظمهم مرتبط بمقر الشركة، أين يمكنهم العمل عند الوكلاء العامين، أو السماسرة، ويتقاضون أجورهم حسب الصفقات المنجزة.

يتمثل عمل موظفي هذه الشبكة في البيع، أما الإنتاج والتسيير فهما من اختصاص مقر الشركة أو الوكالات المباشرة أو الوكلاء العامين.

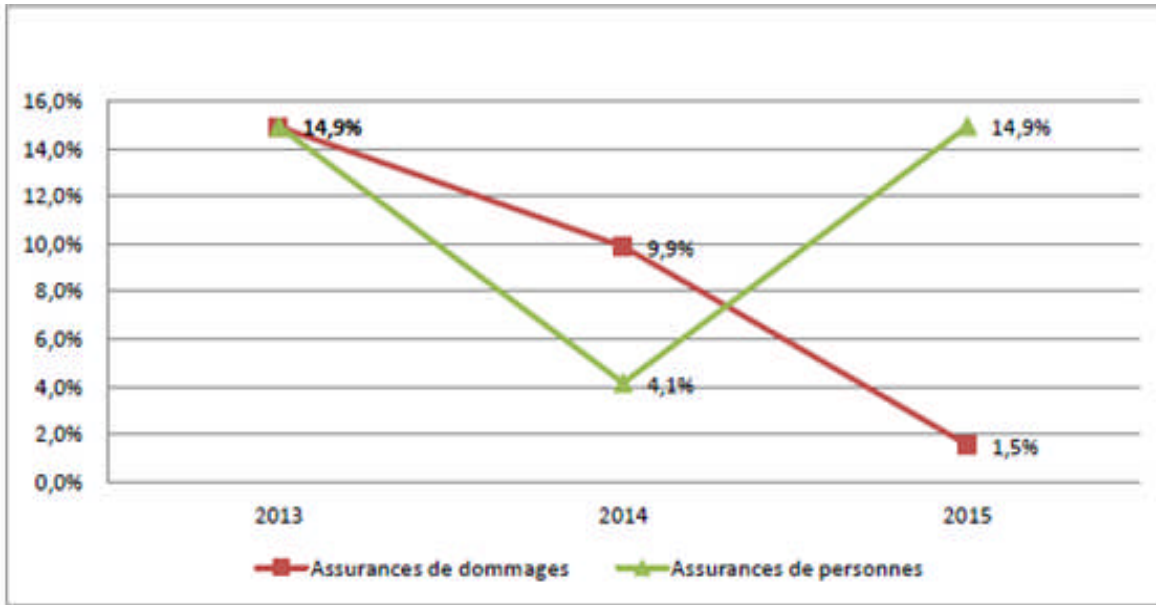
- بالعودة لمعطيات الجدولين السابقين وبالنظر إلى وزن رقم أعمال كل قناة في رقم الأعمال الإجمالي، وهذا على مستوى السوق التأمينية الجزائرية ككل، وكذا على مستوى الشركة محل الدراسة في شكل إحدى أهم وحداتها -وحدة قسنطينة-، سيتوفر لدينا تحليلاً غير مضملاً لمساهمة القنوات التوزيعية بشكليها في تشكيل رقم الأعمال حيث يتبين لنا أن للوكالات المباشرة الحصة الأكبر والتي تتراوح بين % 70-90، يليها الوكلاء العامون ثم بقية الوسطاء بحصة إجمالية لا تتعد 20% في أحسن الأحوال. مما يمكّننا من استنتاج أن العميل يرتاح أكثر للتعامل المباشر لما تحمله المعاملة التأمينية من مخاطرة الأمر الذي تؤكد تقارير عالمية.

المبحث السادس: تحليل علاقة الثقة بين الشركة والعميل في إطار نشاط تأمين السيارات

يمثل تأمين السيارات أهم نشاط مساهم في رقم أعمال القطاع والشركة محل الدراسة كما تم توضيحه سابقا، و بالتالي يحوي أكبر حجم من معاملات الشركات التأمينية مع عملائها أي يمثل أكبر نقطة احتكاك بينهما، حيث أن تحليل عملية إدارتها تتطلب دراسة: عملية التكوين للأفراد المشرفين عليها، وعملية إدارة الأنشطة الحرجة المحددة لمستوى الأداء بها و المتمثلة في تسيير ملفات التصاريح بالحوادث وبالضبط نشاط الخبرة، ثم السياق التنظيمي الذي تتم فيه العملية، كل ذلك كفيل بكشف خلفيات وواقع علاقات الثقة -مخاطر العلاقات- داخل وخارج الشركة.

حسب إحصائيات المجلس الوطني للتأمينات فإن آفاق تطور السوق التأمينية تتجه أكثر نحو الخدمة الفردية⁽¹⁾ وهذا ما يبينه الشكل الموالي، مما يطرح ضرورة اكتساب مهارات جديدة غير المعتادة لإدارة عملية إنتاج وبيع الخدمة التأمينية، كما نوه وأشار إليه بعض الكوادر القطاع ومدارس التكوين المتخصص.

الشكل رقم 33: تطور رقم أعمال القطاع مصنف حسب النشاط للفترة 2013-2015



Source : Conseil national des assurances, Notes Statistiques : LE SECTEUR ALGERIEN DES ASSURANCES EN 2015,p.03.

(1) –Conseil national des assurances, Notes Statistiques : LE SECTEUR ALGERIEN DES ASSURANCES en 2015,p.03.

المطلب الأول: عملية تكوين الأفراد

تقوم المؤسسة بالتكوين منذ تأسيسها عام 1963 في شكل ثلاث أصناف: (1)

- تكوين متوج بشهادات متعارف عليها في الوسط المهني ممنوحة من مؤسسات متخصصة ،
- تكوين تأهيلي يتوج بشهادة متابعة أو نجاح،
- ملتقيات وأيام دراسية منظمة داخليا.

الجدول رقم 20: إحصائيات الأفراد المكوّنين مصنّفين حسب برامج التكوين المعتمدة للشركة :

المجموع	2014	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	نوعية التكوين
519	67	92	88	77	33	30	57	75	تكوين متوج بشهادة داخل الوطن
29	6	3	3	2	2	3	6	4	تكوين متوج بشهادة خارج الوطن
548	73	95	91	79	35	33	63	79	مجموع الأفراد ذوي التكوين المتوج بشهادة
1802	130	349	96	216	563	412	16	20	تكوين مؤهل
659	211	108	31	29	53	40	74	113	ملتقيات خارجية
3882	717	616	1380	446	64	152	507		أيام دراسية داخلية
7439	3218	3275	3700	2859	2759	2678	2730	2297	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجلة الشركة: infocaar N°40,2012,p.12. ، وكل من

التقريرين: Rapport annuel 2014,p.49. Rapport annuel 2012,p.43.

(1) –Massi Badis, Entretien avec Farid Latreche, directeur central des ressources humaines à la CAAR «Nous voulons former utile», Revue d'assurance N°02 Janvier 2013,p.19.

- الميزانية المخصصة للتكوين والتأهيل لعام 2012 مثلت 2.28% من كتلة الأجر المتوقعة؛ أي ما يفوق ما يلزمها به القانون 2% من كتلة الأجر - كحد أدنى:- مقسمة إلى 1 % للتكوين المستمر formation continue، و 1% للتعلم l'apprentissage .

تعتمد الشركة في تكوينها لأفرادها على :

1. تكوين داخلي بمركز بني مسوس التابع لها والذي افتتح في جويلية 2010 وبإشراف أساسي من إدارتها، في شكل ملتقيات وأيام دراسية ودورات تأهيلية، وقد أشار البعض لا يتقبل التكوين بإشراف زميل ولا يرى في ذلك مصدرا لتطوير معارفه.
2. تكوين خارجي في مؤسسات متخصصة: المعهد الجزائري للدراسات المالية العليا IAHEF والشركة مساهمة في رأس ماله، المعهد العالي للتسيير والتخطيط ISGP، المعهد الوطني العالي للتأمين والتسيير INSAG، وحديثا ب مارس 2010 المدرسة العليا للدراسات التأمينية EHEA والتي تعتبر لاكار من مؤسسيها والمساهمين في رأس مالها. (1)
- يتم تحديد احتياجات التكوين بأسلوب الملاحظة الذي يمارسه المسؤول المباشر (2) لأداء مرؤوسيه، والذي يكشف عن نقص في الأداء أو غياب تام لمهارة مطلوبة، ويتم ترجمة ذلك لعمليات تكوينية، ويظهر أنه أسلوب تقليدي جدا في إدارة الكفاءات، وكذا توقيت طرح المشكل -سنة 2013 - يبدو وكأنه استجابة وتكيف مع تغيرات المحيط ليس إلا.
- يتم تقييم عمليات التكوين بعد مرور 6 إلى 8 أشهر بتوجيه استمارتي استبيان واحدة إلى المستفيد من التكوين وأخرى إلى مسؤوله المباشر (3) للتحقق من أن المعارف الجديدة المكتسبة قد ساهمت في تطوير المعارف التطبيقية مما أدى إلى إحراز نتائج أفضل من السابق. لكننا نرى انه من المفروض عملية حساسة كهذه تتطلب مزايا الاتصال الشخصي بإشراف متخصصين وان كان مكلفا إلا أنه في النهاية من المهم جدا التقييم الدقيق لعوائد استثمار -التكوين-
- تركز الشركة أكثر على التكوين المؤهل أكثر من التكوين المتوج بشهادات -الذي لاحظنا أنه مخصص للإطارات والإطارات السامية حصريا -، وأشار مسؤول الموارد البشرية السيد فريد لطرش

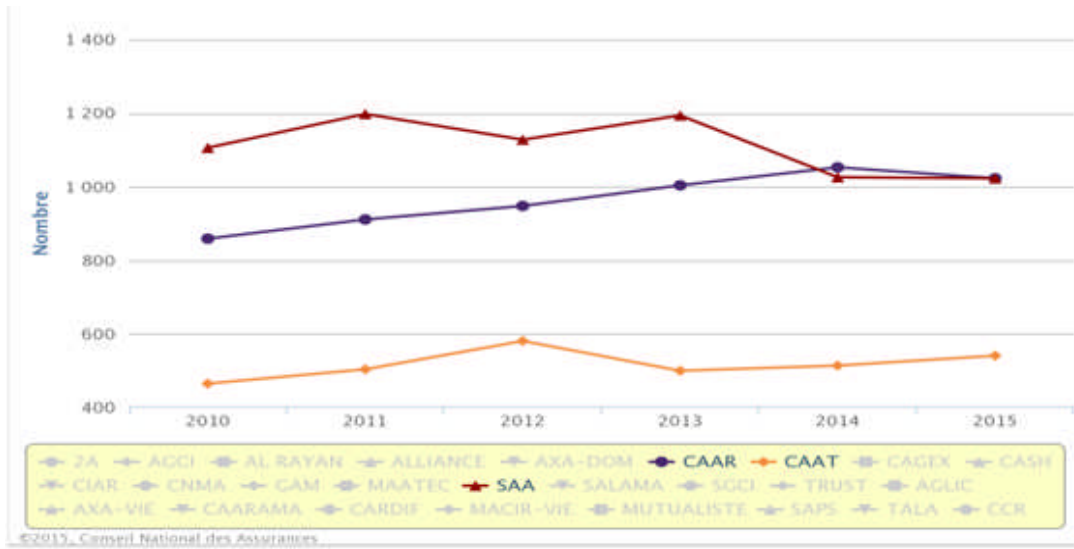
(1) -Massi Badis, « La compagnie algérienne d'assurance et de réassurance(CAAR) : pour une nouvelle approche en matière de formation », Revue de l'assurance N°02 Janvier 2013,pp.18-19.

(2) -Farid Latreche, directeur central des ressources humaines à la CAAR, «Nous voulons former utile», Entretien réalisé par Massi Badis, Revue de l'assurance N°02 Janvier 2013,p.19.

(3) -Ibid.

أنه تم ملاحظة مغادرة الإطارات المستفيدة للشركة بمجرد انقضاءه، وحتى عقود الولاء⁽¹⁾. "contrats de fidélité" لم تساهم في الحفاظ عليهم، وأضاف: "نحن بصدد التفكير في وسائل أخرى لتحقيق ذلك. وللحصول على وفاء إطاراتنا تم وضع صيغة أخرى عقود الأداء "des contrats de performance"⁽²⁾، وإعادة النظر في الأحور وظروف العمل والتكوين⁽³⁾. والشكلين التاليين يوضحان نزيف الإطارات السامية وإطارات الإدارة الوسطى - مدراء جهويين ورؤساء وكالات - الذي عانت منه الشركة محل الدراسة على غرار منافستها على ريادة السوق في فترات سابقة، فالفئة الأخيرة تغير تعدادها من 1053 إلى 1023 إطار ما بين 2014-2015 أي بفقدانها لـ 30 إطار. أما فيما يتعلق بالفئة الأولى فقد تغير تعدادها للفترة ذاتها من 326 إلى 271 إطار أي بخسارة 55 إطار سام⁽⁴⁾.

الشكل رقم 34: تطور عدد إطارات الإدارة الوسطى للشركات الرائدة في القطاع للفترة 2010-2015



المصدر: قاعدة المعطيات للمجلس الوطني للتأمينات، www.CNA.BDCS.dz تم الاطلاع يوم: 2018/04/26

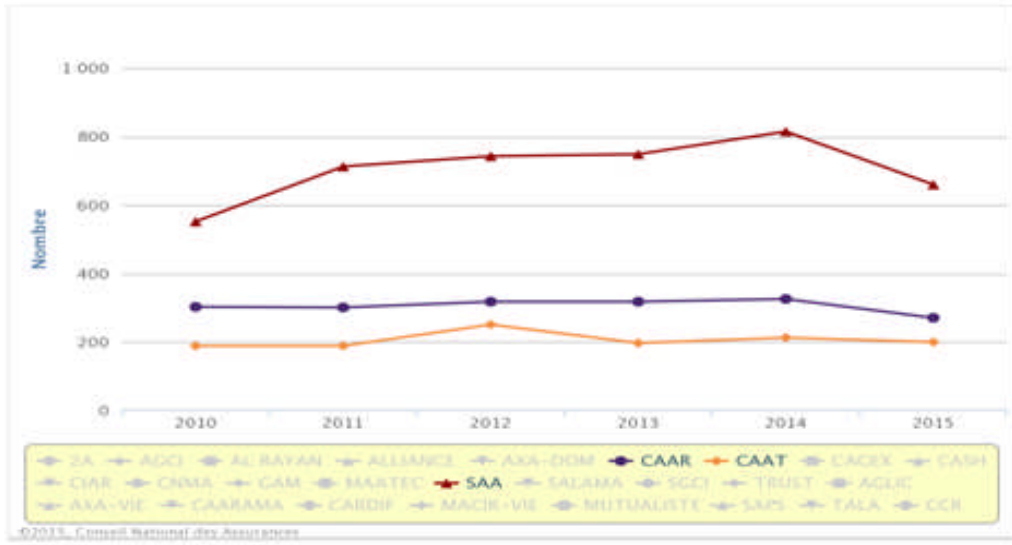
(1) وهي إجبارية وتمضى لمدة عامين بعد التكوين.

(2) وهي اختيارية موجهة لرؤساء الوكالات مدتها ثلاث سنوات يمكن تجديدها، حيث يتحصل صاحبها على راتب بنسبة ثابتة وأخرى متغيرة حسب الأداء بالنظر إلى رقم الأعمال المحقق CA، ملفات الحوادث المعالجة S.Reg، ومستوى تقديم الخدمة Prestation de services.

(3) -Ibid.

(4) - قاعدة المعطيات للمجلس الوطني للتأمينات، تم الاطلاع يوم: 2018/04/26 www.CNA.BDCS.dz

الشكل رقم 35: تطور عدد الإطارات السامية للشركات الرائدة في القطاع للفترة 2010-2015



المصدر: قاعدة المعطيات للمجلس الوطني للتأمينات، تم الاطلاع يوم: 2018/04/26

www.CNA.BDCS.dz

- أكد مدير الموارد البشرية على أن الشركة تعتبر **التكوين استثمارا** ودائما تنتظر العائد على هذا الاستثمار. إلا أننا لاحظنا عدم أدراجه في جدول متابعة الاستثمارات عند اطلاعنا على تقارير النشاط للشركة ككل ولوحدة قسنطينة للفترة 2005-2015 وإنما يدرج ضمن جدول المصاريف والنفقات، ولم نلاحظ أي **معايير مستحدثة** لقياس عائد الاستثمار للأموال المنققة على عملية التكوين.

في محاولة منا لفهم السبب الرئيسي لهجرة الإطارات بعد تلقيها التكوين المتوج بشهادة والذي عادة يكون طويل المدى ويمس مواضيع مهنية حديثة ، أول ما يتبادر للذهن هو تلقي عروض مغرية من الشركات المنافسة لكن تحديدا هل هي العمومية التي لا زال يسيطر عليها طابع التخصص وبالتالي سينحصر الأمر في الشركة الرائدة SAA ، أم الخاصة والتي تحاول قدر الامكان زيادة حصتها السوقية بإتباع استراتيجيات ذكية بإبداعها لمنتجات تغطي الثغرات السوقية (créneaux) التي لم يستطع عرض الشركات العمومية تغطيتها والاستفادة منها، والتي غالبا يمس التأمين الفردي الذي يمثل الآفاق المستقبلية للنمو مثل: تأمين صحي sahti ، خدمات مساعدة للسيارات خاصة بالسيدات، OTO plus « km للشركة أليانس ،.....»

لترجيح الإجابة المناسبة أكثر تم الاطلاع على تقارير ودراسات الديوان الوطني للإحصاء ONS للسنوات: 2011، 2012، 2013، 2015 حول متوسط الراتب الشهري لمختلف الفئات المهنية: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، للمؤسسات العمومية منها والخاصة، وذلك لمختلف القطاعات وفي ما يلي أهم الملاحظات:

1. نسبة الإطارات من موظفي القطاع العام تشكل 23.9%⁽¹⁾؛ أي حوالي الربع وهي نسبة معتبرة تعكس ضخامته، وفي القطاع الخاص 9.7%⁽²⁾ والتي لم تغط حتى العشر مما يظهر حاجتها الماسة لهذه الفئة ذات الخبرة الطويلة بالسوق والمعرفة العميقة للمنافس والتكوين المتميز.
2. رغم أن المستوى العام للرواتب في القطاع العام أفضل منه في القطاع الخاص، إلا أن قطاع النشاطات المالية الذي تصنف ضمنه شركات التأمين يمثل الاستثناء، و بالتحديد في رواتب فئة الإطارات، كما يبينه الجدول التالي⁽³⁾:

الجدول رقم 21: متوسط رواتب إطارات المؤسسات المالية للقطاعات الخاص والعام

للسنوات 2011، 2012، 2013، 2015: الوحدة: دج

السنة	2011	2012	2013	2015
المؤسسات المالية العمومية	50829	58175	64884	67470
المؤسسات المالية الخاصة	79555	92507	95363	115661

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الديوان الوطني للإحصاء ONS للسنوات: 2011،

2012، 2013، 2015.

(1) -ONS, "Revenus salariaux et caractéristiques individuelles :Enquête sur les dépenses de consommation et le niveau de vie des ménages - 2011 -", La Direction technique chargée des statistiques sociales et des revenus , Novembre 2014,p.18.

(2) -Ibid, p.22.

(3) - لتفاصيل أكثر يرجى الاطلاع على الملاحق: 7-8-9-10-11-12-13-14، ص ص: 438-447.

إن الأرقام المبيّنة في الجدول أعلاه تبرز التفوق الواضح للقطاع الخاص، مما يبيّن الوجهة الأساسية التي تسلكها إيطارات الشركات العمومية للتأمين. كما أن أزمة نزيف الإيطارات لم تكن استثنائية للفترة 2015-2016 نتيجة تحديد آخر اجل للاستفادة من قانون التقاعد المبكر 2016/12/31، وإنما عانى القطاع العام منها منذ 2012 بفقده خلال سنة لـ 30 إطار سام و 12 إطار إدارة وسطي⁽¹⁾. ويؤكد ذلك السيد حساني حسين نائب مدير مركزي سابق مكّف بأخطار الجماعات و المهنيين - الشركة الوطنية للتأمين -المديرية العامة - الجزائر العاصمة من خلال توضيحه لعيوب التسيير الحالي لعلاقة العمل بين الدولة و الإيطارات المسيرة على رأس مؤسسات التأمين العمومية⁽²⁾، وعن دراسة غير منشورة للمجلس الوطني للتأمينات، والتي يتمثل أهمها في⁽³⁾:

- مستوى الأجور محدّد، ثابت، و لفترة طويلة، رغم كون اقتصاد السوق يسمح بتحرير الأجور و التي ترتبط بمستوى الأداء للفرد، الأمر الذي تسبّب في نزيف حاد للإيطارات نحو القطاع الخاص الحديث النشأة.
- غياب نظام فعال لتقييم الأداء لتحفيز المعني.

يتضح تماما مما سبق غياب ثقافة الولاء وروح الانتماء وسيطرة المصلحة الشخصية، لكن هذا ما هو إلا نتيجة لأسلوب إدارة منتهج بل لثقافة تسييرية تحتاج لإعادة بناء. وهذا ما أشار إليه العديد من المختصين في المجال حيث يوضح السيد عبد العالي درار المدير العام لـ: INSAG أن⁽⁴⁾

(1) - قاعدة المعطيات للمجلس الوطني للتأمينات، تم الاطلاع يوم: 2018/04/27، www.CNA.BDCS.dz

(2) - كان نظام العمل للإيطارات المسيرة لمؤسسات التأمين العمومية كنظام العمل للموظفين السامين للدولة، مع إصلاحات 1988 و دخول قانون العمل 90 / 11 لـ 12 أبريل 1990 حيّز التنفيذ، تحوّل نحو النظام التعاقدوي والذي يأخذ بعين الاعتبار قواعد عمل تنظيمية و اقتصادية، ارتبط تطبيق هذه القواعد كثيرا بكون أغلب القطاعات مملوكة للدولة، حيث تعتبر الدولة طرفا في عقد التوظيف للإطار المسير .

(3) - حساني حسين، تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، يومي 22-23 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.ص.10.

(4) - Abdelali Derrar, directeur général de l'INSAG, «La formation est la clé du développement du marché des assurances», Entretien réalisé par Massi Badis, Revue de l'assurance N°02 Janvier 2013, p.16.

• 50% من أفراد مؤسسات التأمين يحتاجون للتكوين، هذا ما يفسر المستوى المتدني لرقم أعمال القطاع الذي بالكاد يصل الى 1مليار دولار وبمعدل نمو 6%-7% ، في حين يمكنه تحقيق على الأقل 10مليار دولار في السنة بمعدل نمو 20%-30%، وهذا ما يبرز الضرورة الملحة لتحديث العملية التسييرية.

• لا يوجد إدارة حقيقية للموارد البشرية، حيث بعض المؤسسات لا تعلم : من تكون ؟ ولا موضوع التكوين؟ ولأهداف التكوين؟، أي لا يوجد إدارة للعملية التكوينية موافقة ومتماشية مع مسار تطوير وتنمية نشاط المؤسسة رغم أنها تمثل المفتاح لتحقيق ذلك، أي أنها تمثل عامل نجاح استراتيجي.

• ويضيف أنه بفصل تأمين الأفراد كشعبة مستقلة عن تأمين الخسائر تشكل تحدّ جديد يتطلب اكتساب مهارات حديثة ومتخصصة في هذا المجال، الأمر الذي لا يمكن تسييره بالأساليب القديمة، كما أن هذا النوع من المنتجات يتطلب مهارات بيع متخصصة، وهذا ما يشكل نقطة ضعف لدى هذه المؤسسات، والمطلوب هو تغيير أساليب العمل والبحث عن أدوات تسييرية حديثة.

المطلب الثاني: إدارة ملفات التصاريح بالحوادث

يجدر الإشارة إلى أن الأغلبية الساحقة للملفات تعود لشعبة تأمين السيارات وهذا ما لاحظناه خلال إطلاعنا على تقارير النشاط للشركة وكذا تقارير نشاط وحدة قسنطينة وذلك للفترة 2005-2015، وهذا أيضا ما ينطبق على ظروف القطاع ككل حيث يعتبر المشكل الأساسي : انتقاد عملية تسيير تأمين السيارات وبالخصوص عملية معالجة تصاريح الحوادث للشعبة ذاتها.⁽¹⁾

و فيما يلي جدولان يوضحان كل من المخزون الأولي للملفات وتلك المصرح بها خلال الدورة للفترة 2006-2015، وكذا وتيرة معالجتها، وذلك للشركة ولوحدة قسنطينة.

(1) –M. KASSALI Brahim-Djamel, Président de l'UAR, PDG de la CAAR : " Modernisation des services assurantiels et adaptation des offres aux besoins des citoyens " ,Entretien réalisé par Ali Mebarki, Revue de L'ASSURANCE N°7 - Décembre 2014,p23.

الجدول رقم 22: وتيرة معالجة ملفات تصاريح الحوادث للشركة CAAR

année	stock initial	Décl+repris	dossiers réglés	cadence de %réglement SSI	cadence de %réglement ASI
2006	70383	93655	78954	84,30	48,13
2007	86011	104761	93108	88,88	48,81
2008	97664	124245	108692	87,48	48,98
2009	113217	141694	125941	88,88	49,41
2010	131774	131549	122386	93,03	46,48
2011	140937	148030	130022	87,83	45,00

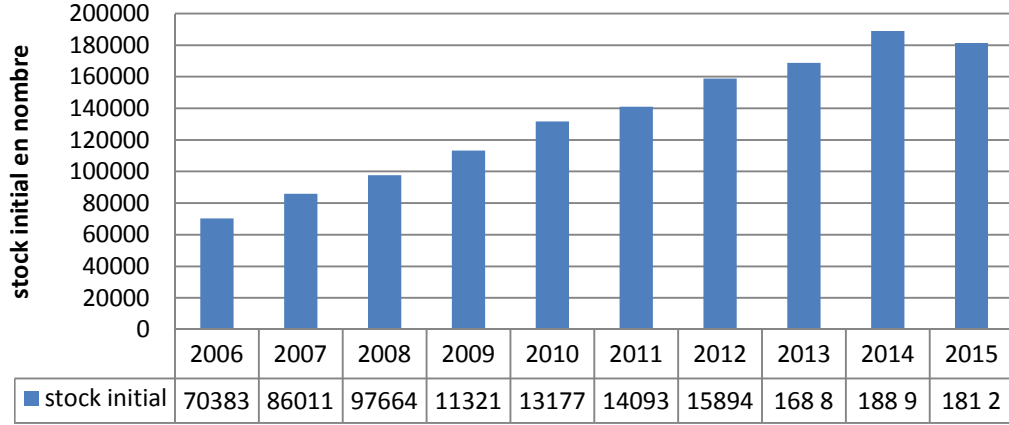
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الشركة للفترة 2006-2011 (غياب الإحصائيات عن الملفات المعالجة للفترة 2012-2015)

يتضح من الجدول السابق الوتيرة التي عولجت بها ملفات تصاريح الحوادث على مستوى الشركة ككل، والتي تراوحت بين 84.30% و 93.03% للملفات المصرح بها خلال الدورة، والتي تبين عدم قدرتها على معالجتها كاملة مما يضطر العميل للانتظار للدورات التالية لتسوية وضعية ملفه. (1) بأخذ بعين الاعتبار الملفات المتراكمة من الدورات السابقة -المخزون الأولي- فإن المعدل ينخفض إلى أقل من نصف الملفات، مما يوضح أن وتيرة تزايد ملفات التصاريح بالحوادث تفوق وتيرة معالجتها بكثير، وهذا ما يؤزم علاقتها بعملائها ويهزّ ثقتهم بها، و هذه الحال تشترك فيها ومنافساتها بالسوق، وهي أزمة قطاع ككل.

إن الوتيرة المتسارعة والعالية -ضخامة عدد الملفات بالآلاف- التي يزداد بها حجم الملفات المتراكمة من دورات سابقة دون تسوية لعدة أسباب منها : التماطل، نقص الخبرة، نقص التكوين، نشاط خبرة غير مطوّر، يساهم في تعميق الأزمة دورة عن دورة كما يوضحه الشكل الموالي.

(1) - لأسباب سيتم توضيحها بالتفصيل في المطلب الموالي.

الشكل رقم 36: تطور المخزون الأولي لملفات تصاريح الحوادث للشركة CAAR للفترة 2006-2015



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الشركة للفترة 2006-2015

لأكثر تفاصيل ارتأينا النظر في كيفية متابعة هذه الملفات على مستوى الوحدات، حيث اطلعنا على

تفاصيل تصنيفها بتقارير وحدة قسنطينة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 23: وتيرة معالجة ملفات تصاريح الحوادث لوحدة قسنطينة

année	D CSS (N-1)	D Repris (N)	Ratio% ⁽¹⁾	Stock initial	cadence de réglment SSI	cadence de réglment ASI
2006	2949	192	6,51	8955	106,14%	56,29%
2007	3590	213	5,93	8334	102,21%	62,77%
2008	3461	221	6,39	8126	92,48%	57,25%
2009	3640	251	6,90	9119	90,76%	58,23%
2010	4344	232	5,34	11131	95,98%	56,49%
2011	4570	178	3,89	11771	84,47%	52,44%
2012	4344	317	7,30	14764	83,43%	51,30%
2013	4622	414	8,96	18643	94,92%	54,16%
2014	6203	653	10,53	19901	103,29%	56,80%
2015	7554	558	7,39	19103	104,37%	56,27%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير وحدة قسنطينة للفترة 2006-2015

⁽¹⁾ -Ratio% = D Repris (N) / D CSS (N-1)

- بداية لاحظنا أن بعض الملفات تصنف بعد دراستها: دون متابعة D CSS والتي تبين فيها أن لاحقاً للعميل في التعويض بقصور عقد التأمين المبرم بينه والشركة عن تغطية الأضرار المحققة. لكنه أيضاً تبين أن بعضها يعاد فتحه D Repris، ولما استفسرنا عن ذلك كانت أهم الأسباب: (1)

1. عدم حضور العميل رغم إخطاره من طرف الشركة، حيث يصنف الملف ثم يعاد فتحه عند حضوره.
2. عدم فهم العميل لمحتوى العقد التأميني وحدوده.
3. تفاقم الأضرار خاصة الجسمانية بعد مرور فترة زمنية.
4. إنصاف القضاء للعميل بالفصل بحقه في التعويض .

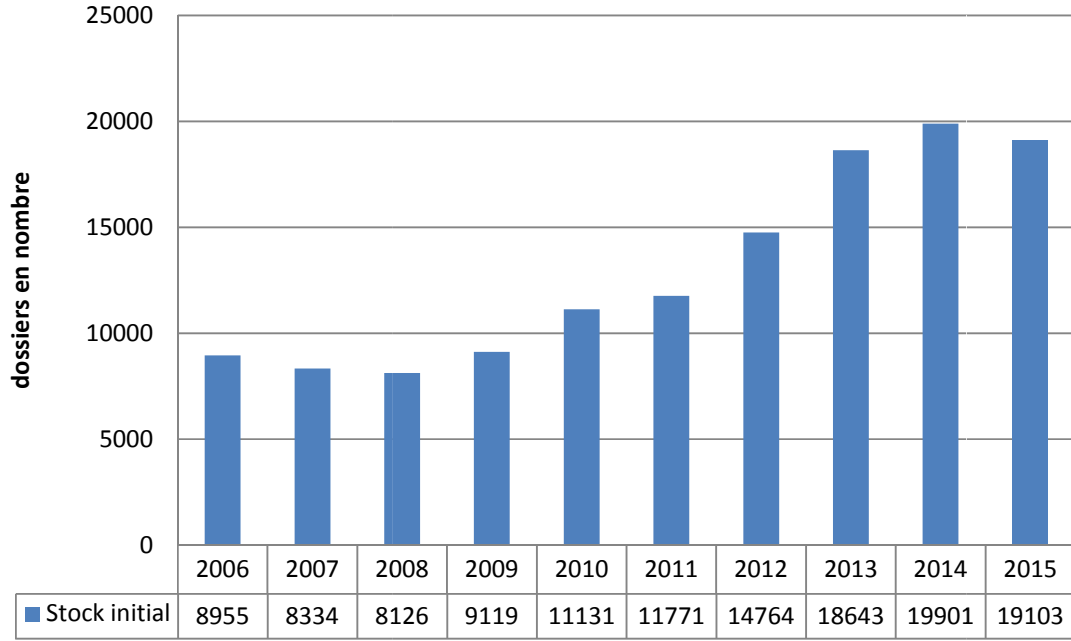
يضاف سببين آخرين:

- أن قيمة بعض التعويضات تستكمل في دورة لاحقة لضخامتها حيث أن الأقساط المجمعة غير كافية لتغطيتها،
- كما أنه في حالات التسوية لملفات بين طرفين تلجأ بعض الشركات للمماطلة حفاظاً على السيولة.

- يبين الجدول أعلاه تزايد عدد الملفات المعاد فتحها بالمئات D Repris رغم تصنيفها بأنها غير مستحقة للتعويض وذلك يظهر تفاقم الظاهرة دورة عن دورة ، وكانت أسوأ فترة مابين 2012- 2015 الموافقة لفترة نزيف الإطارات الذي عايشته الشركة، حيث كان أقلها 317 ملف سنة 2012 وأقصاها 653 ملف سنة 2014 أي بنسبة 10.53% من الملفات المصنفة، هذا يوضح جلياً عدم تحكم أفراد الشركة في مهنتهم بارتكابهم الأخطاء بشكل ملفت للانتباه بسوء تقدير الضرر الواقع و تبعاته، وسوء تقدير أحقية العميل بالتعويض، وهذا يكشف غياب التأهيل العلمي المتخصص الكافي لممارسة المهنة، خاصة للأغلبية التي هي على اتصال مباشر مع العميل وكذا الخبراء، وهذا ينقض بعد أساسي لبناء الثقة وهو توفر القدرات المطلوبة وتحيينها، وهو ما سيتبين معنا تدريجياً في الأوراق الآتية من البحث.

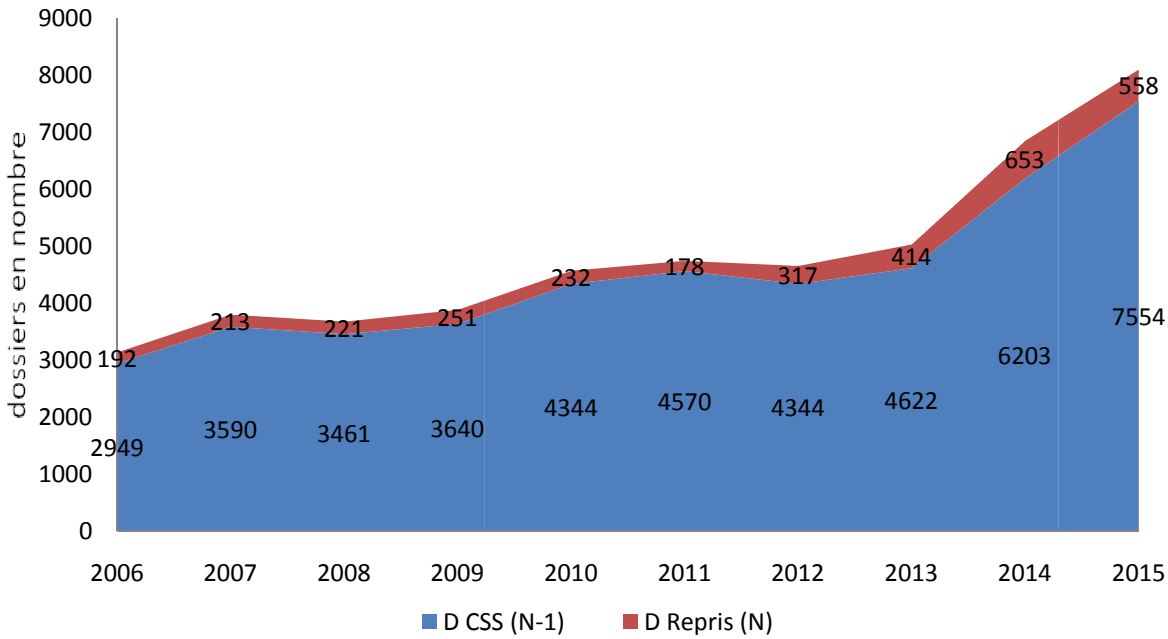
(1) - مقابلة مع السيد جودي لطفي رئيس مصلحة تأمين السيارات لوحدة بسكرة يوم 2017/07/11

الشكل رقم 37: تطور المخزون الأولي لملفات تصاريح الحوادث لوحدة قسنطينة للفترة 2006-2015



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير وحدة قسنطينة للفترة 2006-2015

الشكل رقم 38: تطور عدد الملفات المسترجعة من الملفات المصنفة دون متابعة لوحدة قسنطينة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير وحدة قسنطينة للفترة 2006-2015

المطلب الثالث: أسباب تراكم الملفات المستحقة للتعويض

في مايلي سيتم توضيح أهمها:

✳ يسجل سنويا ما يفوق مليون تصريح بوقوع حادث على خلفية ارتفاع مستمر في حوادث المرور، وهو مشكل متشعب من ناحية المسؤولية مما يجعل إدارته صعبة، والمشكل حسب رأينا يتعدى فكرة التحسيس لأن وضعية البنى التحتية : طرقات ، جسور مساهمة في تقادم المشكل.

✳ صعوبة التحديد الدقيق للجهة المسؤولة عن الحادث، حيث كل طرف يروي ظروف الحادث بأسلوب غير دقيق، وبطريقة تجعله يلقي جزء من/ أو كل المسؤولية على الطرف الآخر. وهكذا يصعب ما بين شركات التأمين استرداد قيمة الضرر المحقق لصالح العميل، لاستحالة تحديد مسؤولية السائقين في الحادث. و ترى الباحثة أن في ذلك إشارة واضحة لمشكل نشاط الخبرة الذي يحتاج تطوير وتحديث للقاعدة المعرفية للخبراء، وكذا اعتماد والتحكم في التقنية الحديثة الملائمة عند ممارسة الخبرة مما سيقلص من هذا المشكل إلى أبعد حد.

✳ غالبا ما تواجه الشركات المؤمنة ظاهرة عدم تصريح عميلها بوقوع حادث عندما تكون سيارته غير متضررة، الأمر الذي يحرم الشركة المؤمنة للطرف الآخر من اتخاذ أي إجراء لتعويض عميلها، وهذا مشكل ثقافي اجتماعي.

✳ يمكننا إضافة سبب التحايل الذي يتبعه بعض العملاء والذي هو سبب إنشاء ALFA .

✳ عدم القدرة على تغطية التعويضات لانعدام المؤونة الكافية، وبالتالي اللجوء للخزينة وفقدان التوازن المالي للشركات الذي يمتد للقطاع ككل، وهذا نتيجة ظاهرة الإغراق Dumping: عدم احترام تسعيرة السوق من طرف بعض شركات التأمين، بعرض أسعار أقل من المتفق عليها مما يؤثر على حجم المؤونات التي من المفروض تحديدها على أساس التكلفة المتوسطة الحقيقية والمخصصة لمواجهة قيمة التعويضات المتزايدة، بنأثيرها على أهم مؤشرين للتغطية المثالية لتكاليف الحوادث وهما الملاءة والتوازن المالي للشركة. المخاطرة هنا هي تزايد التعويضات المستحقة بوتيرة أسرع من رقم الأعمال المحقق وهذا ما بينته إحصائيات التقرير الصادر عن المجلس الوطني للتأمينات لسنة 2015، حيث تم تغطية تعويض خسائر بقيمة 8.6 مليار دينار في حين زاد رقم الأعمال -أقساط التأمين المجمعة - بـ 800 مليون دينار

فقط. (1) و حسب اطلاقنا على الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة فيرجح أن مشكل التأخير في معالجة ملفات التصاريح بالحوادث لم يكن ماديا وهذا ما أكده بعض إدارتها، وهذا ما يؤكد أن المشكل "إداري بحت".

✳ هذه المنافسة غير القانونية دمرت الثقة بين شركات القطاع، وبين الشركات وعملائها، وأيضا بين الشركات والهيئات المشرفة على القطاع حيث تم وضعها تحت رقابة لجنة الإشراف للتأمينات. ✳ تماطل بعض الشركات في تسيير ملفاتها و الملفات ذات الطرفين، فعن عضو المجلس الوطني للتأمينات السيد عادل أمين قويدري أن وزير المالية السيد عبد الرحمان بوخالفة أخضع المؤسسات المتماثلة في تسوية ملفات التعويض بداية من سنة 2016 لغرامة مالية تدفع لمديرية التأمينات (2) وأخرى للمواطن المتضرر من التأخر. وذلك لتراكم الملفات نتيجة التعقيدات التي تميز عملية التعويض منذ أزيد من 10 سنوات، حيث تم تقديرها ما بين 3000 إلى 4000 ملف لكل شركة تأمين بما فيها ملفات تأمين "كافة المخاطر" « Tous risques » وذلك لأشهر وأحيانا لسنوات رغم أن التعويض لهذا الصنف يتم دون طعن.

✳ من خلال اطلاقنا على تقرير نشاط وحدة قسنطينة لسنة 2005 ، لم تكن النتائج مرضية بخصوص الوتيرة التي تم بها معالجة ملفات التصاريح بالحوادث الخاصة بالسيارات على مستوى الوكالات المباشرة، وأرجع ذلك لأسباب أهمها: (3)

داخلية متمثلة في:

- نقص الأفراد عددا وتكويننا،
- عدم استقرار الأفراد،
- وأسباب تتعلق بالتنظيم والانضباط، حيث أن بعض الوكالات لم تستطع إتباع وتيرة مماثلة للبقية ولم تغط حتى النسبة المصرح في الدورة الحالية .

(1) –Revue de presse annuelle 2016, MAGHREB EMERGENT 20/12/2016 :Baba Ammi met sévèrement en garde les compagnies d'assurance contre le "sous- provisionnement", CNA, Mars 2017,p.34.

(2) –Revue de presse annuelle 2015, CNA, Janvier 2016,p34:

وزير المالية يُنذر شركات التأمين "المتماثلة" مهلة 10 أيام لتعويض ضحايا حوادث المرور، جريدة الشروق العدد الصادر بتاريخ 2015/12/09.

(3) –Rapport D'activité 4^{ème} trimestre 2005, Succursale de Constantine ,D.F.C Janvier 2006, p.06.

خارجية متمثلة في:

- عدم تطبيق بعض شركات التأمين مثل CNMA و SAA لقاعدة التسريع ولوائح التعامل بالمثل.
- عدم استجابة الصناديق المحلية CNMA و بعض الهيئات الجهوية لـ SAA لاقتراحات الشركة بتنظيم حملات تسوية.

ونتائج ذلك:

- ✳ عدم القدرة على الوفاء بوعودها والتزاماتها لعملائها، وبالتالي اقتصار الطلب على ما هو إجباري منها كنتيجة لتراكم التجارب السيئة، مما يرسخ ثقافة عدم الثقة في العروض التأمينية واعتبارها نوع من التحايل.
- ✳ ما سبق يحكم بصعوبة إقناع العميل بالعروض المبتكرة، وارتفاع تكلفة الأنشطة الموجهة لذلك.
- ✳ لغياب الأثر التراكمي للأقساط التأمينية كما في حال التأمين التعاوني والتكافلي، ترسخت فكرة أن شركات التأمين متحايلة في حالة عدم حدوث حادث يستوجب التعويض خاصة عندما يتعلق الأمر بالأقساط العالية قياسا لمستوى القدرة الشرائية.

المطلب الرابع : المجهودات المبذولة لتسريع وتيرة معالجة الملفات العالقة⁽¹⁾

عرفت سنة 2016 تسوية التعويضات لما يقارب 78000 ملف عالق متراكم من 2010 إلى نهاية 2012 يتعلق بتعويضات إجمالية قدرت بأكثر من 3 مليار دينار، مما خفف من العبء الثقيل الذي عانت منه شركات التأمين وحسن من صورتها للوفاء بالتزاماتها اتجاه المؤمنين لديها، الأمر الذي سيساهم في إعادة بناء علاقات ثقة بين الطرفين ، والتي اتصفت بالهشاشة نتيجة التأخر في دفع التعويضات للمتضررين في سنة 2015 تم إمضاء اتفاقيتين بين شركات التأمين، وأصبحتا ساريتا المفعول في سبتمبر 2016:

✳ الاتفاقية الأولى ARCM convention d'assainissement des recours au court moyen

وتتعلق بالاستعجال في تسوية مخزون ملفات التعويض العالقة منذ بداية 2010 إلى نهاية 2012

(1) –Rym Bouzidi ,Sinistres automobiles : L'année 2016 a connu le règlement de près de 78.000 recours , Revue de L'ASSURANCE N°15- Décembre 2016,p.72.

ذات القيمة مابين: 10000 دج و 300000 دج، وذلك مهما كان حجم المسؤولية لأحد أو كلا الطرفين. أما فيما يخص التعويضات ذات القيمة الأدنى من 10000 دج فتتكفل بها الجهة المؤمنة المباشرة دون الحاجة لرفع طلب تعويض إلى الجهة المؤمنة للأشخاص الذين يتحملون مسؤولية الحادث.

✳ الاتفاقية الثانية convention interentreprises de règlement des sinistres automobile " IRSAM matériels " وتتعلق بتخفيض آجال التعويض للملفات الجديدة ما بين المؤسسات لمعالجة تصاريح الحوادث المادية للسيارات التي ستسمح بتخفيض أجل الحصول على التعويض من مؤمن الطرف الخصم وتجنب حملات التسوية.

أهم نتائج الاتفاقية ARCM: (1)

تم تسوية ما يقارب 77953 ملف متراكم عن ثلاث سنوات بقيمة 3.06 مليار دينار خلال سنة 2016 كما يلي:

* يجدر الإشارة أولا إلى أن ملفات ما قبل سنة 2010 تم تسويتها قبل 2016.

* ملفات سنة 2010 المقدرة بـ 12610 ملف بقيمة 470 مليون دج والتي تم تسويتها انطلاقا من جانفي 2016 بعد خمس سنوات طويلة من الانتظار لضحايا الحوادث، وهو سبب تاريخي لضعف الثقة بين الشركات وعملائها.

* بعدها ركزت شركات التأمين على ملفات سنة 2011 التي قاربت قيمتها مليار دج لـ 24851 ملف.

* في الأخير تم تخصيص 1.6 مليار دج لتسوية 40492 ملف يعود إلى تراكمات سنة 2012 .

إن هذه التسوية لم تكن ممكنة إلا من خلال تطبيق ما جاء في الاتفاقية ARCM باحتساب التكلفة المتوسطة السوقية المتوقعة ، وذلك بقسمة إجمالي قيمة التعويضات المستحقة لتأمين السيارات على عدد الملفات العالقة لشركات تأمين ، والنتائج يمثل متوسط القيمة التي ستمنحها كتعويض ، مما يسمح بتقدير متوسط موحد للقيمة التعويضية السوقية: والتي قدر لسنة 2010 بـ 37148.5 دج ، وللسنة 2011 بـ 39750 دج ، أما متوسط القيمة التعويضية لسنة 2012 فقدّر بـ 39000 دج.

(1) –Ibid, pp:72-73.

ومن الإجراءات المسهّلة للعملية و التي تمت خلال سنة 2016 إتمام ثلاث جلسات لتبادل الشيكات بين شركات التأمين العمومية و الخاصة، الأمر الذي سمح بتسوية ما بينها ، مما سهّل فيما بعد على كل شركة تعويض عملاءها.

أيضا عملت الشركات المؤمنة المباشرة على تقدير تعويضات المستحقة للطرف الآخر لسدادها عوضا عن عملاءها، وذلك في حدود مسؤوليتهم ، وعلى أساس القيمة الحقيقية للضرر المتحقق وليس بالضرورة بقيمة التكلفة المتوسطة.

أما فيما يتعلق بملفات سنتي 2013 و 2014 فحسب الاتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين UAR فيجب تسويتها قبل نهاية سنة 2017، ويضيف مَقْوُض الاتحاد السيد وزان سيد علي أن عدد الملفات المعنية يتراوح بين 150000 و 200000 ملف، بمتوسط تكلفة سوقية للسنتين تصل إلى حوالي 50000 دج ، بقيمة تعويضات إجمالية متوقعة 10 مليار دج .

يبقى الهدف النهائي للشركات المؤمنة تجسيد اتفاقية جديدة المسماة IDA : indemnisation directe des assurés التي ستسمح بمجرد إمضاءها، للمؤمن لهم ضد أضرار وتصادم السيارات بالتعويض المباشر على مستوى وكالتهم دون مماطلة سواء تعلق الأمر بالأضرار المادية أو المسؤولية المدنية، هذا ما أكدّه السيد كسالي إبراهيم جمال رئيس الاتحاد UAR والرئيس المدير العام لشركة CAAR .

المطلب الخامس: واقع الخبرة كنشاط محدد لنوعية العلاقة بين المؤمن - والمؤمن له:

يتم التصريح بالحادث على مستوى الشركة المؤمنة في غضون 7 أيام بعدها يرسل الملف وكذا السيارة للمعاينة من طرف خبير تعينه الشركة المؤمنة⁽¹⁾. تتم المعاينة لتقدير الأسباب الحقيقية للحادث وبالتالي تحديد المسؤولية، وتقدير تكاليف الإصلاح بالنظر للأسعار المفروض السائدة من جهة، وكذا ما يغطيه عقد التأمين بين الطرفين ثم يتم إعداد تقرير بذلك. بعدها يرسل التقرير للجهة المؤمنة والتي عليها صرف التعويض ما لم يكن هناك اعتراض من العميل على الخبرة - وقد يكون الاعتراض على مبلغ التعويض- و التي له الحق في إعادتها على حسابه، ثم المطالبة بخبرة ثالثة إذا لزم الأمر و يتم اختيار خبيرها بموافقة الطرفين، وكحل أخير يرفع الملف للقضاء للفصل فيه.

(1) - يرجى الاطلاع على الملحقين رقم 15-16، صص: 448، 449.

إن الممارسة الجيدة لهذه المهنة التي تمثل حلقة ضرورية في نشاط التأمين تساعد على العناية ب/ وتحسين صورة العلامة لشركات التأمين، بالتالي فهي عامل محدد لمستوى الثقة الممنوحة من طرف العميل لهذه الشركات.

بداية يوجد سوء توزيع لمجتمع الخبراء على التراب الوطني حيث يتركز أغلبهم في المدن الكبرى مثل: الجزائر العاصمة، عنابة، قسنطينة، وهران، ويوجد نقص في المدن الوسطى ومناطق الجنوب مما يشكل ضغوطا-طول مدة إعداد تقرير الخبرة مما يؤخر التعويض- ينتج عنها استياء طالبي هذه الخدمة. ونعتقد أن ذلك يؤثر على تكاليف الخبرة، بزيادة المسافة والانتقال، وبالتالي قسط التأمين وكذلك على تكاليف الخبرة المضادة التي يتحملها العميل مما يؤثر على قوته التفاوضية.

في تقييمه لنشاط الخبرة في القطاع يرى المفوض العام لـ UAR السيد وزان سيد علي أن المشكل نوعي وليس كمي، حيث يتعلق الأمر بترقية النشاط وجعله بشكل دائم في المستوى المطلوب، والذي لا يمكن حدوثه إلا بإنشاء هيئة ممثلة لفئة الخبراء ومنظمة لنشاطهم لتسهيل عملية الاتصال بهم، وكذا التعاون على تأسيس مدرسة تكوين الخبراء الجدد وإعادة رسكلة الممارسين منهم.⁽¹⁾ إضافة لذلك ترى الباحثة أن هذه الهيئة ستدعم صورة استقلالية الخبير بحمايته من أي ضغوط قد يتعرض لها، حيث أن الخبير ينتظر أمر القيام بالخبرة من الشركة المؤمنة، وهذا يشكل عامل ضغط عليه في تقديرها إن أخطأ أو بالغ في تقدير الضرر، مما يجعلها تلجأ لخبير آخر.

ويضيف السيد وزان سيد علي بما أننا حاليا لا نملك مدرسة للخبراء، فإننا نعاني من مشكل عويص والمتمثل في عدم قدرتنا على الرسكلة لمسايرة التطور التكنولوجي الذي يفرض تطورات وتحسينات مستمرة في القاعدة المعرفية والوسائل اللازمة لممارسة الخبرة، و كمثل فإن إصلاح السيارة على عكس الماضي أصبح يتطلب جهاز كاشف scanner.⁽²⁾ من واقع ممارسة هذه المهنة فإنها تحتاج إلى التكوين والتدريب فعمل الخبراء ينصب على منتجات وعمليات في تطور مستمر، الأمر الذي يظهر الحاجة إلى

(1) -M. OUZZANE Sid Ali, Délégué Général de l'Union algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR).« La profession d'expertise a besoin d'une mise à niveau »,Entretien réalisé par Saïd Mansouri, Revue de L'ASSURANCE N°7 - Décembre 2014,p.14.

(2) -Ibid.

تحيين مستمر لقواعد معارفهم، وفي الآفاق المستقبلية إنشاء مدارس خاصة لتكوينهم. هذا يؤكد مشكل ضعف تكوين الخبراء الذي يشتكي منه العميل رغم أنه لاعتماد الخبير هناك شرط "5 سنوات" خبرة، إلا أنه لا يشفع بما أن موضوعها ممارسات قديمة، وهذا ينقض بعد أساسي لبناء الثقة وهو توفر القدرات والكفاءات المناسبة.

يضاف إلى ذلك ضرورة مراجعة التسعيرة الخاصة بخدمة الخبرة، حيث يعتمد الخبير من طرف UAR للممارسة وهذه الهيئة هي من يحدد الأتعاب وفق سلم ثابت ومصادق عليه من طرف وزارة المالية.⁽¹⁾ وقد تميزت سنة 2014 بإعادة مراجعة أتعاب أو تسعيرة خبرة السيارات في انتظار مراجعة تسعيرة بقية تخصصات الخبرة من طرف UAR،⁽²⁾ الذي أكد المفوض العام له السيد وزان سيد علي بأن الأمر يحتاج مراعاة مصلحة جميع الأطراف: الخبير والمؤمن والمؤمن له، بحيث أي زيادة ستؤثر مباشرة في التكلفة التي تتحملها شركة التأمين والأقساط التي يدفعها العميل.⁽³⁾

فئة الخبراء تعاني من سوء تنظيم وسوء استغلال لأنها لا تملك تمثيلاً منظماً: جمعية أو نقابة، لتنظيم المهنة والدفاع عن مصالح ممارسيها بالنظر للمسؤولية الكبيرة التي يتحملونها مقابل العقوبة القانونية للخطأ الفادح أو للتقصير في الالتزامات والمتطلبات المهنية، التي قد تصل إلى تعليق النشاط والحذف من قائمة الخبراء المعتمدين . إن التمثيل المنظم سيساهم في المنافسة السليمة بين الخبراء على اختلاف فئاتهم والاهتمام أكثر بالتكوين، الأمر الضروري لضمان الخلافة لأن الطلب شديد على الخبراء ذوي الخبرة.

أسباب عدم رضا العميل حول القيمة المالية المقدرة للأضرار

يرجعه السيد تمنجاري الرئيس المدير العام للشركة الجزائرية للخبرة والمراقبة التقنية للسيارات SAE- EXACT -التابعة لشركة SAA والمساهمة في رأسمالها بنسبة 100% - لقيمة التعويضات الأقل بكثير

(1) –Saïd Mansouri , **Expertise en assurance**: Une profession qui a besoin d'organisation et de formation, Revue de L' ASSURANCE N°7 - Décembre 2014, p.07.

(2) –M. TAMENDJARI Mustapha, PDG de la Société Algérienne d'Expertise SAE-EXACT: « C'est difficile de trouver un centre de formation spécialisé », Entretien réalisé par Saïd Mansouri, Revue de L' ASSURANCE N°7 - Décembre 2014, p.08.

(3) –M. OUZZANE Sid Ali, Op.cit, p.15.

من التكلفة الحقيقية للتصليحات، وذلك بتقديرها بناء على سلم معد مسبقا غير محيّن، ويؤكد ذلك السيد "عنو عيسى" المدير العام لشركة الخبرة الفرعية EXAL التابعة لثلاث شركات: CAAR, CAAT, CCR، حيث صرّح بأن التقدير يكون على أساس سلم معدّ تقدر فيه تكلفة اليد العاملة للتصليح بـ 250 دج / الساعة، في حين أن التكلفة الحقيقية تعادل وقد تفوق أربعة أضعاف ذلك.⁽¹⁾ لهذا لجأت مؤخرا شركات التأمين إلى القيام بالتصليح في ورشات تابعة لها، وكان ذلك بتعديل قانوني صادر عن الجهة الوصية.

يضيف السيد "تمنجاري" فيما يخص أسعار قطع الغيار فإن التقييم مبني على أساس الفواتير، ولا تتوفر المعلومة بشكل دائم ولا في الوقت المناسب خاصة ما يتعلق بأحدث التصاميم.⁽²⁾ وهذه ثغرة من المفروض الحرص على تغطيتها للتحكم أكثر في التكلفة من طرف الشركة المؤمنة.

يطرح العميل أيضا مشكل إعداد التقييم على أساس أسعار القطع المزيفة أو البديلة الذي يرفضه تماما ويعدّه نوعا من الاحتيال، مما يهدم ثقته بالجهة المؤمنة والخبير الذي يراه متحيزا لها.⁽³⁾

يرى رئيس SAE-EXACT أنّ الحلّ يتمثّل في إيجاد جو تنافسي لضمان تطوير جوانب النقص. هذه إشارة إلى أن حماية الدولة للشركات العمومية قلّص من اهتمامها بتحسين جوانب الضعف لديها، كما نعتقد أنه يرمي إلى التحيين المستمر للسلم حسب تغيرات السوق والتخلي عن صفة الجمود فيه، وتوفير المعلومة المناسبة نوعا وتوقيتا، الأمر الذي سيصنع الفارق في التقييم المالي للأضرار، مما سيرفع من مصداقية تقييم الخبير، وبالتالي ترسيخ صورة ايجابية للالتزام الشركة المؤمنة بوعدها بتغطية الأضرار المبيّنة في العقد في حال وقوعها، وهذا سيدعم بعد الاستقامة والنزاهة لبناء الثقة.

(1) –M. ANNOU Aïssa, PDG de la SPA EXAL Expertise Algérie : « Notre plan de développement 2015 nous permettra de fournir une meilleure prestation pour nos partenaires », Entretien réalisé par Saïd Mansouri, Revue de L'ASSURANCE N°7 - Décembre 2014, p.11.

(2) –M. TAMENDJARI Mustapha, Opcit,p.08.

(3) –Fatih Aid, **Ce qu'en pensent les assurés** :L'exemple de la branche automobile, Revue de L'ASSURANCE N°7 - Décembre 2014,p.18.

المبحث السابع: تشخيص الثقة على مستوى العلاقات الداخلية للشركة محل الدراسة

من حيث أن علاقة الشركة بعميلها هي امتداد لسلسلة القيمة داخلها والتي بالضرورة قائمة على علاقات داخلية تضمن تأدية العمل، فإن خصائص المرحلة الأخيرة (مقدم خدمة- عميل خارجي) من سلسلة هذه العلاقات هي امتداد بالضرورة لخصائص مراحلها السابقة، وعليه لدراسة عامل الثقة يجب البدء أولاً من الداخل، وما سيظهره مقدّم الخدمة سيكون عاكساً للثقافة والمناخ التنظيمي السائد داخل الشركة محل الدراسة.

لقد تم اختيار الوكالات المباشرة لوحدة قسنطينة لتطبيق الاستبيان، وذلك للأسباب التالية:

✓ الوكالات المباشرة لها المساهمة الأكبر في تحقيق رقم الأعمال، وذلك على مستوى الشركة والقطاع والعالم.

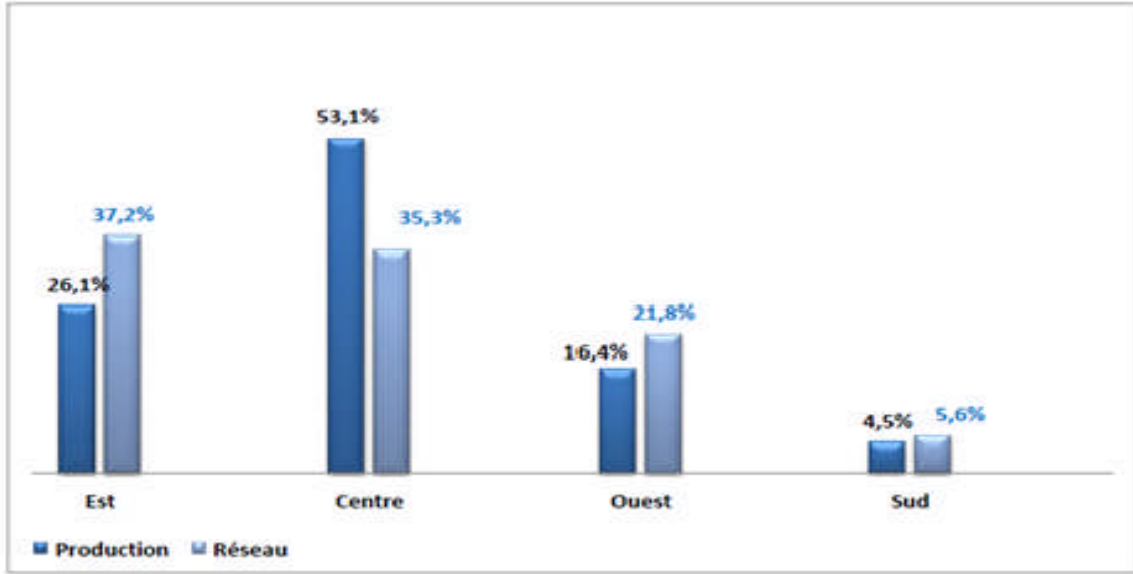
✓ الأفراد المنتمين للوكالات المباشرة مستقرين وظيفياً وحيدى الانتماء مقارنة بالأفراد العاملين بالقنوات غير المباشرة: وكلاء عموميين، سماسرة، موظفي البنوك.

✓ تركز نشاط القطاع بالدرجة الأولى في الجهة الشرقية للبلاد -الثانية من حيث رقم الأعمال بنسبة 26.1% - والتي تشمل 37.2% من شبكة التوزيع للقطاع ككل، والتي تحوي الوكالات التابعة لها كما هو مبين في الشكل رقم:

✓ الوزن الهام لشبكة الوحدة في الشبكة الكلية للشركة حوالي 25 %، كما يتضمن نشاطها بحكم المواقع الجغرافية لانتشار وكالاتها كل أنشطة الحافظة الخاصة بالشركة الأم: تأمين بحري، مناطق ومشاريع صناعية، مقاولات، سيارات، نقل....

وقد هدفنا بذلك لتقريب النتائج من الواقع المعاش للشركة وأفرادها الذين على اتصال مباشر بعملائها، تقييماً لمناخ الثقة الذي يسود العلاقات الداخلية المؤثرة على الخارجية منها، وفيما يلي تحليل لنتائج الاستبيان.

الشكل رقم 39: التوزيع الجهوي للإنتاج وشبكات التوزيع لسنة 2015



*Hors courtiers

Source :LE SECTEUR ALGERIEN DES ASSURANCES ; Notes Statistiques : Réseau de distribution des Sociétés d'assurance 2015, www.CNA.dz, 22/04/2018, p.06.

المطلب الأول: خصائص العينة

تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية من إدارات الوكالات المباشرة التابعة لوحدة قسنطينة، حيث أن هذه الأخيرة تمثل صورة مصغرة عن الشركة الأم من حيث تنوع المنتجات التي توزع خلالها ليشمل كافة أصناف الخدمات المقدمة بما فيها التأمين البحري، وكذا تمركزها الجغرافي في الشرق الذي يشمل أكثر المناطق التي تنشط فيها الشركة والقطاع ككل.

I-تقدير حجم العينة:

لقد تم تقدير حجمها باجتهاد من الباحثة وذلك لعدم وجود إحصائيات دقيقة ومحدثة وتناقضها أحيانا، كما لاحظنا عند تجربة الاستبيان أن تصنيف الأفراد في تقارير الشركة لا يوافق تصنيفهم التنظيمي على مستوى الوكالات المباشرة، حيث يكون ذلك إجمالاً في الفئات التالية: إطار سام، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ. في حين أنه على مستوى الوكالة يتم التصنيف كما يلي: رئيس وكالة، رئيس مصلحة، مساعد رئيس مصلحة، رئيس فرع، محرر رئيسي، محرر. قدرنا في المتوسط أن الوكالة الواحدة تحوي 6 أفراد

موزعين على 9 وكالات تابعة لوحدة قسنطينة⁽¹⁾، وعليه قدر العدد الإجمالي بـ 54 فرد، حيث أن العدد يتغير حسب :

- موقع الوكالة ومستوى نشاطها.
- حجم الوكالة التي زرنا بعضها ولاحظنا فعلا أنها لا تتسع لعدد كبير.
- النقص في الأفراد الموظفين الذي تعاني منه بعض الوكالات مما نتج عنه ضغط في العمل والذي كان سببا رئيسيا لعدم استرجاع كل الاستثمارات الموزعة فقد اعتذر البعض لضغط العمل.

مع العلم أن التوزيع لبعض الوكالات تم الكترونيا -لبعدها وانتشارها الجغرافي فتعذر التنقل إليها - وذلك بالإرسال إلى بريدها الالكتروني مما سمح بالاستفادة بجمع أكبر عدد من الإجابات في حال سوء تقديرنا لحجم العمالة لديها، وقد تم استرجاع 43 استمارة قابلة للمعالجة أي ما يعادل تقريبا 80% .

II-المستوى العلمي والخبرة:

جدول رقم 24: المستوى العلمي والخبرة لأفراد العينة

	Expérience CAAR			Total
	moins de 5 ans	entre 5-15	plus de 15 ans	
second ou moin	3	3	6	12
Niveau univ	10	11	1	22
scientifique Etudes.S	1	4	1	6
Formation.Spécial	1	1	1	3
Total	15	19	9	43

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

(1) - انظر الملحق رقم 17، ص 451.

✚ بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ أن ما نسبته $28/43 = 65.116\%$ من المستقنين ذوي مستوى جامعي ، 27.91% بمستوى أقل من الثانوي لكن نصفهم $06/12$ يملك خبرة تفوق 15 سنة، 6.98% قد خضعوا لتكوين متخصص موزعين بالتساوي على سنوات الخبرة وهذا لحدثة مراكز التكوين المتخصص التي بدأت مزاولتها نشاطها منذ 2010.

✚ أما فيما يخص الخبرة داخل الشركة:

✓ نلاحظ أن ما نسبته $28/43 = 65.116\%$ من المستقنين ذوي خبرة تفوق 5 سنوات لدى الشركة محل الدراسة :

✓ $17/43 = 39.535\%$ جامعيون ذوي خبرة.

✓ $09/43 = 20.93\%$ بمستوى أقل من الثانوي وذوي خبرة.

✓ $02/43 = 4.651\%$ بتكوين متخصص وذوي خبرة.

III-خصائص شاغلي مختلف المستويات التنظيمية:

من خلال الجدول الموالي نلاحظ:

✚ المستويات العليا (إطارات): رئيس وكالة، رئيس مصلحة، نائب رئيس مصلحة ، تمثل نسبة 83.72% من المستقنين، يشغلها ذوي الشهادات الجامعية بنسبة كبيرة 27 من 36 أي 75% . وكما سنرى لاحقا بأنه أحد صور الصراع بين الجامعيين وغيرهم من ذوي الأقدمية على شغل مناصب عليا .

✚ نلاحظ على المستويات الدنيا والذين على علاقة مباشرة بالعميل 5 من 7 أي 71.428% تأهيلهم أقل من الثانوي ، وهذا يطرح إشكالية إمكانية توفيرهم الاتصال الملائم خاصة في غياب كثافة التكوين المتخصص الداعم لطبيعة العمل. وهذا يقودنا لإثارة الكلام على قضية التكوين التي حسب اطلاعنا على تقارير النشاط لوحدة قسنطينة ، لاحظنا أن الإطارات هي الفئة الأكثر استفادة خاصة من التكوين المتوج بشهادة Formation Diplomante في مدارس متخصصة، على عكس الفئات الأدنى التي تحصل على تكوين تأهيلي Formation Qualifiante في شكل ملتقيات وأيام دراسية منظمة داخليا بإشراف إطارات الشركة ، والذي غالبا يأخذ الجانب التقني في تنفيذ العمل.

الجدول رقم 25: المستوى العلمي لشاغلي مختلف المستويات التنظيمية

	Niveau scientifique				Total
	second moin	ou univ	Etudes.S	Formation.Spéc ial	
Poste occupé					
	1	4	1	0	6
	2	8	3	0	13
	4	9	2	2	17
	2	0	0	0	2
	1	1	0	1	3
	2	0	0	0	2
Total	12	22	6	3	43

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

يوضح الجدولان المواليان على الترتيب أن نسبة عالية من المحبيين على اختلاف المناصب التي يشغلونها والمقدرة بـ 88.37% على اتصال مباشر بالعميل، و 53.48% منهم ذوي خبرة تفوق 5 سنوات، مما يبين أن المستقسين معاشين لكامل عملية تقديم الخدمة prestation de service بكل مراحلها ومستوياتها، ومما يعطي مصداقية أكثر للإجابات المقدمة حول ظروف وبيئة العمل والعلاقات المهيكلة والبنية التنظيمية التي يتم فيها إنتاج وبيع الخدمة. كما نلاحظ أن الإطارات مساهمة في الاتصال المباشر بنسبة 81.57%، مما يعكس إمكانية وصول العميل لكل فرد في الوكالة في سبيل الحصول على الخدمة الجيدة، أيضا يتضح مما سبق أن تقديم الخدمة مهمة للجميع.

الجدول رقم 26: طبيعة الاتصال بين شاغلي مختلف المستويات التنظيمية والعميل

	Contact Client		Total	
	contact direct	contact indirect		
Poste occupé				
	Chef d'agence	4	2	6
	Chef de service	10	3	13
	Adjoin CS	17	0	17
	Chef Filière	2	0	2
	Rédacteur Principal	3	0	3
	Rédacteur	2	0	2
Total		38	5	43

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 27: الاتصال مع العميل وخبرة الأفراد داخل الشركة

	Contact Client		Total	
	contact direct	contact indirect		
Expérience CAAR				
	moins de 5 ans	15	0	15
	entre 5-15	16	3	19
	plus de 15 ans	7	2	9
Total		38	5	43

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

📊 وضح الجدول الموالي أن ما نسبته 55.81% من أفراد العينة منهم من 36 سنة فأكثر مما يعني توفر القدرة على إدراك الحقائق والأمور والربط بينها (خبرة شخصية، مستوى من الحكمة) خاصة ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد وبنية العلاقات الداخلية. كما يبدو ضمنا انه

أحد معايير الوصول إلى مراتب تنظيمية عليا حيث نلاحظ أن فئة 25-35 سنة لا تحو رئيس وكالة، رغم أنها تمثل حوالي نصف حاملي الشهادات الجامعية 15 من أصل 28 .

الجدول رقم 28: الفئة العمرية والمنصب

	Poste occupé						Total
	Chef d'agence	Chef de service	Adjoin CS	Chef Filière	Rédacteur Principal	Rédacteur	
entre 25-35	0	7	8	0	2	2	19
entre 36-45	3	4	6	1	1	0	15
45ans ou plus	3	2	3	1	0	0	9
Total	6	13	17	2	3	2	43

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 29: الفئة العمرية والمستوى العلمي

	Niveau scientifique				Total
	second ou moins	univ	Etudes.S	Formation.Spécial	
entre 25-35	4	12	3	0	19
entre 36-45	3	8	2	2	15
45ans ou plus	5	2	1	1	9
Total	12	22	6	3	43

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 30: الخبرة الإجمالية في القطاع والمنصب

	Poste occupé	Expérience Global			Total
		moins de 10ans	entre 10-20	plus de 20ans	
	Chef d'agence	1	4	1	6
	Chef de service	6	6	1	13
	Adjoin CS	10	4	3	17
	Chef Filière	0	2	0	2
	Rédacteur Principal	3	0	0	3
	Rédacteur	2	0	0	2
	Total	22	16	5	43

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

بالنظر لنتائج الجدولين السابقين نلاحظ أن:

🇩🇿 فئة الأكثر من 45 سنة تمثل ما نسبته 20.93 % فقط من إجمالي الأفراد .

5 من 43 أي 11.628 % فقط خبرتهم تفوق 20 سنة في قطاع التأمين وكلهم إطارات كما يبينه الجدول الثاني، هذا يشير صراحة لنزيف الإطارات ذوي الخبرة والتدريب المتميز ، و الذي عانت منه الشركة سنة 2013 وزادت كثافة الظاهرة بين 2015 و 2016 بسبب قانون التقاعد و الذي منح آخر أجل 2016/12/31 لتوقيف الاستفاداة من التقاعد بسن 50 سنة، حيث خسرت وحدة قسنطينة لوحدها أكثر من 8 إطارات. (1) لابدّ من الإشارة أيضا إلى الراتب المغربي الذي تقدمه شركات القطاع الخاص لاستقطاب هذه الفئة الأمر الذي بيّناه عند معالجة ملف التكوين بالقطاع، والذي أكدته تقارير الديوان الوطني للإحصاء ONS.

(1) - مقابلة مفتوحة مع السيد مولود بن نجاعي ، مدير سابق لوكالة بسكرة، يوم 2017/11/15.

الجدول رقم 31: الخبرة داخل الشركة والمنصب

	Expérience CAAR			Total
	moins de 5 ans	entre 5-15 ans	plus de 15 ans	
Poste occupé				
Chef d'agence	1	3	2	6
Chef de service	2	9	2	13
Adjoin CS	7	7	3	17
Chef Filière	0	0	2	2
Rédacteur Principal	3	0	0	3
Rédacteur	2	0	0	2
Total	15	19	9	43

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

✚ من الواضح حسب نتائج الجدول السابق أن عامل الأقدمية والخبرة العملية مهم جدًا

في الترقية حيث:

- ✓ 5 من أصل 6 رؤساء وكالة لهم خبرة تفوق 5 سنوات.
- ✓ 11 من 13 رئيس مصلحة لهم خبرة تفوق 5 سنوات.
- ✓ فئة رئيس فرع خبرتها أكثر من 15 سنة.
- ✓ فئتي محرر رئيسي ومحرر منحصرة في ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

IV- قدرة الشركة على الاستقطاب من داخل القطاع (عوامل جذب الإطارات):

✚ 19 من 43 أي ما نسبته 44.2 % من العينة مستقطبين من مؤسسات تأمين

أخرى، و16 من 19 أي 84.211 % منهم هم إطارات، وعن أسباب التحاقهم بالشركة CAAR:

✚ ظروف عمل أحسن تأتي بالدرجة الأولى بنسبة 52.632 % .وفي استفسارنا عن

ظروف العمل وضّح لنا المدير السابق لوكالة بسكرة ما يلي :

- تم إعادة تهيئة بعض الوكالات في إطار مخطط شامل لكل الشبكة التوزيعية المباشرة للشركة بعد ما كانت ضيقة وحتى من ناحية تحسين مظهرها باحترام طابع مخطط له مشترك بين فروع الشركة مما يعكس نوع من الأناقة والرفاهية.
 - توفير التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي، وكل ما يتم طلبه من ذلك يلبي وفي وقت قياسي دون مماطلة.
- و تجدر الإشارة أننا قد لاحظنا متابعة كلا النقطتين السابقتين في جدول متابعة الاستثمارات من خلال اطلعنا على تقارير النشاط للشركة و وحدة قسنطينة.
- وفيما يخص الفرد الموظف أكثر : طريقة احتساب العطل، هناك ترقية في الدرجات كل 3 سنوات ، تمثل المردودية ما نسبته 80% من الراتب وتدفع كل 3 أشهر، بالإضافة إلى نسبة من الأرباح المحققة.
 - يضاف ما اطلعنا عليه في مجلة الشركة من منح القروض لأفرادها لشراء السيارات والمنازل، وإعانات للمناسبات الشخصية، وكذا منح تخفيضات خاصة لصيغ التأمين الجماعي لأفرادها.
- أسباب شخصية بنسبة 31.579% وأسباب أخرى بنسبة 10.526%، وكلاهما في الغالب خارج السيطرة الموضوعية للشركة.
- ويأتي في الأخير عامل الراتب بنسبة 21.05% مما يشير إلى أنه يشكّل نقطة ضعف للشركة.

الجدول رقم 32: الأفراد المستقطبين من القطاع ومناصبهم

	Poste occupé						Total
	Chef d'agence	Chef de service	Adjoin CS	Chef Filière	Rédacteur Principal	Rédacteur	
Rucrité d'autre comp	3	5	8	1	1	1	19

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 33: أسباب التحاق الأفراد المستقبطين بالشركة CAAR

	Conditions de Travail		Total
	non	oui	
Rucrité d'autre oui comp	9	10	19
Total	9	10	19
	Raisons Personnels		Total
	non	oui	
Rucrité d'autre comp	13	6	19
	Autres Raisons		Total
	non	oui	
Rucrité d'autre comp	17	2	19
	Bon Salaire		Total
	non	oui	
Rucrité d'autre comp	15	4	19

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

المطلب الثاني: السياق التنظيمي (بيئة العمل)

قبل تطرقنا بالتحليل لنتائج الأسئلة التي تضمنها هذا المحور، قمنا باختبار إمكانية وجود فروقات في الإجابات تعود للمستوى التنظيمي أو المنصب الذي يشغله المجيب وكانت نتائج تحليل التباين كما هي موضحة في الجدول:

الجدول رقم 34: تحليل الفروقات حسب المستوى التنظيمي (المنصب)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Visionclair	Inter-groupes	,412	5	,082	,641	,670
	Intra-groupes	4,751	37	,128		
	Total	5,163	42			
Objectifindividu	Inter-groupes	,478	5	,096	,587	,710
	Intra-groupes	6,033	37	,163		
	Total	6,512	42			
ConflitCulturel	Inter-groupes	,801	5	,160	1,038	,410
	Intra-groupes	5,710	37	,154		
	Total	6,512	42			
ConfusionST	Inter-groupes	1,062	5	,212	,812	,549
	Intra-groupes	9,682	37	,262		
	Total	10,744	42			
ObjectifsSC	Inter-groupes	1,365	5	,273	1,163	,345
	Intra-groupes	8,682	37	,235		
	Total	10,047	42			
Concurrence	Inter-groupes	,935	5	,187	,954	,458
	Intra-groupes	7,251	37	,196		
	Total	8,186	42			
AutresConflit	Inter-groupes	,483	5	,097	1,549	,199
	Intra-groupes	2,308	37	,062		

	Total	2,791	42			
	Inter-groupes	1,346	5	,269	1,341	,269
ReglconflitCI	Intra-groupes	7,225	36	,201		
	Total	8,571	41			
	Inter-groupes	2,066	5	,413	1,985	,104
ReglconflitentreIN D	Intra-groupes	7,701	37	,208		
	Total	9,767	42			
	Inter-groupes	3,361	5	,672	3,882	,006
Agirvproblem	Intra-groupes	6,406	37	,173		
	Total	9,767	42			
	Inter-groupes	1,538	5	,308	1,600	,184
RespAbsent	Intra-groupes	7,113	37	,192		
	Total	8,651	42			
	Inter-groupes	1,285	5	,257	1,005	,428
Suivi	Intra-groupes	9,459	37	,256		
	Total	10,744	42			
	Inter-groupes	1,069	5	,214	1,308	,282
propobjectifs	Intra-groupes	6,048	37	,163		
	Total	7,116	42			
	Inter-groupes	,295	5	,059	,529	,753
PréfertTravEquipe	Intra-groupes	4,124	37	,111		
	Total	4,419	42			
	Inter-groupes	2,228	5	,446	2,443	,052
TravailenGroupe	Intra-groupes	6,749	37	,182		
	Total	8,977	42			
	Inter-groupes	,877	5	,175	,711	,619
Infonouvelles	Intra-groupes	8,635	35	,247		

	Total	9,512	40			
perceptionouvtravai 1	Inter-groupes	,700	5	,140	1,641	,176
	Intra-groupes	2,900	34	,085		
	Total	3,600	39			
critèreperflclair	Inter-groupes	,515	5	,103	,469	,797
	Intra-groupes	8,136	37	,220		
	Total	8,651	42			
EffortPersonnel	Inter-groupes	,726	5	,145	,562	,728
	Intra-groupes	9,554	37	,258		
	Total	10,279	42			
FormationInterne	Inter-groupes	,385	5	,077	,277	,923
	Intra-groupes	10,312	37	,279		
	Total	10,698	42			
EtablissementAcad émique	Inter-groupes	1,525	5	,305	1,694	,160
	Intra-groupes	6,661	37	,180		
	Total	8,186	42			
LogoConfianceenC ommun	Inter-groupes	,931	5	,186	,892	,496
	Intra-groupes	7,720	37	,209		
	Total	8,651	42			
formationpourprati querconfiance	Inter-groupes	,497	5	,099	,376	,860
	Intra-groupes	6,600	25	,264		
	Total	7,097	30			
LogoApproprié	Inter-groupes	,142	5	,028	,228	,948
	Intra-groupes	4,233	34	,125		
	Total	4,375	39			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعود للمنصب الذي يشغله المجيب إلا فيما يخص السؤال رقم 6 من هذا المحور والذي يعبر عن إمكانية التصرف حيال مشاكل العمل دون الرجوع للرئيس المباشر، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمستوى التنظيمي أو المنصب الذي يشغله المجيب، وعليه سيتم تحليل الإجابات ومدلولاتها فيما يأتي.

I-السؤال الأول: فهم وإدراك رؤية الشركة

86% من المستقصين يرون أن الرئيس المباشر يعمل على توضيح رؤية الشركة ويولي اهتماما بذلك خاصة للقادمين الجدد للعمل.

الجدول رقم35: وضوح رؤية الشركة لأفراد العينة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	6	14,0	14,0	14,0
Valide oui	37	86,0	86,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

II-السؤال الثاني: اعتراف رؤية الشركة بشرعية المصالح الفردية

81.4% يرون أن رؤية الشركة تعترف بشرعية مصالح الأفراد العاملين ، بتضمين أهدافهم الفردية ضمن الأهداف العامة للشركة. وهذه القراءة معقولة في إطار أن 83.72% من المجيبين إشارات ، وقد علمنا سابقا ما تحضى به هذه الفئة من معاملة خاصة في مسألة الاستفادة من التكوين المتخصص المتوج بشهادة ، إضافة إلى عقود الولاء والأداء الموجهة لها .

الجدول رقم 36: تضمين الأهداف الفردية ضمن أهداف الشركة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	8	18,6	18,6	18,6
Valide oui	35	81,4	81,4	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

III-السؤال الثالث: مصادر الصراع داخل الشركة

- يأتي في المرتبة الأولى تداخل المهام والاختصاصات بنسبة 48.8% وهي نسبة معتبرة وقد طرح هذا المشكل كتعقيب على بعض إجابات تفضيل العمل الجماعي و يؤيد ذلك الإجابة على العبارة رقم 20 من مقياس الثقة التنظيمية محور تحليل بنية العلاقات، حيث أكد ما نسبته 34.9% على إمكانية حدوث تداخل في المهام مما يعيق تنفيذ العمل. إذن على الشركة إعادة تصميم العمليات الأساسية والداعمة بالشكل الذي يوضح حدود كل المهام والأنشطة ونقاط التكامل والتعاون بينها.
- في المرتبة الثانية اختلاف الأهداف المصالح كمصدر للصراع بنسبة 37.2% الأمر الذي يعبر عن نسبة غياب وحدة الأهداف، والتي لها علاقة بالدرجة الأولى بعدم وضوح رؤية الشركة وعدم التمكن من إدراكها لنسبة معتبرة الأمر الذي صنع الفرق في الإجابة على العبارات المقيمة لأبعاد الثقة كما سيأتي لاحقا .
- التنافس كمصدر للصراع بمعناه الإيجابي يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 25.6%، و على الشركة تشجيعه لإخراج كوامن الطاقات الفردية بهدف ضمان التحسين المستمر والإبداع في أساليب العمل والخدمة المقدمة .
- يلي ذلك الصراع الثقافي - القيم التي يؤمن بها ويلتزم بها في عمله- بنسبة 18.6%، الأمر الذي سيتبين معنا لاحقا في أن الفرق تصنعه الممارسات الفردية الشخصية في أغلب الممارسات القيادية الإدارية بعيدا عن هوية مشتركة تضبط الفكر والسلوك.

- أما المصادر الأخرى والتي عبّر عنها 7 % من المجيبين بـ :
- الصراع بين الموظفين ذوي المستوى التعليمي المحدود - ثانوي فأقل - وذوي المستوى الجامعي. وهي نتيجة امتلاك نصف الفئة الأولى لخبرة طويلة - أكثر من 15 سنة - تجعلهم يرون أحقيتهم أكثر من غيرهم بالترقية وإن كان لديهم شهادات جامعية خاصة مع العلم أن هذه الأخيرة غير متخصصة.
- إسناد السلطة إلى أشخاص غير أكفاء مع تمديد نفوذهم. وهذا يمس قيمة الأمانة لبعد النزاهة والاستقامة مما يؤثر سلبا على الثقة بين أفراد الشركة ، وقد أشار البعض أنه يؤثر العمل الفردي لهذا السبب. مما يبرز ضرورة مراجعة شروط الالتحاق بالوظيفة وكذا العوامل الدافعة للترقية.
- التماطل وعدم تأدية العمل بشكل جيّد و في الوقت المناسب. هذا يوضح وجود نقص في قيمتي الإتقان والالتزام ، مما يستدعي إعادة تصميم معايير أداء خاصة بالشركة لكل وظيفة من ناحية دراسة المستوى المطلوب والممكن أداءه وكذا التوقيت العقلاني لإنجاز المهام ، بمعنى توضيح الأهداف المراد الوصول إليها وتحديدها بدقة - الوضوح و قابلية القياس - ، بشرط أن تكون قابلة للإنجاز بالإضافة للحيز الزمني المعقول لذلك، والتي ستكون معايير مساءلة وتقييم أداء يخضع لها الفرد ، وقد طرح مشكل عدم وضوح معايير تقييم الأداء في نتائج السؤال 14 من المحور الموالي.

الجدول رقم 37: نتائج الصراع بسبب تداخل المهام والتخصصات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	22	51,2	51,2	51,2
Valide oui	21	48,8	48,8	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 38: نتائج الصراع بسبب اختلاف الأهداف والمصالح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	27	62,8	62,8	62,8
Valide oui	16	37,2	37,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 39: نتائج الصراع بسبب التنافس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	32	74,4	74,4	74,4
Valide oui	11	25,6	25,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 40: نتائج الصراع الثقافي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	35	81,4	81,4	81,4
Valide oui	8	18,6	18,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 41: نتائج الصراع لأسباب أخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	40	93,0	93,0	93,0
Valide oui	3	7,0	7,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

IV- السؤاليين الرابع و الخامس: تسوية الخلافات

أولا : بين الشركة وأفرادها:

يرى 71.4% بأن ذلك يتم عن طريق المفاوضة أما 28.6% يرون أن خلافاتهم مع الشركة يتم تجاهلها ويبدو أنها إحدى إشارات الخطر، فتجاهل الخلاف ينقض بعد إظهار حسن النوايا وبالتالي يهز الثقة، في حين كان يمكن النظر لها كفرص ومؤشرات لإحداث التغيير المناسب.

الجدول رقم 42: تسوية الخلافات بين الشركة وأفرادها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ignorance	12	27,9	28,6	28,6
Valide négociation	30	69,8	71,4	100,0
Total	42	97,7	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,3		
Total	43	100,0		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 43: تسوية الخلافات بين الأفراد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide amiable	28	65,1	65,1	65,1
Valide règlementaire	15	34,9	34,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

ثانيا: تسوية خلافات الأفراد فيما بينهم

65.1% أكدوا على أنها تسوى وديا فيما 34.9% أشاروا إلى أنها قد تصل إلى حدّ المساءلة حسب قوانين الشركة وهي نسبة نوعا ما معتبرة. إن الإجابة على هذا السؤال توافق الإجابة على سابقه ، فيبدو أن الخلافات سواء كانت بين الفرد والشركة أم بين الأفراد فيما بينهم، تأخذ في أغلبها أسلوب المفاوضة والحلّ الودّي كخطوة أولى ، لكن توجد نسبة معتبرة تفصل بالاحتكام للقوانين ، وهذا يشير إلى:

أن الهوية الداخلية للشركة غير موحّدة، ويشوبها نوع من الخلل، ويتجسد ذلك في صورة صعوبة الوصول بنسبة معتبرة إلى حلول اتفاقية دون المساءلة القانونية، وهذا يمكن التعبير عنه بشكل أبسط أن أسلوب التفكير غير موحّد ولا يحتكم بشكل كليّ-أي أن الأمر نسبي- إلى قيم موحّدة وهذا على مستوى العلاقات الأفقية والعمودية، مما يضعف بعد الاستقامة والنزاهة أهم بعد مؤثر في تحديد مستوى الثقة داخل الشركة محل الدراسة كما سيتبيّن معنا لاحقا.

V- تحليل إجابات الأسئلة السادس والسابع والثامن: إمكانية تفويض السلطة :

✓ بخصوص إمكانية التصرف تجاه مشاكل العمل دون مراجعة الرئيس المباشر فقد لاحظنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للمنصب الذي يشغله المصاحب : حيث أن فئة رؤساء الوكالات يرون بأن ذلك غير ممكن تماما، وهذا قياسا على انه رئيس ومرؤوس في الوقت ذاته، أما إذا نزلنا أكثر في المستوى التنظيمي أي من مستوى رئيس مصلحة فأقل فإن إمكانية التصرف دون الرجوع للرئيس المباشر (الاستعداد لتفويض السلطة) تزداد أكثر فأكثر .

الجدول رقم 44: المبادرة للتصرف تجاه مشاكل العمل حسب المنصب

	Agirvproblem		Total
	non	oui	
Poste occupé			
Chef d'agence	6	0	6
Chef de service	4	9	13
Adjoin CS	3	14	17
Chef Filière	0	2	2
Rédacteur Principal	1	2	3
Rédacteur	1	1	2
Total	15	28	43

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

✓ ما سبق يوافق ما توضحه تكرارات جدول الموالى ، التي تبين وجود استعداد كبير لتحمل المسؤولية بالتصرف حيال أوضاع العمل أثناء غياب المسئول المختص ، وقد عبّر عن ذلك بنسبة 72.1%، وهذا لا يتناقض وخصائص العينة التي 65.116 % منها يملك خبرة تفوق 5 سنوات ومستواهم العلمي عال، و 83.72% منهم إطارات، ثم عن نتائج تحليل العبارتين 29 و 30 من مقياس الثقة تدعم ذلك.

الخلاصة أن تفويض السلطة ممكن فقط في المستويات التنظيمية الدنيا للشركة رغم الاستعداد الكبير لتحمل المسؤولية من أفراد ذوي خبرة ومستوى علمي عال، مما يضعف بعد إظهار حسن النوايا -الثاني من حيث قوة الارتباط بالمستوى العام للثقة بالشركة كما سيتبين معنا في المحور الأخير- وذلك على مستوى العلاقات الرأسية في الاتجاهين.

توجد إشارة ضمنية لطبيعة العلاقات الرأسية بين المديرية الجهوية و وكالات التوزيع المباشر التي تأخذ نمط المركزية، مما يؤثر على إمكانية وصول المعلومة خاصة ما يتعلق بالمستجدات المهنية منها حيث يدعم ذلك نتائج الإجابة على السؤال 12 التي تؤكد أن الجديد في العمل يمكن معرفته فقط عن طريق العلاقات الشخصية، أيضا يسيء ذلك لجودة المعلومة في بعد التوقيت المناسب ما يوافق

نتائج تحليل العبارة رقم 22 حيث 32.6% يرون أن المعلومة المناسبة لإنجاز العمل لاتصل في الوقت المناسب، ومثالا على ذلك عندما تم تغيير الرسم على القيمة المضافة TVA لعقود التأمين، اضطرت الوكالات لمراجعة وتعديل عقود التأمين التي تم إبرامها سابقا باحتساب المعدل الجديد .

الجدول رقم 45: الاستعداد لتحمل المسؤولية (تعطل العمل) بغياب الرئيس المباشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	31	72,1	72,1	72,1
Valide oui	12	27,9	27,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

✓ تدخل الرئيس المباشر (المتابعة) : تقريبا مناصفة يرى المجيبون بأن الرئيس المباشر قد يتدخل وقت الحاجة فقط وذلك بنسبة 48.8 % وهذا يعني قدرة الرئيس على منح الثقة لمروؤوسيه ، و 51.2 % يرون انه يتابع تفاصيل مراحل انجاز العمل وهذا يعني عدم قدرة الرئيس على منح الثقة لمروؤوسيه ، وبموضوعية يمكن أن يرجع الأمر لنقص ثقة الرئيس بقدرات مروؤوسيه لنقص توفر المهارات المتخصصة في المجال حيث 50 % منهم من تتوافق شهادته الأكاديمية ومنصبه حسب نتائج تحليل العبارة رقم 01 من مقياس الثقة ، لكن 72.1 % يؤكدون امتلاك الأفراد للمعرفة التطبيقية المناسبة وذلك في نتائج العبارة رقم 02 من المقياس.ومنه بالنظر لخصائص المجيبين- الخبرة، نسبة الإطارات، المستوى العلمي- يتضح أن حدود تدخل القائد في العمل غير واضحة، أي غير مخطط لها وفق سياسة معينة، وإنما ترجع لطبيعة شخصيته من حيث استعداده لمنح الثقة، وهذا يشكل نقطة ضعف وتهديد للثقة التنظيمية، حيث يؤكد الباحثين فيها أن الخطوة الأولى لاكتسابها منحها أولا، طبعا نقصد برشادة وليس اعتباطا.

الجدول رقم 46: متابعة الرئيس المباشر لتفاصيل العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
s'il est nécessaire	21	48,8	48,8	48,8
Valide suivre les détails	22	51,2	51,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

VI- تحليل الإجابة على السؤال التاسع: إمكانية المساهمة في وضع الأهداف:

79.1% يرون أنه من الممكن المساهمة في اقتراح أهداف العمل كل من منصبه، في حين أن 20.9% يرون عكس ذلك. هذا يبيّن وجود استماع من طرف الرئيس، مما سيؤكد إجابات العبارات 16 و 17 و 33 من المحور الموالي التي تقابلها الإجابة موافق بالنسب التالية على الترتيب: 76.7%، 76.7%، 65.1%، مما يظهر مبدئيا تناقضه مع نتائج مصادر الصراع داخل الشركة التي بيّنت غياب وحدة الأهداف بنسبة معتبرة 37.2%، لكن فيما بعد سيتضح وجود استماع وليس إنصات حقيقي لهذه المقترحات أي أن الأمر شكلي فقط.

الجدول رقم 47: مساهمة الأفراد في وضع الأهداف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	9	20,9	20,9	20,9
Valide oui	34	79,1	79,1	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

VII - تحليل الإجابة على السؤالين العاشر و الحادي عشر: درجة تفضيل و التكلفة بالعمل

الجماعي:

✓ 88.4% يفضلون العمل الجماعي مما يترجم درجة استعداد عالية إدراكا منهم لميزاته، والباقي 11.6% يفضلون العمل الفردي مبررين ذلك بأنه دائما تحدث مشاكل في تقسيم المهام، والتي هي المهمة التوجيهية الرئيسية للقائد المسير.

✓ 79.1% يؤكدون على أن درجة التكلفة بالعمل الجماعي متوسطة، مما يوضح أن هذا الأسلوب التنظيمي غير معتمد بشكل أساسي في تنظيم عمل الشركة -استثناء-، وإنما يخضع للظروف الملزمة لذلك وطبيعة الأشخاص التي تسهل تجسيده ، ويؤكد ذلك نتائج تحليل العبارة رقم 21 من المحور الموالي حيث أكد ما نسبته 55.8% من المجيبين أن اتخاذ أسلوب العمل الجماعي يكون لمواجهة المواقف الاستثنائية. هنا يبرز مشكل ضعف مهارة إدارة العمل الجماعي لدى مسيري الشركة على اختلاف المستويات التنظيمية.

الجدول رقم 48: درجة تفضيل العمل الجماعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	5	11,6	11,6	11,6
Valide oui	38	88,4	88,4	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 49: التكلفة بالعمل الجماعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
haute	5	11,6	11,6	11,6
Valide moyenne	34	79,1	79,1	90,7
jamais	4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

VIII - تحليل الإجابة على السؤال الثاني عشر: الإعلام بما هو جديد في العمل أو الشركة:

63.4% يتم إعلامهم مسبقا بما هو جديد في العمل، في حين أن 36.6% يتم إعلامهم بشكل بعدي، مما يفوت فرصة إعطاء مقترحات أنسب، مناقشة البدائل، الاقتناع بضرورة إحداث التغيير أو اتخاذ القرار، بل مجرد العلم بالأمر يوفر إحساس أن الفرد معني وينتمي للشركة. حيث أشار البعض ممن اتصلنا بهم أن الأمر يعتمد على العلاقات الشخصية، وإلا فإن المعلومة محصورة في المستويات العليا للشركة - مديريات جهوية فما فوق في حين أن الوكالات هي الواجهة و الأقرب لمعايشة واقع العلاقات مع العملاء، وهي من سينفذ كل تغيير محدث.

الجدول رقم 50: إعلام الأفراد بما هو جديد في العمل أو الشركة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
d'une façon antérieure	26	60,5	63,4	63,4
Valide d'une façon postérieure	15	34,9	36,6	100,0
Total	41	95,3	100,0	
Manquante Système manquant	2	4,7		
Total	43	100,0		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

IX - تحليل الإجابة على السؤال الثالث عشر: إدراك ما هو جديد في العمل:

✓ أولا تم التأكد من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للمستوى العلمي وخبرة المجيب، أما بالنسبة لمنصب فقد تم ذلك سابقا.

✓ 90% يرون أن التغيير في متطلبات العمل وبيئته محفز لتطوير المهارات والقدرات الذاتية، أما البقية ترى بأنه يهدد مركزها الوظيفي، وهذا يوافق نتائج تحليل الإجابة على السؤال رقم 15 من المحو ذاته حول الجهود الفردية لتطوير المهارات.

الجدول رقم 51: إدراك ما هو جديد في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
risque	4	9,3	10,0	10,0
Valide motivant	36	83,7	90,0	100,0
Total	40	93,0	100,0	
Manquante Système manquant	3	7,0		
Total	43	100,0		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

X-تحليل الإجابة على السؤالين الرابع عشر والخامس عشر: إدارة المسار الوظيفي:

✓ أولا: وضوح معايير تقييم الأداء:

72.1 % يعتبرون معايير تقييم الأداء واضحة، و27.9% نسبة لا بأس بها ترى عكس ذلك، حيث لاحظنا غياب معايير تقييم الأداء الفردي في تقارير النشاط، وإنما توجد معايير جماعية لنشاط الوكالة كنسبة استرجاع الديون، و نسبة معالجة ملفات الحوادث، وفي إشارة من السيد بن نجاعي وغيره ممن تم مقابلتهم يعتمد التحفيز الفردي على عدد الملفات التي تمت معالجتها ، في حين أن معايير الحكم على جودة الخدمة المقدمة من الفرد وإتقانها مغيبية، وهذا أحد أسباب الصراع داخل الشركة أثناء تسليم القيمة على مستوى السلسلة الداخلية مورد/عميل، التي تضطر البعض لإنجاز العمل بمراحله بشكل فردي . مما سي طرح مشكل الثقة في شفافية ومصداقية تقارير التقييم وبالتالي المكافآت المترتبة عن ذلك -عدالة الحوافز-، وقبل كل ذلك غياب الحافز لإنجاز العمل لأن المعايير الواضحة محفزة .

الجدول رقم 52: وضوح معايير تقييم الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	12	27,9	27,9	27,9
Valide oui	31	72,1	72,1	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

✓ ثانيا: تطوير مهارات أفراد الشركة:

53.5 % برامج تدريب داخلية، 39.5 % مجهود ذاتي، 25.6 % مواصلة التعلم بمؤسسات أكاديمية.

الجدول رقم 53: تطوير مهارات الأفراد ببرامج تدريب داخلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	20	46,5	46,5	46,5
Valide oui	23	53,5	53,5	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 54: تطوير مهارات الأفراد بمجهودات فردية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	26	60,5	60,5	60,5
Valide oui	17	39,5	39,5	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الجدول رقم 55: تطوير مهارات الأفراد بالتعلم في مؤسسات أكاديمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	32	74,4	74,4	74,4
Valide oui	11	25,6	25,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

نلاحظ أن:

1. مساهمة الشركة في تطوير مهارات أفرادها تعاني نقصا واضحا فأغلب أفراد العينة ذوي خبرة تفوق 5 سنوات ولكن النصف فقط من حضي بالتكوين، ويطرح مشكل ملائمة برامج التدريب ، ما علمناه من المستقصين أنه :
 - ✓ اختياري وليس إجباري، حيث يعلن عنه ومن شاء يسجل .
 - ✓ العنصر النسوي الذي يمثل النصف تقريبا اعتمادا على تقارير الشركة ،يتعذر تنقله لأسباب اجتماعية.

وبالتالي على الشركة تقريب ذلك إلى هذه الشريحة ذات الوزن المؤثر

2. تطوير المهارات الفردية في نسبة عالية منه 65.1% يتم بصورة ذاتية مما يضعف شعور الانتماء للشركة. حيث 53.5% منهم فقط من يرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بدقة- موافق للاحتياجات الفردية الحقيقية- وهذا يمثل نتائج العبارة 32 من المحور الأخير، وهي النسبة ذاتها التي تلقت التدريب الداخلي، مع انه اختياري وهذا يؤكد صحة الاستنتاج بنقص الاهتمام الجاد بتطوير المهارات الفردية للشركة ومن ثمّ الجماعية.

كل ما سبق يوضح ضعف إدارة المسار الوظيفي، وبالتالي تقلص فرص الترقية، والتي تؤثر سلبا على ثقة الفرد بالشركة وبالتالي ولاءه لها.

XI - تحليل الإجابة عن الأسئلة 16، 17، 18: شعار الشركة: "الثقة المشتركة"

- 72.1% يرون أن شعار الشركة يعبر عن سياستها الحقيقية في التعامل مع العميل، حيث يؤكد كل من السيد بن نجاعي مدير سابق لوكالة بسكرة، و السيد عيود مدير وحدة قسنطينة، ومجموعة من المستقصين : أن الشركة تلتزم أثناء إبرام العقود بإعطاء التكلفة الحقيقية للتغطية التأمينية، وبالتالي تكون التسعيرة عالية مقارنة بالمنافسة غير النزيهة التي تعتمد إخفاء بعض البنود الضمنية للعقود، وإعطاء تسعيرة متدنية، وفي حال حصول الحادث تتملص بحجة أن العقد لا يغط ذلك.

الجدول رقم 56: إدراك وفهم الأفراد لشعار الشركة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
format publicitaire	12	27,9	27,9	27,9
Valide politique adoptée	31	72,1	72,1	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

✓ أولا تم التأكد من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للمستوى العلمي وخبرة

المجيب، أما بالنسبة لمنصب فقد تم ذلك سابقا.

46.5% فقط من المجيبين -وهي نسبة غير كافية- أكدوا تلقيهم التدريب عن كيفية الممارسة والالتزام بسياسة الشركة مع عملائها، وهذا يوافق النسبة المعتبرة للملفات فيما يخص معالجة الحوادث والتعويض، المعاد فتحها بعد تصنيفها دون متابعة، الراجع كأحد الأسباب للأخطاء الفردية عند دراسة أحقية العميل بالتعويض، وأخطاء الخبرة التي لا تتوقع تقاوم الأضرار.

الجدول رقم 57: تدريب الأفراد على ممارسة سياسة الشركة مع العملاء - الثقة -

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	11	25,6	35,5	35,5
Valide oui	20	46,5	64,5	100,0
Total	31	72,1	100,0	
Manquante Système manquant	12	27,9		
Total	43	100,0		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

87.5% يرون أن الشعار مناسب لمركز الشركة وظروف السوق وطبيعة المهنة التي تمارسها

وخصائص الخدمة التي تقدمها:

- مناسب لمركز الشركة وظروف السوق : من حيث أنها أول شركة في القطاع منذ 1963 ، وكذا من رواد السوق الوطنية بمركزها الثالث من حيث رقم الأعمال المحقق كما بيّناه سابقا.
- طبيعة المهنة : التي من مبادئها حسن النية والنزاهة وتقديم خدمة ذات جودة، وهذا موضح في ميثاق أخلاقيات المهنة .
- خصائص الخدمة : حيث أن الخدمات المالية نسبة المخاطرة فيها عالية، وبالتالي الثقة هي ضالة المتعاملين ونقصد الطرفين الشركة والعميل.

الجدول رقم58: ملئمة شعار الشركة لمركزها وظروف السوق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
non	5	11,6	12,5	12,5
Valide oui	35	81,4	87,5	100,0
Total	40	93,0	100,0	
Manquante Système manquant	3	7,0		
Total	43	100,0		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

المطلب الثالث: تحليل بنية العلاقات الداخلية - تحليل أبعاد الثقة -

I-تحليل ثبات وصدق المقياس وأبعاده الجزئية:

معامل الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أي أنه يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. وكما هو معلوم فإن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع له ⁽¹⁾ وكما يبينه الجدول الموالي فإن معاملي الثبات والصدق عاليين للمقياس إجمالاً وكذا أبعاده الجزئية، وعليه يمكن الوثوق والاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان في استكشاف ظروف البيئة الداخلية للشركة.

الجدول رقم 59: ثبات وصدق المقياس وأبعاده الجزئية

الصدق المحك	معامل الثبات ألفا كرونباخ	البعد
0.9695	0.940	إجمالي الأبعاد -المقياس ككل- TOTALcofiance
0.8420	0.709	البعد الأول -القدرات - TOTAL1
0.9486	0.900	البعد الثاني -النزاهة - TOTAL2
0.9071	0.823	البعد الثالث -إظهار حسن النوايا- TOTAL3

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.20

حاولنا إجراء التحليل العاملي لكن لم تتوفر الشروط المناسبة لذلك، وكذا الأمر بالنسبة للانحدار، وبالتالي سيتم تحليل حسب نتائج مصفوفة الارتباط.

II -تحليل مصفوفة الارتباط:

توضح مصفوفة الارتباط التالية :

1. الارتباط قوي جداً وذو دلالة إحصائية للأبعاد بالمستوى العام للمقياس ،مما يؤكد مساهمتها القوية في قياس الثقة التنظيمية ، وهذا يوضح أننا قد وفقنا بفضل الله تعالى إلى حد كبير في تصميم العبارات الملائمة لقياس المفهوم، وترتب الأبعاد حسب واقع الشركة محل الدراسة في تأثيرها على المقياس ككل كما يلي:

• يساهم بعد النزاهة والاستقامة بالدرجة الأولى في تحديد معالم الثقة التنظيمية للشركة

محل الدراسة ويترجم ذلك معامل الارتباط 0.961 بمستوى دلالة إحصائية 1%. وهذا يكون في

العلاقات التي هي في مرحلة النضج -وهذا يوافق نتائج الخبرة داخل الشركة حيث أن 65.116

(1) - عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، الجزء الثالث،ص.560.

% من المستقصين خبرتهم تفوق 5 سنوات -على عكس العلاقات الحديثة والتي أولويتها تكون في التأكد من توفر الكفاءة والقدرات اللازمة لأداء العمل.

- بعد إظهار حسن النوايا الثاني من ناحية الأهمية في تحديد معالم الثقة التنظيمية للشركة محل الدراسة ويترجم ذلك بمعامل ارتباط 0.937 بمستوى دلالة إحصائية 1%.
 • ثم أخيرا بعد القدرات بمعامل ارتباط 0.901 بمستوى دلالة إحصائية 1%، والذي رغم الأهمية البالغة له إلا أنه يشكل أكبر نقطة ضعف للشركة محل الدراسة ، كما سيتبين معنا لاحقا في تحليل نتائج العبارات التي يتضمنها .

2. ارتباط الأبعاد فيما بينها قوي وذو دلالة إحصائية مما يوضح التأثير المتبادل فيما

بينها حيث:

- يرتبط بعد القدرات -وذلك في الاتجاهين- ببعدى الاستقامة و إظهار حسن النوايا ارتباطا قويا ويترجم ذلك معاملي الارتباط: **0.796** و **0.748** بمستوى دلالة إحصائية 1% على الترتيب.

- أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعدي النزاهة وإظهار حسن النوايا ويترجم ذلك بمعامل ارتباط 0.877 بمستوى دلالة إحصائية 1%، وهي نتيجة منطقية جدًا، بالنظر لطبيعة المهنة والخدمة المقدمة، وكذا الاعتماد المتبادل للبعدين في أحداث نتائجهما وتأكيدهما، حيث أن إظهار حسن النوايا يمثل صورا عملية لتطبيق مبادئ النزاهة والاستقامة ثم تعزيزها .

الجدول رقم 60: مصفوفة الارتباط لمقياس الثقة التنظيمية وأبعاده الثلاث

	TOTAL1	TOTAL2	TOTAL3	TOTALcofiance
Corrélation de Pearson	1	,796**	,748**	,901**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	43	43	43	43
Corrélation de Pearson	,796**	1	,877**	,961**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	43	43	43	43
Corrélation de Pearson	,748**	,877**	1	,937**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	43	43	43	43
Corrélation de Pearson	,901**	,961**	,937**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	43	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

III- الاتجاه العام لتقييم الأبعاد والمقياس ككل:

نلاحظ من الجدول أن الاتجاه العام هو موافق للمقياس ككل ولأبعاده الجزئية، لكن نتساءل إن كان هناك تشتت في الإجابات؟

بحساب نسبة الانحراف المعياري إلى المتوسط -وذلك للمقياس ككل ولأبعاده الجزئية- نلاحظ أنها تتجاوز 25% وهذا يقودنا لتحليل مصدره .⁽¹⁾

الجدول رقم 61: الاتجاه العام لتقييم الأبعاد والمقياس ككل

	N	Moyenne	Ecart type
TOTAL1	43	2,0112	,57927
TOTAL2	43	2,2427	,72826
TOTAL3	43	2,2320	,59890
TOTALcofiance	43	2,1620	,59448
N valide (listwise)	43		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

IV- تحليل الفروقات في الاجابات:

1- تحليل الفروق حسب المستوى التنظيمي:

يوضح الجدول الموالي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمستوى التنظيمي أو المنصب الذي يشغله الفرد المجيب وذلك بمستوى معنوية 5%.

⁽¹⁾—Jean-Luc Giannelloni, Eric Vernet, *Etudes de marché*. Editions Vuibert, Paris, 1995, p.171.

الجدول رقم 62: تحليل الفروق حسب المستوى التنظيمي لمقياس الثقة وأبعاده

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TOTAL1	Inter-groupes	2,270	5	,454	1,421	,240
	Intra-groupes	11,823	37	,320		
	Total	14,093	42			
TOTAL2	Inter-groupes	1,698	5	,340	,611	,692
	Intra-groupes	20,577	37	,556		
	Total	22,275	42			
TOTAL3	Inter-groupes	,712	5	,142	,367	,868
	Intra-groupes	14,352	37	,388		
	Total	15,065	42			
TOTALcof iance	Inter-groupes	1,372	5	,274	,754	,589
	Intra-groupes	13,471	37	,364		
	Total	14,843	42			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

2- تحليل الفروق حسب الخبرة داخل الشركة:

يوضح الجدول الموالي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لخبرة الفرد المجيب وذلك

بمستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 63: تحليل الفروق حسب الخبرة داخل الشركة لمقياس الثقة وأبعاده

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TOTAL1	Inter-groupes	,041	2	,020		
	Intra-groupes	14,053	40	,351		
	Total	14,093	42			
TOTAL2	Inter-groupes	,006	2	,003	,005	,995
	Intra-groupes	22,269	40	,557		
	Total	22,275	42			
TOTAL3	Inter-groupes	,066	2	,033	,088	,916
	Intra-groupes	14,999	40	,375		
	Total	15,065	42			
TOTALcofiance	Inter-groupes	,014	2	,007	,018	,982
	Intra-groupes	14,829	40	,371		
	Total	14,843	42			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

3- تحليل الفروق حسب المستوى العلمي للمجيب:

يوضح الجدول الموالي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمستوى العلمي للفرد

المجيب وذلك بمستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 64: تحليل الفروق حسب المستوى العلمي للمجيب لمقياس الثقة وأبعاده

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TOTAL1	Inter-groupes	,633	3	,211	,612	,612
	Intra-groupes	13,460	39	,345		
	Total	14,093	42			
TOTAL2	Inter-groupes	3,741	3	1,247	2,624	,064
	Intra-groupes	18,534	39	,475		
	Total	22,275	42			
TOTAL3	Inter-groupes	1,836	3	,612	1,805	,162
	Intra-groupes	13,228	39	,339		
	Total	15,065	42			
TOTALcofiance	Inter-groupes	1,810	3	,603	1,806	,162
	Intra-groupes	13,033	39	,334		
	Total	14,843	42			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

4- تحليل الفروق حسب الفئة العمرية:

يوضح الجدول الموالي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود الفئة العمرية للفرد

المجيب وذلك بمستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 65: تحليل الفروق حسب الفئة العمرية للمجيب لمقياس الثقة وأبعاده

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
TOTAL1	Inter-groupes	,447	2	,224	,655	,525
	Intra-groupes	13,646	40	,341		
	Total	14,093	42			
TOTAL2	Inter-groupes	,007	2	,003	,006	,994
	Intra-groupes	22,268	40	,557		
	Total	22,275	42			
TOTAL3	Inter-groupes	,243	2	,122	,328	,722
	Intra-groupes	14,822	40	,371		
	Total	15,065	42			
TOTALcofiance	Inter-groupes	,170	2	,085	,232	,794
	Intra-groupes	14,673	40	,367		
	Total	14,843	42			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

إن بقي شك وحيد وهو إمكانية اختلاف الإجابات حسب درجة إدراك الفرد للمجيب لرؤية الشركة لأن ما لاحظناه أن التشتت دائما مصدره داخل الفئات وليس فيما بينها، إذن القضية نوعا ما فردية بغض النظر على المستوى العلمي للمجيب ومنصبه وخبرته وسنّه. وعليه سيتم تحليل تشتت الإجابات حسب درجة إدراك رؤية الشركة والتي هي في الأساس مهمة المسيرين القادة داخل الشركة على كل المستويات.

5-تحليل الفروق حسب درجة إدراك رؤية الشركة:

الجدول رقم 66: تحليل الفروق لمقياس الثقة وأبعاده حسب درجة إدراك المجيب لرؤية الشركة

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
TOTAL1	Inter-groupes	1,267	1	1,267	4,051	,051
	Intra-groupes	12,826	41	,313		
	Total	14,093	42			
TOTAL2	Inter-groupes	4,451	1	4,451	10,238	,003
	Intra-groupes	17,824	41	,435		
	Total	22,275	42			
TOTAL3	Inter-groupes	3,679	1	3,679	13,248	,001
	Intra-groupes	11,386	41	,278		
	Total	15,065	42			
TOTALcofiance	Inter-groupes	2,951	1	2,951	10,173	,003
	Intra-groupes	11,892	41	,290		
	Total	14,843	42			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

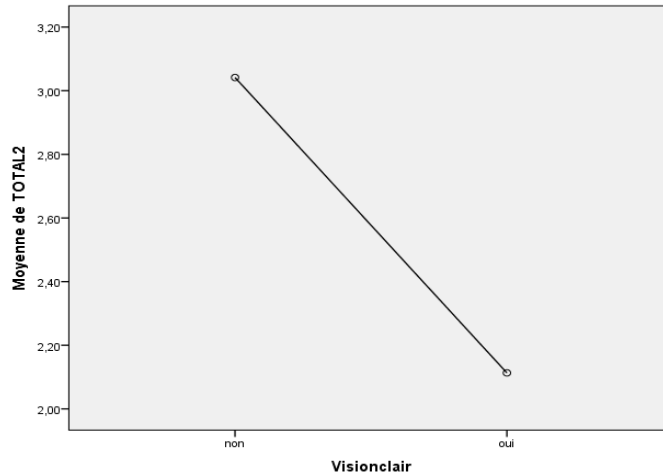
نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى درجة إدراك المجيب لرؤية الشركة ويظهر ذلك على مستوى بعدي النزاهة وإظهار حسن النوايا وعلى مستوى الثقة التنظيمية ككل كنتيجة حتمية بطبيعة الحال، وهذا ما يوضحه الجدول والرسم البياني لمتوسط الإجابات.

الجدول رقم 67: درجة ادراك رؤية الشركة ومتوسط الاجابات المقابل لمقياس الثقة وأبعاده

	Visio nclair	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL1	oui	37	1,9421	,57258	,09413
	non	6	2,4375	,45242	,18470
TOTAL2	oui	37	2,1132	,64681	,10634
	non	6	3,0417	,74337	,30348
TOTAL3	oui	37	2,1142	,53719	,08831
	non	6	2,9583	,44663	,18234
TOTALcofiance	oui	37	2,0565	,54790	,09007
	non	6	2,8125	,46585	,19018

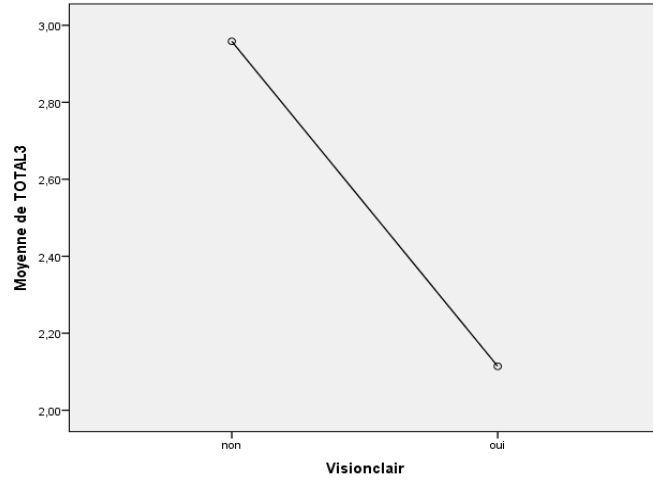
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الشكل رقم 40: درجة إدراك رؤية الشركة ومتوسط الإجابات لبعده النزاهة



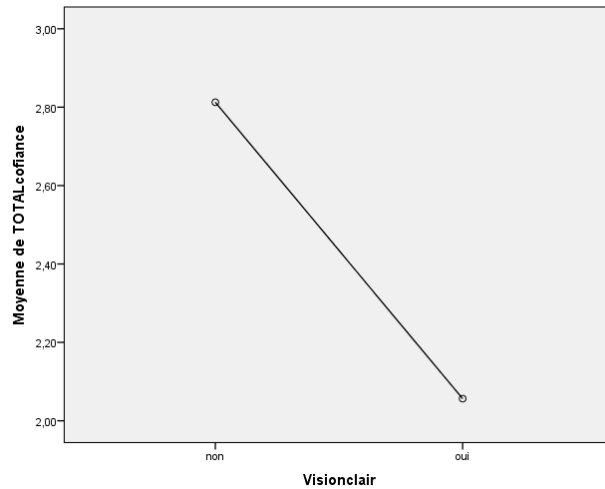
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الشكل رقم 41: درجة ادراك رؤية الشركة ومتوسط الإجابات لبعد إظهار حسن النوايا



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

الشكل رقم 42: درجة ادراك رؤية الشركة ومتوسط الإجابات المقابل لمقياس الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

كل ما سبق هو إشارة واضحة بأن المشكل الأساس هو مشكل قيادي داخل الشركة، وهذه النتائج يؤكدتها ويفصلها نتائج الجدول الموالي لاختبار T للفرق بين متوسطات الإجابات على الأبعاد والتقييم الشامل للمقياس وذلك بين المدركين للرؤية وغيرهم، حيث يتبين :

1. قبول الفرض العدمي بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات البعد

الأول وذلك عند مستوى معنوية 5%.

2. رفض الفرض العدمي، وقبول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات البعد

الثاني والثالث والمقياس ككل تعود لمستوى إدراك رؤية الشركة وذلك عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 68: اختبار T للفرق بين متوسطات الإجابات على الأبعاد والتقييم الشامل للمقياس

وذلك بين المدركين للرؤية وغيرهم

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
TOTAL1	Hypothèse de variances égales	,245	,623	-2,013	41	,051
	Hypothèse de variances inégales			-2,390	7,861	,044
TOTAL2	Hypothèse de variances égales	,046	,832	-3,200	41	,003
	Hypothèse de variances inégales			-2,887	6,290	,026
TOTAL3	Hypothèse de variances égales	,510	,479	-3,640	41	,001
	Hypothèse de variances inégales			-4,167	7,563	,004
TOTALcofiance	Hypothèse de variances égales	,383	,539	-3,190	41	,003
	Hypothèse de variances inégales			-3,593	7,443	,008

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

V- تشخيص بنية العلاقات الداخلية من خلال تحليل الإجابة على الأبعاد:

في ظل ظروف السياق التنظيمي الموضحة سالفا وبأخذ بعين الاعتبار العامل المؤثر على الإجابات- إدراك رؤية الشركة- سيتم فيما يلي تحليل نتائج تقييم أبعاد المقياس، لكن قبل ذلك سيتم تبويب العبارات تحت أبعاد و قيم ومفاهيم فرعية:

أولاً: بعد القدرات:

1. العلم: تحليل نتائج العبارتين رقم 01 و02

50 % فقط من المجيبين يرون أن الشهادات الأكاديمية للأفراد مناسبة لمناصبهم، وهذا المشكل مطروح لغياب المدارس المتخصصة إلا مؤخرًا منذ 2010 ، وحتى برامج التكوين الداخلية تكون في جوانب تطبيقية كما بيّناه سابقًا في ملف التكوين و بيّنته نتائج الإجابة على العبارة الثانية حيث أن 72.1% منهم يرون أن أفراد الشركة يملكون المعرفة التطبيقية المناسبة، وكذا نتائج فرص التدريب الداخلي التي غطت فقط نسبة 53.5% ، وما يشوب كل ذلك من استثناءات ومشاكل .

كل ذلك سيؤثر بالسلب على صورة الشركة وقادتها فيما يخص الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي لأفرادها-بعد إظهار حسن النوايا-، وذلك لضعف التزامها بقيم بعد الاستقامة والنزاهة :

1. العدل: في فرص التدريب والتكوين بكل أنواعه.

2. الالتزام بالوعود: حيث أكد رئيس الشركة مرارا في كلمته بمجلة الشركة باهتمامها

بالنجاح من خلال تطوير معارف أفرادها، و أكد مدير الموارد البشرية أن الشركة تهتم بتكوين

وتطوير معارف كل أفرادها وأنها تعتبر ذلك استثمارا.

3. الأمانة من ناحية ملائمة المنصب لشاغله،

4. كل ماسبق سيؤثر حتما على تجسيد قيمة الإتقان.

2. تقدير الذات: تحليل نتائج العبارات رقم 03 و04 و05

76.7% يرون بأن لديهم القدرة على شغل مناصب عليا.

97.7% يهتمون باكتساب مهارات جديدة.

88.4% يرون أن باستطاعتهم انجاز العمل بشكل أفضل.

الملاحظ أن مستوى تقدير الذات عال لدى أفراد الشركة، وهذا يوافق خصائص العينة المجيبة على الاستبيان من ناحية الخبرة: 65.11% ذوي خبرة تفوق 5 سنوات ، و التأهيل العلمي 65.11% حاملي شهادات جامعية، والخبرة الشخصية - نضج فكري- 55.8% منهم يفوق 36 سنة، و المستوى التنظيمي 83.72% إشارات. وكذا نتائج الاهتمام بالتطوير الذاتي التي يؤكدتها تحليل السؤال 15 من محور السياق التنظيمي. حيث بنسبة 39.5% يتم إتباع تكوين خاص على حساب الفرد لتطوير مهاراته ومعارفه، وبنسبة 25.6% يواصل التعلم في مؤسسات أكاديمية.

و هذا يخدم إظهار حسن النوايا في الاتجاه مرعوس- رئيس ، بإظهاره جدارته بثقة الرئيس الرشيدة واستعداده لتحمل مسؤوليات أعلى.

3. الخبرة: تحليل نتائج العبارات رقم 06 و 07 و 08

90.7% يرى بأنه يملك القدرة على التصرف المناسب في المواقف الاستثنائية.

76.7% يرى أن رئيسه في العمل له القدرة على مواجهة المواقف الصعبة وغير الروتينية.

67.4% فقط من يثق في نتائج قرارات رئيسه ويرأها غالبا صائبة.

نتائج العبارة 06 تعكس خبرة المجيب وهذا موافق لخصائص العينة حيث أغلب أفرادها تفوق خبرتهم في الشركة خمس سنوات.

أما العبارتان 07 و 08 اللتان تعكسان تقييم المرؤوس لقدرات رئيسه التي تتعدى المهارات القاعدية إلى توظيف خبرته في معالجة المواقف الاستثنائية واستشراف الوضعيات المستقبلية ، فتظهر اعتقادهم بوجود نقص أو قصور في توفر الكفاءات والقدرات المناسبة من ناحية الخبرة غير التطبيقية أي ما يفوقها إلى الجانب الاستشرافي، وقد أثير ذلك كأحد مصادر الصراع داخل الشركة، الأمر الذي قد يمثل مؤشرا داخليا لإعادة النظر في بعض مستويات الهيكل التنظيمي من ناحية توزيع المهام والمسؤوليات والمناصب.

ثانيا: بعد النزاهة أو الاستقامة: والذي قسّم إلى ممارسات عملية لقيم: العدل ، الالتزام، الإلتقان، الأمانة، الصدق.

1. قيمة العدل: تحليل نتائج العبارات رقم 09 و 10 و 11 و 12

✚ تطوير سياسة التحفيز: تحليل نتائج العبارتين رقم 09 و 10

62.8% يرون أن سياسة التحفيز تخضع للتطوير والتحديث المستمر، في حين أن 37.2% يرون أنها ثابتة، وهذا يطرح نقطة عدالة الحوافز المعتمدة من ناحية ملائمتها لأداء الأفراد واحتياجاتهم، وهذا ما يدعم الإجابة عن وضوح معايير تقييم الأداء في محور السياق التنظيمي حيث أكد 27.9% أنها غير واضحة.

فيما يخص الحوافز المعنوية فإن 46.5% يؤكدون على وجود مثل هذه الممارسات، ونسبة كبيرة 53.5% تنفي ذلك.

✚ الترقية: تحليل نتائج العبارتين رقم 11 و 12

55.8% يرون أن فرص الترقية متكافئة، والنسبة نفسها ترى أن أولوية الترقية داخلية. 44.2% يرون أن فرص الترقية غير متكافئة، والنسبة نفسها ترى أن الترقية تتم بالتوظيف من خارج الشركة.

الخلاصة ما سبق يمثل مؤشرين للخطر داخل الشركة:

- عدالة الحوافز: حيث أن الحوافز مادية بالدرجة الأولى ويطرح مشكل تحديثها وملائمتها لمعايير التقييم غير الواضحة لنسبة معتبرة من أفراد الشركة 27.9% ،
- كذلك عدالة فرص الترقية: غير المتكافئة، وأولويتها الداخلية غير الكافية لدعم روح الانتماء للشركة، والتي لاحظنا ضمنا فيما سبق عند تحليل خصائص العينة أن سنوات الخبرة العملية محدد رئيسي لشغل مناصب عليا بالشركة بغض النظر على المستوى العلمي.

2. قيمة الالتزام: تحليل نتائج العبارات رقم 13 و 14 و 15

90.7% يوافقون على الالتزام بمعايير وإجراءات العمل

90.7% يوافقون على الالتزام بواجب التعاون مع الزملاء لانجاز العمل.

72.1% يؤكدون على التزام الرئيس المباشر بالوفاء بوعوده

27.9% يرون عدم التزامه، أي أن كلامه لا يتفق وسلوكه.

هنا يطرح مشكل على مستوى العلاقات في الاتجاه الرأسي رئيس- مرؤوس: ضعف التزام بعض الرؤساء من ناحية الوفاء بالوعود أي أن كلامهم لا يتفق وسلوكهم مما ينقض السلوك الموثوق، قد يعود ذلك لسلطته المحدودة وزيادة المركزية كلما صعدنا في المستوى التنظيمي، لكن ذلك لا يبرر إعطاء وعود غير مسنولة ريمًا كسياسة لامتناس الغضب، حيث بمقارنة هذه النتيجة بنتائج السؤال الرابع من المحور السابق حول تجاهل الخلافات نجد النسب متقاربة 28.6% .

3. قيمة الإتقان: تحليل نتائج العبارات رقم 16 و17 و18

✚ التحسين المستمر : 76.7% يرون إمكانية مناقشة معايير وإجراءات العمل مع

الرؤساء والزملاء بهدف تحسينها، في حين 23.3% يرون أن ذلك غير ممكن.

✚ تشجيع المبادرة: 76.7% يرون ذلك ممكنا وهذا موافق للإجابة السابقة لإمكانية

مناقشة معايير وإجراءات العمل.

✚ مناقشة العوائق ومثبطات العمل دون تأجيل: 76.7% يؤكدون أن المشاكل المعيقة

لسير العمل تناقش وتواجه أنيا دون ملاحظة أو تأجيل، في حين 23.3% يرون أن الواقع عكس

ذلك.

وكما علمنا سابقا أن الإجابات مستقلة عن المستوى التنظيمي والعلمي و الخبرة ، ومرتبطة

بمستوى إدراك الفرد لرؤية الشركة ، هذا يؤكد دائما عدم وحدة الهوية التنظيمية، وأن الممارسات

شخصية تخضع لعقلية الفرد المسير بالدرجة الأولى، كذلك لابد من الإشارة إلى أن ممارسات

الإتقان ستكون في حدود ضيقة لأن إمكانية الإبداع مكبلة قانونيا وذلك للمسؤولية التي يتحملها

المؤمن نتيجة تشعب تصميم الخدمة التأمينية قانونيا ومحاسبيا، ولاستئثار الجهة الوصية بذلك.

الأمانة: تحليل نتائج العبارات رقم 19 و20 و21

✚ ملائمة المنصب لشاغله: 79.1% يرونه ملائم للمؤهل والخبرة والميول، في

حين أن 20.9% غير موافقين على ذلك.

✚ تصميم العمل – مسهل أم معيق لتنفيذ العمل:- 53.5% يرون أن المهام

متداخلة مما يعيق تنفيذ العمل وهي نسبة معتبرة جدًا مما يجسد مؤشر خطر واضح، يستدعي

الأهمية البالغة لإعادة تصميم العمليات والمهام ، وهذا يتوافق والنتائج السابقة حيث طرحت هذه النقطة كمصدر للصراع وكمثبط للعمل الجماعي.

إذن تبرز ضرورة إحداث تشخيص داخلي لتصميم العمليات الداخلية بهدف تحسينها أو إعادة هندستها، مع خضوع ذلك للمراجعة المستمرة.

📌 التكلفة بالمهام الاستثنائية - فرق العمل:-

55.8 % يؤكدون اتخاذ أسلوب العمل الجماعي لمواجهة المواقف الاستثنائية ، وهذا يدعمه درجة التكلفة بالعمل الجماعي والتي كانت متوسطة.

إذن هذا النمط التنظيمي في غالبية استثناء وليس نمط إداري معتمد وبالتالي فالشركة تفتقر إلى الاستفادة من مزاياه، والخبرة في إدارته.

4. الصدق: تحليل نتائج العبارات رقم 22 و23 و24

67.4 % يؤكدون وصول المعلومة المناسبة لانجاز العمل في الوقت المناسب، وهي نسبة جيدة لكن غير كافية.

81.4 % يرون أن المعلومة التي مصدرها الرئيس المباشر -المسار العمودي- دقيقة وملائمة أي يمكن الاعتماد عليها لانجاز العمل.

81.4 % يؤكدون إمكانية تقاسم المعلومة الملائمة بين الزملاء - المسار الأفقي-.

من خلال هذه النقطة حاولنا تقييم جودة المعلومة من خلال أبعاد الدقة والملائمة والتوقيت، حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن الشركة تتميز بدقة وملائمة المعلومة وذلك على المسارين العمودي والأفقي، ولكن تعاني من التوقيت غير المناسب بنسبة ملحوظة لا يمكن التغاضي عنها.

ثالثا: بعد إظهار حسن النوايا: (ممارسات لقيمتي الحلم والشورى)

📌 إمكانية تشارك المعرفة: تحليل نتائج العبارتين رقم 25 و26

95.3 % من أفراد العينة يرى بأنه اكتسب معارف جديدة باحتكاكه برئيسه وزميله في العمل.

58.1% يطلعون على نتائج القرارات في شكل تقارير مفصلة ومناقشتها، وهي نسبة متوسطة إذا أردنا أن نجسد تشارك المعرفة وتحقيق التعلم الجماعي لتأهيل المورد البشري لشغل وظائف أعلى، أي تحسين مساره الوظيفي، كما يوفر إمكانية تفويض السلطة إذا لزم الأمر .
ما سبق يلخص تشارك المعرفة في حدود ضيقة لا تتعد الجانب التقني، وكل هذا يؤثر على روح الانتماء والثقة في الشركة ومسيرتها.

📊 مستوى التعاون: تحليل نتائج العبارة رقم 27

69.8% يوافقون على وجود وعي بضرورة مساندة بعضهم البعض مما يعبر على مستوى تعاوني جيد لكنه يحتاج إلى تحسين.

📊 الوضوح والانفتاح على الآخر: تحليل نتائج العبارة رقم 28

67.4 % يؤكدون وجود وضوح وانفتاح في طرح مشاكل العمل من قبل الرؤساء لمرؤوسيهـم ، لكن الأمر يحتاج للتطوير الجدي فالنسبة المعارضة معتبرة 32.6% بالنظر لأهمية هذه المسألة كركيزة لبناء وتعزيز الثقة.

📊 الاستعداد لتفويض السلطة: تحليل نتائج العبارة رقم 29

71.4 % يؤكدون استعداد الرؤساء لتفويض السلطة إذا توفر الشخص المناسب، بمعنى الثقة الرشيدة.

📊 الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر: تحليل نتائج العبارة رقم 30

83.7 % يرون أن بإمكانهم تحمّل مسؤوليات أكبر ، ما يوافق نتائج الإجابة على السؤال رقم 07 من محور السياق التنظيمي.

نلاحظ أن استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية يفوق استعداد الرؤساء لتفويض السلطة ، وهذا ما يوافق تحليل نتائج الإجابة على الأسئلة رقم 06،07،08 من محور السياق التنظيمي.

إظهار الاحترام-قبول الآخر:- تحليل نتائج العبارتين رقم 31 و32

65.1% يؤكدون على وجود وعي باحترام اختلاف الرأي و القناعات، وهي نسبة جيّدة لكن غير كافية ، وهذا ما يؤكد نتائج العبارة الموالية والتي تعبّر على مدى احترام وجود الفروق الفردية، حيث 53.5 % فقط من تحدد احتياجاتهم التدريبية وفق حاجاتهم الحقيقية ،الأمر الذي يؤكد على نقطة ضعف واضحة للشركة فيما يخص التكوين والتأهيل لما يتطلبه العمل، وما يحسن حقيقة من قدرات الفرد مما يطوّر مساره الوظيفي ويضمن التميّز على مستوى الخدمة المقدمة ، ويعزز الثقة بين الفرد والشركة وبالتالي بين الفرد والعميل كواجهة للشركة.

الإستماع و الإنصات: تحليل نتائج العبارتين رقم 33 و34 والعبارة رقم 38 حول إمكانية المشاركة في القرار 65.1% فقط يؤكدون على إمكانية ذلك بين الرئيس والمروّوس في إطار رسمي.

81.4% يؤكدون على إمكانية ذلك بين الرئيس والمروّوس في إطار غير رسمي.

46.5% يقرّون باتخاذ القرارات دون عرضها ومناقشتها مع المروّوسين ، هذا يوافق النتائج السابقة فيما يخص استعداد المسير القائد لمنح الثقة لمروّوسيه الذي ناقشناه في نتائج الإجابة عن السؤال رقم 08 من محور السياق التنظيمي. مما سبق يمكن أن نخلص للنتائج التالية:

عملية الاتصال الداخلي تتم بنسبة عالية بشكل غير رسمي اعتمادا على العلاقات الشخصية بين الرئيس و المروّوس وهذا يمثل نقطة قوة لكن عليها تحسين قنواتها الرسمية التي لاحظنا سابقا أنها تتسبب في عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب.

1. لم يرتق الإستماع إلى إنصات حقيقي فعال، مع العلم أن من خصائص العينة نسبة

كبيرة ذات خبرة وأيضا تأهيل علمي، ونسبة معتبرة من الإطارات.

يبدو أن شخصية الفرد المسير القائد وبالضبط استعداده الشخصي لمنح الثقة، هو من يحكم مصير نجاح آليات إرساء الثقة التنظيمية داخل الشركة، وبالتالي عليها تطوير نموذج قيادي موحد وتدريب قادتها على الالتزام به، ثم نشره اعتمادا على علاقات ثقة ناجحة بمروّوسيهم ، لضمان تكوين جيل قيادي يعوّض سابقه على المدى البعيد .

طلب وقبول النصيحة والمساعدة: تحليل نتائج العبارتين رقم 35 و36

88.4 % لا يجد حرجا في طلب وقبول النصيحة.

93 % لا يجد حرجا في طلب وقبول المساعدة.

هذا يؤكد على مستوى الوعي التعاوني الذي لاحظناه بنتائج تحليل العبارة 27، لكن عملية التجسيد تحتاج لتحسين، ودعم بآليات واقعية لإثبات حسن النية.

أولوية المساءلة وإيقاع العقوبة: تحليل نتائج العبارة رقم 37

إذا استبعدنا الحياد فإنه يوجد تقريبا تعادل بين الموافقين 41.86 % والمعارضين 44.18 % على العبارة التي تقيس درجة الاهتمام بالمساءلة وإيقاع العقوبة مقارنة بالاهتمام بتصحيح النقص لدى الفرد خدمة لهدف التحسين كأولوية ، وهذا يعبر عن نقطة اهتمام أخرى على الشركة العمل على تحسينها.

الإعلام بالأهداف: تحليل نتائج العبارتين رقم 39 و40

83.7 % يعلمون أهداف الشركة ويعتبرونها واضحة ومفهومة لدى الجميع.

67.4 % منهم يؤكد على أن القدامى في العمل يدركون أهداف الشركة بشكل أعمق وأكثر تفصيلا من غيرهم. وهذا يؤكد أن إدراك رؤية الشركة يكون نتيجة خبرة الفرد الطويلة وليس لنجاح المسير القائد في إيصالها ، حيث أن هذا الجانب هو من صنع الفارق في الإجابات التي تم تحليلها.

مما يؤكد على مشكل إدراك رؤية الشركة وإيصالها لكل أفرادها العاملين بها، وضرورة بناء علاقات بينهم وبين قياداتهم المباشرة وغير المباشرة، تضمن إرساء الثقة بينهم والارتقاء بها إلى مستوى توحيد الهوية، لضمان الانجاز والتطوير والإبداع على مستوى العمل داخليا مما يضمن انعكاسها على علاقاتها الخارجية بنسبة معتبرة.

المطلب الرابع: تحليل مصفوفة الارتباط لأشكال العلاقات التنظيمية

تم اختيار مجموعة من العبارات من كل بعد من أبعاد الثقة، للتعبير عن أبعاد الثقة في إطار كل شكل من أشكال العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية منها في الاتجاهين، ثم تحليل ارتباطها بالمستوى العام للثقة لكل علاقة تنظيمية.

I. محددات الثقة على مستوى العلاقات الأفقية للشركة CAAR:

نلاحظ من خلال الجدول أن ما يحدد الثقة على مستوى العلاقات الأفقية داخل الشركة محل الدراسة كأولوية هو بعد الاستقامة والنزاهة ويبين ذلك معامل الارتباط القوي جدا 0.918 بمستوى معنوية 1%:

الجدول رقم 69: مصفوفة الارتباط لأبعاد الثقة على مستوى العلاقات الأفقية

		competenceHT	IntegrityHT	BenevolenceHT	HT
competenceHT	Corrélation de Pearson	1	,547**	,458**	,720**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000
	N	43	43	43	43
IntegrityHT	Corrélation de Pearson	,547**	1	,697**	,918**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	43	43	43	43
BenevolenceHT	Corrélation de Pearson	,458**	,697**	1	,876**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000
	N	43	43	43	43
HT	Corrélation de Pearson	,720**	,918**	,876**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

1. يوجد استعداد من الأغلبية 90.7 % على الالتزام بواجب التعاون مع الزملاء لانجاز العمل.
 2. التحسين المستمر : 76.7% يرون إمكانية مناقشة معايير وإجراءات العمل مع الرؤساء والزملاء بهدف تحسينها، في حين 23.3% يرون أن ذلك غير ممكن. لا بدّ من الإشارة إلى أن ممارسات الإتقان ستكون في حدود ضيقة لأن إمكانية الإبداع مكبلة قانونيا وذلك للمسؤولية التي يتحملها المؤمن نتيجة تشعب تصميم الخدمة التأمينية قانونيا ومحاسبيا، ولاستئثار الجهة الوصية بذلك.
 3. مناقشة العوائق ومثبطات العمل دون تأجيل: 76.7% يؤكدون أن المشاكل المعيقة لسير العمل تناقش وتواجه أنيا دون ماطلة أو تأجيل، في حين 23.3% يرون أن الواقع عكس ذلك.
 4. 67.4 % يؤكدون وصول المعلومة المناسبة لانجاز العمل في الوقت المناسب، وهي نسبة جيدة لكن غير كافية الشركة تتميز بدقة وملائمة المعلومة وذلك على المسارين العمودي والأفقي، ولكن تعاني من التوقيت غير المناسب بنسبة ملحوظة لا يمكن التغاضي عنها.
 5. 81.4% يؤكدون إمكانية تقاسم المعلومة الملائمة بين الزملاء - المسار الأفقي-.
- يليه من ناحية المساهمة في بناء وتوطيد علاقات الثقة الأفقية جانب إظهار حسن النوايا - الحرص على مصلحة الطرف الآخر- ويبين ذلك معامل الارتباط القوي 0.876 وذلك بمستوى معنوية 1%:
1. إمكانية تشارك المعرفة: 95.3 % من أفراد العينة يرى بأنه اكتسب معارف جديدة باحتكاكه برئيسه وزميله في العمل
 2. مستوى التعاون 69.8% يوافقون على وجود وعي بضرورة مساندة بعضهم البعض مما يعبر على مستوى تعاوني جيد لكنه يحتاج إلى تحسين. يوجد وعي بضرورة مساندة الأفراد لبعضهم البعض مما يعبر على مستوى تعاوني جيد لكنه يحتاج إلى تحسين.
 3. إظهار الاحترام-قبول الآخر-: نسبة جيدة لكن غير كافية 65.1 % تؤكد على وجود وعي باحترام اختلاف الرأي و القناعات.

4. 88.4 % لا يجد حرجا في طلب وقبول النصيحة.

5. 93 % لا يجد حرجا في طلب وقبول المساعدة.

هذا يؤكد على مستوى الوعي التعاوني الذي لاحظناه بنتائج تحليل العبارة 27، لكن عملية

التجسيد تحتاج لتحسين، ودعم بآليات واقعية لإثبات حسن النية.

وفي الأخير ولكن بمعامل ارتباط قوي 0.720 و بمستوى معنوية 1 % يأتي جانب توفر الكفاءات

والقدرات اللازمة المنحصرة في جانب كبير منها في حدود المعرفة التطبيقية الناتجة عن الخبرة العملية

وليس التأهيل العلمي المناسب.

II. محددات الثقة على مستوى العلاقات العمودية (الاتجاه : مرؤوس - رئيس)

للشركة CAAR:

الجدول رقم 70: مصفوفة الارتباط لأبعاد الثقة على مستوى العلاقات العمودية الاتجاه: مرؤوس- رئيس

		competenceVTE	IntegrityVTE	BenevolenceVTE	VTE
competenceVTE	Corrélation de Pearson	1	,867**	,713**	,885**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	43	43	43	43
IntegrityVTE	Corrélation de Pearson	,867**	1	,834**	,978**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	43	43	43	43
BenevolenceVTE	Corrélation de Pearson	,713**	,834**	1	,922**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	43	43	43	43
VTE	Corrélation de Pearson	,885**	,978**	,922**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

نلاحظ من خلال الجدول أن ما يحدد الثقة على مستوى العلاقات العمودية في الاتجاه مرؤوس - رئيس أي ما يدعم ثقة المرؤوسين في رؤسائهم داخل الشركة محل الدراسة كأولوية هو بعد الاستقامة والنزاهة وبيّن ذلك معامل الارتباط القوي جدًا 0.978 بمستوى معنوية 1 %، وكذا تعدد النقاط الحرجة التي أثّرت حوله من طرف المستنقصين بصفتهم مرعوسين:

1. الحوافز المعنوية فإنّ 46.5 % يؤكّدون على وجود مثل هذه الممارسات، ونسبة كبيرة 53.5% تنفي ذلك.
2. الترقية: 55.8 % يرون أن فرص الترقية متكافئة، والنسبة نفسها ترى أن أولوية الترقية داخلية .
3. قيمة الالتزام: 90.7 % يوافقون على الالتزام بمعايير وإجراءات العمل التي تم تلقيها من الرئيس المباشر أو من التدريب. أمر طبيعي مادام الشهادة بعيدة عن التخصص فهو يحتاج لتعلم الممارسات التطبيقية.
4. ضعف التزام بعض الرؤساء من ناحية الوفاء بالوعد أي أن كلامهم لا يتفق وسلوكهم مما ينقض السلوك الموثوق.
5. مناقشة العوائق ومثبطات العمل دون تأجيل: 76.7% يؤكّدون أن المشاكل المعيقة لسير العمل تناقش وتواجه آتيا دون ممانعة أو تأجيل، في حين 23.3% يرون أن الواقع عكس ذلك.
6. ملائمة المنصب لشاغله: 79.1 % يرونه ملائم للمؤهل والخبرة والميول، في حين نسبة لا بأس بها 20.9 % تعتبر المناصب غير ملائمة لشاغلها. - فيما يخص تصميم العمل أكثر من النصف يرون أن المهام متداخلة مما يعيق تنفيذ العمل وهي نسبة معتبرة جدًا مما يجسّد مؤشر خطر واضح. -
7. التكليف بالمهام الاستثنائية فرق العمل:- 55.8 % يؤكّدون اتخاذ أسلوب العمل الجماعي لمواجهة المواقف الاستثنائية، وهذا يدعمه درجة التكليف بالعمل الجماعي والتي كانت متوسطة. أسلوب العمل الجماعي في غالبية استثناء ويوجد ضعف خبرة في إدارته، مما يقلص فرص الاستفادة من مزاياه للفرد والجماعة.
8. 67.4 % يؤكّدون وصول المعلومة المناسبة لانجاز العمل في الوقت المناسب، وهي نسبة جيدة لكن غير كافية. إعادة تصميم قنوات الاتصال الرسمية.

9. 81.4% يرون أن المعلومة التي مصدرها الرئيس المباشر -المسار العمودي - دقيقة وملائمة أي يمكن الاعتماد عليها لانجاز العمل. تتوفر دقة وملائمة المعلومة وذلك على المسارين العمودي والأفقي، ولكن التوقيت غير المناسب بنسبة ملحوظة لا يمكن التغاضي عنها.

يليه من ناحية الأهمية والأولوية للتحسين بعد إظهار حسن النوايا 0.922 بمستوى معنوية 1 % ونبيّن فيما يلي أهم النقاط التي أثّرت حوله في إطار هذا النوع من العلاقات:

1. الوضوح والانفتاح على الآخر: 67.4 % يؤكدون وجود وضوح وانفتاح في طرح مشاكل العمل بين الرؤساء و مرؤوسيهم ، لكن الأمر يحتاج للتطوير الجدي فالنسبة المعارضة معتبرة 32.6% بالنظر لأهمية هذه المسألة مركزية لبناء وتعزيز الثقة.
 2. الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر: 83.7 % يرون أن بإمكانهم تحمّل مسؤوليات أكبر، ما يوافق نتائج الإجابة على السؤال رقم 07 من محور السياق التنظيمي. إن مستوى تقدير الذات عال لدى أفراد الشركة، و هذا يخدم إظهار حسن النوايا في الاتجاه مرعوس- رئيس، بإظهاره جدارته بثقة الرئيس الرشيدة واستعداده لتحمل مسؤوليات أعلى.
- إظهار الاحترام- قبول الآخر - :

3. توجد نسبة جيّدة لكن غير كافية تؤكد على وجود وعي باحترام اختلاف الرأي و القناعات،

4. و احترام وجود الفروق الفردية : حيث النصف فقط من حدّدت احتياجاتهم التدريبية وفق حاجاتهم الحقيقية، وقد علمنا سابقا أن الرئيس المباشر هو المسئول عن اكتشافها وتحديدها ومراقبتها وتقييمها بعد التدريب. وفي محور السياق التنظيمي لاحظنا نقص الاهتمام الجاد بتطوير المهارات الفردية للشركة ومن ثمّ الجماعية حيث أن تطوير المهارات الفردية في نسبة عالية منه يتم بصورة ذاتية. مما نتج عنه ضعف إدارة المسار الوظيفي، وبالتالي تقلص فرص الترقية، والتي تؤثر سلبا على ثقة الفرد بالمسير وبالشركة وبالتالي ولاءه لها.

الاستماع لآراء ومقترحات الأفراد:

5. 65.1 % فقط يؤكدون على إمكانية ذلك بين الرئيس والمرووس في إطار

رسمي.

6. 81.4 % يؤكدون على إمكانية ذلك بين الرئيس والمرووس في إطار غير

رسمي.

وقد لا حظنا سابقا حوالي نصف المستقيين يؤكدون عدم مشاركتهم في عملية صنع القرار حيث أن الاستماع لم يرتق إلى إنصات حقيقي، فيتم اتخاذها دون عرضها ومناقشتها مع المرووسين وهذا إخلال بمبدأ إنشاء وتسليم وتطوير القيمة المضافة مهمة الجميع خاصة بالنظر لطبيعة المهنة والخدمة المقدمة.

7. طلب وقبول النصيحة من الرئيس: 88.4 % من الأفراد كمرعوسين لا يجد

حرجا في طلب وقبول النصيحة و التراجع عن الرأي أو في حالة وجود رأي آخر أكثر صوابا.

وفي الأخير ولكن بمعامل ارتباط قوي 0.885 و بمستوى معنوية 1 % وبدرجة أهمية أعلى

عن بقية أشكال العلاقات التنظيمية، يأتي جانب توفر الكفاءات والقدرات التي يرجو الفرد المرعوس توفرها في رئيسه لكي يكون جديرا بتقته: حيث

• 76.7% يرى أن رئيسه في العمل له القدرة على مواجهة المواقف الصعبة وغير

الروتينية.

• 67.4% فقط من يثق في نتائج قرارات رئيسه ويراه غالبا صائبة.

أوضحت فيما سبق نتائج تحليل عبارات البعد الأول للمقياس اعتقادهم بوجود قصور في توفر

الكفاءات والقدرات المناسبة من ناحية الخبرة غير التطبيقية أي ما يفوقها إلى الجانب الإستشراقي.

III. محددات الثقة على مستوى العلاقات العمودية (الاتجاه : رئيس - مرؤوس)

للشركة CAAR:

الجدول رقم 71: مصفوفة الارتباط لأبعاد الثقة على مستوى العلاقات العمودية الاتجاه : رئيس- مرؤوس

	competenceVT M	IntegrityVT M	BenevolenceV TM	VTM
Corrélation de Pearson	1	,547**	,513**	,693**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	43	43	43	43
Corrélation de Pearson	,547**	1	,804**	,921**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	43	43	43	43
Corrélation de Pearson	,513**	,804**	1	,947**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	43	43	43	43
Corrélation de Pearson	,693**	,921**	,947**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	43	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

نلاحظ من خلال الجدول أن ما يحدد الثقة على مستوى العلاقات العمودية في الاتجاه رئيس - مرؤوس أي ما يدعم ثقة الرؤساء في مرءوسيهـم داخل الشركة محل الدراسة كأولوية هو بعد إظهار حسن النوايا وبيـن ذلك معامل الارتباط القوي جدًا 0.947 بمستوى معنوية 1% ، و يترجم ذلك النقاط الحرجة والعديدة التي تم الإشارة إليها والتي كان أهمها:

- تشارك المعرفة في حدود ضيقة لا تتعد الجانب التقني، وكل هذا يؤثر على الثقة في الشركة ومسيرتها:
- ✓ 95.3% من أفراد العينة يرى بأنه اكتسب معارف جديدة باحتكاكه برئيسه في العمل ، ومن الواضح المقصود هنا هي المعارف التطبيقية .
- ✓ 58.1% يطلعون على نتائج القرارات في شكل تقارير مفصلة ومناقشتها، وهي نسبة متوسطة إذا أردنا أن نجسد تشارك المعرفة وتحقيق التعلم الجماعي لتأهيل المورد البشري لشغل وظائف أعلى، أي تحسين مساره الوظيفي، كما يوفر إمكانية تفويض السلطة إذا لزم الأمر .
- الوضوح والانفتاح على الآخر: أكثر من الثلث أكدوا وضوح وانفتاح الرؤساء في طرح مشاكل العمل لمروسيهم ، لكن الأمر يحتاج للتطوير الجدي بالنظر لأهمية هذه المسألة كركيزة لبناء وتعزيز الثقة.
- يبدي الرؤساء استعدادا كبيرا لتفويض السلطة 71.4 % إذا توفر الشخص المناسب - الثقة الرشيدة-، كما يظهر المرعوسين استعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر، إلا أن تفويض السلطة ممكن فقط في المستويات التنظيمية الدنيا للشركة - زيادة المركزية كلما صعدنا أكثر في المستوى التنظيمي- حدود تدخل القائد في العمل غير واضحة، أي غير مخطط لها وفق سياسة معينة، و إنما ترجع لطبيعة شخصيته من حيث استعداده لمنح الثقة، وهذا يشكل نقطة ضعف وتهديد لعلاقات الثقة في هذا الاتجاه وكذا للثقة التنظيمية ككل.
- إظهار الاحترام-قبول الآخر- : توجد نسبة جيدة لكن غير كافية تؤكد على وجود وعي باحترام اختلاف الرأي و القناعات،
- الاستماع: عملية الاتصال الداخلي تتم بنسبة عالية 81.4 % بشكل غير رسمي اعتمادا على العلاقات الشخصية بين الرئيس و المرعوس لكن لم يرتق الاستماع إلى إنصات حقيقي فعال، مع العلم أن من خصائص العينة نسبة كبيرة ذات خبرة وأيضا تأهيل علمي، ونسبة معتبرة من الإطارات.
- طلب وقبول النصيحة: 88.4 % من الأفراد لا يجد حرجا في طلب وقبول النصيحة والتراجع عن الرأي أو في حالة وجود رأي آخر أكثر صوابا.

وكما علمنا سابقا أن الإجابات مستقلة عن المستوى التنظيمي والعلمي و الخبرة ، ومرتبطة بمستوى إدراك الفرد لرؤية الشركة ، هذا يؤكد دائما عدم وحدة الهوية التنظيمية، وأن الممارسات شخصية تخضع لعقلية الفرد المسير بالدرجة الأولى.

رغم أنه يأتي في الرتبة الثانية إلا أن بعد الاستقامة والنزاهة يقارب سابقه من ناحية الأهمية وبيّن ذلك معامل الارتباط القوي جدًا 0.921 بمستوى معنوية 1% وكانت أهم النقاط التي أثّرت:

- فرص الترقية غير المتكافئة، و أولويتها الداخلية غير الكافية لدعم روح الانتماء للشركة.

- لا بدّ من الإشارة إلى أن ممارسات الإتقان ستكون في حدود ضيقة لأن إمكانية الإبداع مكّبة قانونيا وذلك للمسؤولية التي يتحملها المؤمن نتيجة تشعب تصميم الخدمة التأمينية قانونيا ومحاسبيا، ولاستئثار الجهة الوصية بذلك:

✓ التحسين المستمر : 76.7% يرون إمكانية مناقشة معايير وإجراءات العمل مع الرؤساء والزملاء بهدف تحسينها، في حين 23.3% يرون أن ذلك غير ممكن.

✓ تشجيع المبادرة: 76.7% يرون ذلك ممكنا وهذا موافق للإجابة السابقة لإمكانية مناقشة معايير وإجراءات العمل.

- التكاليف بالمهام الاستثنائية - فرق العمل:- 55.8% يؤكدون اتخاذ أسلوب العمل الجماعي لمواجهة المواقف الاستثنائية ،وهذا يدعمه درجة التكاليف بالعمل الجماعي والتي كانت متوسطة. أسلوب العمل الجماعي في غالبته استثناء ويوجد ضعف خبرة في إدارته.

وفي الأخير ولكن بمعامل ارتباط قوي 0.693 و بمستوى معنوية 1% وبدرجة أهمية أقل عن بقية أشكال العلاقات يأتي جانب توفر الكفاءات والقدرات اللازمة التي يبحث المسير عن توفرها في مرعوسيه والتي عموما منحصرة في جانب كبير منها في حدود المعرفة التطبيقية الناتجة عن الخبرة العملية وليس التأهيل العلمي المناسب.

المطلب الخامس: تحديد أولويات التحسين لكل بعد من أبعاد الثقة على مستوى كل نوع من

أنواع العلاقات

لاحظنا مما سبق توافق ترتيب الأبعاد من حيث الأهمية في رسم معالم الثقة التنظيمية داخل الشركة محل الدراسة، وذلك على المستوى العام لها كما على مستوى العلاقات الجزئية المكونة لها، حيث لاحظنا أن النزاهة والاستقامة تأتي في المرتبة الأولى كمحدد لبناء وتحسين علاقات الثقة الداخلية، و هذا يدل على أن هذه الأخيرة تمر بمرحلة نضج - وهذا ما يوافق عمر الشركة وكذا سنوات الخبرة لأفراد العينة - وليست حديثة أين تكون الأولوية لتوفر القدرات والكفاءات اللازمة لأداء العمل، ويؤكد ذلك نتائج بعد إظهار حسن النوايا-الحرص على مصلحة الطرف الآخر- الثاني من ناحية الأهمية ماعدا في الشكل الأخير من العلاقات رئيس- مرعوس أين سبق بعد الاستقامة وإنما بشكل طفيف يمكننا من إعطاءهما الأهمية ذاتها. في المرتبة الثالثة ولكن بدرجة أهمية بالغة تفسرها معاملات الارتباط تبرز ضرورة توفر الكفاءات والقدرات القاعدية وما يفوقها لتأكيد الثقة على مستوى كل نوع من أنواع العلاقات التنظيمية.

I-أولويات التحسين على مستوى العلاقات الأفقية:

أولا:بعد النزاهة:

يمكن الاستدلال على أولويات التحسين لهذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 72: مصفوفة الارتباط بين بعد النزاهة على مستوى العلاقات الأفقية
والعبارات المحددة له

	IntegrityHT	x14	x16	x18	x22	x24
IntegrityHT	1	,723**	,762**	,692**	,771**	,692**
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

1. تحسين توقيت وصول المعلومة بتحسين قنوات الاتصال وإعادة تصميمها بدعم الجانب الرسمي منها.
2. تشجيع سلوك الانفتاح على الآخر دون خوف من العقاب أو أي ممارسات تهدد الأمن الوظيفي للفرد أو تعرضه للإقصاء. كما لابدّ من التفاوض مع الجهة الوصية في إطار تكتل للحصول على هامش أكبر يسمح بالتصرف فيما يخص تحسين معايير وإجراءات العمل.
3. وجود استعداد كبير للالتزام بواجب التعاون مع الزملاء لانجاز العمل، لكن ذلك غير كاف لابدّ من توفير آليات حقيقة كتشجيع العمل الجماعي وتوفير تنظيم يسهّل ذلك ، والعمل على تطوير مهارات المشرفين والقادة على كل المستويات لتجسيد وإدارة هذا النوع من التنظيم.
4. الحرص على المناقشة الآنية لمشاكل ومثبطات العمل، فهذا سيحسن من آجال تسليم الخدمة وخاصة معالجة ملفات التعويض وكذا انجاز الخبرة: إن كانت المشاكل تنظيمية فهي تستدعي إعادة تصميم للعمليات الداخلية للشركة الأساسية منها والداعمة، وإن كانت تقنية فعليها تطوير المعارف والمعدات التقنية لإنجاز العمل، لا ننكر انه في هذا الإطار وحدت الشركة إجراءات العمل ببرنامج ORASS ، لكن الجانب المعرفي للشريحة الواسعة من أفرادها يحتاج لتطوير حقيقي يتعدى الجانب التقني، وقد بيّن ذلك عدد الملفات المعاد فتحها والتي تشير بشكل واضح لضعف تحكمهم في المهنة. كذلك جانب الخبرة أهم نشاط محدّد لجودة الخدمة التأمينية يحتاج للتحديث المستمر للجانب المعرفي وتطوير الجانب التقني لممارسة النشاط كما تم الإشارة إليه سابقا.
5. تقاسم المعلومة أفقيا نتائجها جيدة جدًا وعليها المحافظة على هذا المكسب بتجنب الصراعات -خاصة ما يتعلّق بتقسيم المهام- على هذا المستوى والعمل على حلّها ودّيًا قدر الإمكان. أما الضمنية منها والتي تؤدي لتقاسم الخبرات فتحتاج ل ضمانات أقلّها وحدة المصلحة والأهداف والتي تخدمها وتمهّد لها وحدة الهوية .

ثانيا: بعد إظهار حسن النوايا:

يمكن الاستدلال على أولويات التحسين لهذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 73: مصفوفة الارتباط بين بعد اظهار حسن النوايا على مستوى العلاقات الأفقية
والعبارات المحددة له

	Benevolence HT	x25	x27	x31	x35	x36
BenevolenceHT	1	,512**	,729**	,811**	,556**	,482**
Corrélacion de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,001
N	43	43	43	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

1. العمل على تطوير الوعي باحترام اختلاف الرأي والقناعات.
2. تطوير الوعي بضرورة المساندة لبعضهم البعض.

يمثل ما سبق صور عملية ضرورة توحيد الهوية التنظيمية وهذا لا يعني تحقيق التطابق التام في الآراء، وإلا فلن يكون هناك تحسين وتطوير وإبداع، وإنما تطوير الالتزام بما اتفق عليه من الأغلبية مع إمكانية إبداء الرأي قبل الاتفاق والاحتفاظ بالقناعات الشخصية بعده كصورة لاحترام وقبول الآخر، الأمر الذي على القادة الاجتهاد في إدارته والحيلولة دون تطوره إلى مصدر صراع ومحاولة استغلاله بشكل ايجابي.

3. طلب وقبول النصيحة.
4. إمكانية تشارك المعرفة.
5. طلب وقبول المساعدة عند الحاجة لذلك.

كلها وبهذا الترتيب من حيث الأهمية والتأثير تعطي مؤشرات جادة عن استعداد الأفراد داخل الشركة للتعلم الجماعي التنظيمي، وإنما يحتاج الأمر للدعم بآليات واقعية:

-ثقافية بتطوير رؤية مشتركة للشركة وتدريب القادة على نشرها.

- وتنظيمية لإثبات حسن النية: فمثلا قد لاحظنا سابقا أن المعرفة المتشاركة في جانب كبير منها تطبيقية لا تطوّر معارف الفرد وبالتالي لا تخدم مساره الوظيفي وطموحه الشخصي، بل يعتمد في ذلك على ذاته بدرجة كبيرة.

ثالثا: بعد القدرات والكفاءات:

يمكن الاستدلال على أولويات التحسين لهذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم74: مصفوفة الارتباط بين بعد القدرات على مستوى العلاقات الأفقية والعبارات المحددة له

		competenceH T	x1	x2
competenceHT	Corrélation de Pearson	1	,884**	,839**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	43	42	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

1. ملاءمة شهادات الأفراد لمناصبهم: مما يبرز ضرورة تطوير المعارف القاعدية الخاصة بإنتاج وتسيير الخدمة التأمينية، خاصة لمن هم دون الإطارات الفئة التي أخذت حظها من التكوين المتوّج بشهادات وطنية ودوليا كما بيّنت تقارير الشركة، وإتّما يجب التركيز على الفئات دونها التي تعاني من مشاكل بيّناها في معالجتنا لملف التكوين والتدريب:
 - الميزانية تقف عند الحد الأدنى المفروض قانونيا.
 - التمييز.
 - غياب التخطيط الجاد للحاجات التدريبية.
 - اختيارية برامج التدريب التي معظم مواضيعها معارف تطبيقية.
 - عدم مراعاة الجانب الاجتماعي للشريحة التي تمثل النصف -النساء- ببرمجة التدريب في مراكز بعيدة جغرافيا.

- التقييم السطحي لنتائجه وغياب التقييم المتخصص لنتائج الاستثمار التكويني.

2. امتلاك المعارف التطبيقية: مصدرها الأساسي الاحتكاك بالرئيس في العمل وكذا زملاء دون التحكم في الجانب الأكاديمي العلمي لها، مما نتج عنه ارتكاب أخطاء عند معالجة ملفات تصاريح الحوادث وتراكمها. لذا يجب العمل على إعادة تصميم برامج التدريب لتدعيم التكوين المتخصص، بهدف بناء وتعزيز وتحديث الجانب المعرفي وتصحيح الممارسات التطبيقية له، مع توفير فرص متكافئة للاستفادة منها باختلاف المستوى التنظيمي وجنس الفرد.

II- أولويات التحسين على مستوى العلاقات العمودية: مرعوس-رئيس

أولاً: بعد النزاهة:

يمكن الاستدلال على أولويات التحسين لهذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 75: مصفوفة الارتباط بين بعد النزاهة على مستوى العلاقات العمودية مرعوس-رئيس والعبارات المحددة له

	IntegrityVTE	x10	x11	x13	x15	x18	x19	x21	x22	x23
IntegrityVTE	1	,797	,777	,685	,765	,651	,565	,659	,766	,865
Corrélation de Pearson										
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

1. دقة وملائمة المعلومة التي مصدرها الرئيس شكلت أهم محدد لنزاهته المكسب الذي

يجب المحافظة عليه ودعمه، بتحسين توقيت وصولها كما سيبيّن معنا.

2. الاهتمام بالتحفيز المعنوي بتقدير المجهود الشخصي للفرد عند انجاز العمل.

3. توفير فرص متكافئة للترقية والسبيل لذلك الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للفرد،

لدعم الإمداد الداخلي بالكفاءات اللازمة لشغل المناصب الشاغرة مما يوفر على الشركة عناء

إدماج الملتحقين الجدد بثقافتها وكذا الاستفادة من خبرة المترشح الداخلي المتراكمة نتيجة

احتكاكها ببيئتها المادية وعقليتها الإدارية ونوعية أفرادها.

4. بدرجة الأهمية ذاتها :

- تحسين توقيت وصول المعلومة بتحسين قنوات الاتصال أو إعادة تصميمها.
- الحرص على أن يكون القادة على كل المستويات قدوة بتدعيم مصداقيتهم بالالتزام بما يقطعونه من وعود لمرعوسيههم وكذا الحرص على توافق كلامهم وأفعالهم، والقادة يحتاجون لتدريب لممارسة ذلك.

5. الالتزام بإجراءات العمل نقطة قوة ايجابية في تقييم نزاهة الرئيس في إطار العلاقة مرعوس-رئيس لأن الأخير مصدره الأساسي لتعلم الممارسات اللازمة لإنجاز العمل في إطار غياب التكوين المتخصص، وكذا الرئيس لا يمكنه انجاز العمل بمفرده، والذي يتحدد على أساسه مستوى أدائه وبالتالي المحفزات المادية وكذا سمعته كمسير.

6. دعم الاستفادة من الأسلوب التنظيمي "فرق العمل" وتدريب القادة على إدارته.

7. تحسين مناقشة مثبطات العمل ومشاكله في إطار العلاقة مرعوس-رئيس بتحسين الاتصال الرسمي وتحقيق الإنصات الحقيقي لانشغالاتهم.

8. إعادة تصميم العمل لتفادي تداخل المهام بإعادة تصميم العمليات وتحديث توصيف الوظائف على ضوء ذلك، مع حرص المسير الرئيس المباشر على توضيحها للملتحقين الجدد بمناصبهم وبرمجة تدريب تأهيلي لشغلها.

ثانيا: بعد إظهار حسن النوايا:

يمكن الاستدلال على أولويات التحسين لهذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 76: مصفوفة الارتباط بين بعد إظهار حسن النوايا على مستوى العلاقات العمودية مرعوس-رئيس والعبارات المحددة له

	BenevolenceV TE	x28	x30	x31	x32	x33	x34	x35	
BenevolenceVTE	Corrélation de Pearson	1	,772**	,360	,714**	,730**	,768**	,614**	,438**
	Sig. (bilatérale)		,000	,018	,000	,000	,000	,000	,003
	N	43	43	43	43	43	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

1. الوضوح والانفتاح على الآخر في طرح مشاكل العمل من الرؤساء لمرعوسيهيم، كاستعداد ومهارة يحتاج للتطوير الجدي، وبالنظر لبقية النقاط المؤثرة على هذا البعد خاصة الأخيرتين، يبدو أن التحفظ مصدره الرئيس.
2. تحسين الاستماع الرسمي لآراء ومقترحات الأفراد، من خلال تحسين قنوات الاتصال الرسمية ومعالجة ما يشوبها من مشاكل التي قد تتعلق بتصميمها، أو ما يحيط بها من ظروف: التقنية المستخدمة، اللغة، التشويش، أو أحد طرفي الاتصال: الصورة المدركة للمرسل والمرسل إليه، وترجع الباحثة العامل الأخير حيث بيّنت النتائج أن الاتصال غير رسمي هو الغالب بمعنى أن العلاقات الشخصية هي الدافع الأول لمنح فرصة الإصغاء، وهذا يبرز ضرورة الاهتمام ببناء علاقات ثقة رشيدة وجديّة في الاتجاه رئيس - مرعوس.
3. احترام وجود الفروق الفردية : حيث النصف فقط من حدّدت احتياجاتهم التدريبية وفق حاجاتهم الحقيقية، وقد علمنا سابقا أن الرئيس المباشر هو المسئول عن اكتشافها وتحديدها ومراقبتها وتقييمها بعد التدريب. وفي محور السياق التنظيمي لاحظنا نقص الاهتمام الجاد بتطوير المهارات الفردية للشركة ومن ثمّ الجماعية حيث أن تطوير المهارات الفردية في نسبة عالية منه يتم بصورة ذاتية. مما نتج عنه ضعف إدارة المسار الوظيفي، وبالتالي تقلص فرص الترقية، والتي تؤثر سلبا على ثقة الفرد بالمسير والشركة وبالتالي ولاءه لها. على الشركة تدريب قادتها على اكتساب وإدارة جملة من المهارات:
 - التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لمرعوسيهيم بتطوير معايير تقييم الأداء الفردي والجماعي، مع الحرص على جعلها: واضحة، دقيقة، قابلة للقياس.
 - تطوير معارف المسير المباشر بمجال إدارة المورد البشري: تطوير علاقات عمل ناجحة مع المرعوسين، إدارة العمل الجماعي، إدارة المسار الوظيفي للفرد.
4. تضمين ثقافة الشركة مبدأ احترام اختلاف الآراء والقناعات وهي نقطة مشتركة بين أشكال العلاقات الأفقية والعمودية.
5. يشكل الاستماع غير الرسمي نقطة قوة، على الشركة أن تحسن استغلالها باستيضاح العوامل التي تجمع أفرادها في تكتلات جزئية، والعوامل التي تلتقي فيها هذه التكتلات وعوامل اختلافها. كل ذلك سيساعد في إنجاز المشروع القيادي باستبيان عوامل التأثير للإقناع، والقنوات المسهّلة لنشر رؤية الشركة.

6. لا يجد الفرد حرجا في طلب وقبول النصيحة من رئيسه، والتراجع عن رأيه في حالة اقتناعه برأي هذا الأخير، وبالتالي يتوفر فيه الانفتاح في إبداء نقاط ضعفه، التي يستطيع الرئيس ملاحظتها واستكشافها ببسر، وقراءة مؤشرات التأثير عليه لكسب تبعيته، وأيضا الوسائل الممكنة لتحفيزه:
- تكليفه بما يناسبه، أي تحقيق ملائمة المنصب لقدراته.
 - تحديد مواضيع البرامج التدريبية بدقة وجعل مصاريفها مبررة وعائد الاستثمار فيها عال.
 - تحديث سياسة التحفيز، بالتحديث الدوري لملاحظات الرئيس المباشر حول العوامل المحفزة لسلوك مرعوسيه.

لا يتردد المرعوس في إبداء استعداداته لتحمل مسؤوليات أكبر، و بالنظر للنقطتين الأخيرتين فهو يحاول إبداء جدارته بثقة رئيسه.

ثالثا: بعد القدرات والكفاءات:

يمكن الاستدلال على أولويات التحسين لهذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 77: مصفوفة الارتباط بين بعد القدرات والكفاءات على مستوى العلاقات العمودية مرعوس-رئيس والعبارات المحددة له

	competenceV TE	x7	x8
competenceVTE	1	,970**	,969**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

لكي يكون الرئيس جديرا بثقة مرعوسه، يظهر بالتساوي أهمية تطوير القدرات والخبرات التي تتعدى المهارات القاعدية إلى توظيف خبرته في معالجة المواقف الاستثنائية واستشراف

الوضعيات المستقبلية، وقد أثير ذلك كأحد مصادر الصراع داخل الشركة، الأمر الذي قد يمثل مؤشر داخلي :

- لإعادة النظر في بعض مستويات الهيكل التنظيمي من ناحية توزيع المهام والمسؤوليات والمناصب.

- وكذا تدريب القادة على اكتساب هذا النوع من القدرات.

III-أولويات التحسين على مستوى العلاقات العمودية: رئيس - مرعوس:

أولاً: بعد إظهار حسن النوايا:

يمكن الاستدلال على أولويات التحسين لهذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 78: مصفوفة الارتباط بين بعد اظهار حسن النوايا على مستوى العلاقات العمودية رئيس - مرعوس والعبارات المحددة له

	BenevolenceV TM	x25	x26	x28	x29	x31	x34	x35
BenevolenceV TM	1	,629**	,692**	,769**	,744**	,673**	,671**	,411**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006
N	43	43	43	43	42	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

1. التدريب على الوضوح والانفتاح على الآخر في طرح مشاكل العمل الذي لاحظنا سابقا مصدره بالدرجة الأولى تحفظ الرؤساء، والذي يدعم بتوحيد الأهداف والحرص على تكافؤ فرص: التدريب، الترقية، ووضوح معايير تقييم جودة الخدمة و أداء الفرد.
2. بملاحظة النتائج وجدنا استعدادا جيّدا من الرئيس لتفويض السلطة المقترن بتوفر الشخص المناسب، لكن بيّنت النتائج أيضا انحسار ذلك في المستويات الدنيا، مما يترجم وجود مركزية عالية كلما صعدنا في المستويات التنظيمية، وكذا نسبة تدخل الرئيس المباشر في

متابعة تفاصيل العمل ، كلها مؤشرات عن صعوبة منح الرئيس الثقة لمرعوسيه. إذن على الشركة تدريب قادتها في كل المستويات التنظيمية على كيفية منح الثقة الرشيدة.

3. تحقيق وتطوير التعلم الجماعي وتشارك المعرفة بالاطلاع على نتائج القرارات في شكل تقارير مفصلة ومناقشتها.

4. إظهار الاحترام وقبول الآخر باحترام اختلاف الآراء و القناعات، وهو مطلب ضروري لكل أشكال العلاقات.

5. الاستغلال الايجابي للاتصال غير رسمي، وتطوير الرسمي منه لتحسين إدراك الأفراد لرؤية الشركة الحالية والمطورة لاحقا، والتي هي مهمة القائد على كل المستويات التنظيمية، النقطة التي شكّلت الفارق في إدراك وممارسة وتقييم بعدي الثقة التنظيمية: النزاهة و إظهار حسن النوايا .

6. تشجيع التعلم الجماعي باكتساب وتوسيع المعارف و المهارات بالاحتكاك بالرؤساء والزملاء في العمل.

7. طلب وقبول النصيحة لاحظنا أن الاتصال غير رسمي هو الغالب بمعنى أن العلاقات الشخصية هي الدافع الأول لمنح فرصة الإصغاء، وهذا يبرز ضرورة الاهتمام ببناء علاقات ثقة رشيدة وجدّية في الاتجاه رئيس- مرعوس في إطار مشروع توحيد الهوية التنظيمية.

ثانيا: بعد النزاهة:

يمكن الاستدلال على أولويات التحسين لهذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 79: مصفوفة الارتباط بين بعد النزاهة على مستوى العلاقات العمودية رئيس-

مرعوس والعبارات المحددة له

	IntegrityVTM	x12	x16	x17	x21
IntegrityVTM	1	,684**	,781**	,790**	,701**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	43	43	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

1. تشجيع الرئيس المباشر للمبادرة بالأفكار من قبل المرعوسين وتقبل الأخطاء عند تنفيذها، كآلية لإحداث التعلّم واكتشاف فرص التحسين والإبداع.

2. مناقشة معايير و إجراءات العمل مع الرؤساء المباشرين والزملاء في العمل بهدف التحسين في حدود هامش التصرف المسموح به، والبحث عن افتكاك مساحة تصرف اكبر من خلال ما تعرضه على الجهة الوصية، الأمر الذي لا بدّ أن يمهد له بقاعدة صلبة ومستحدثة من القدرات والكفاءات، والحفاظ عليها في إطار المنافسة الشريسة على الإطارات ذوي الخبرة والتكوين المتميز كما بيّنا سابقا.

3. استغلال مزايا العمل الجماعي بجعله نمط إداري سائد وتدريب القادة على إدارته.

5. أولوية الترقية الداخلية ضعيفة وتؤكددها نسبة الإطارات من القادمين إلى الشركة من شركات تأمين أخرى، وعليه يجب تبني سياسة الحرص الدائم على التكوين المتواصل لأجيال الإطارات - القادة على كل المستويات- لدعم الإمداد الداخلي بالكفاءات المسيّرة اللازمة مما يوفر عل الشركة عناء إدماج الملتحقين الجدد بثقافتها وكذا الاستفادة من خبرة المترشح الداخلي المتراكمة نتيجة احتكاكه ببيئتها المادية وعقليتها الإدارية ونوعية أفرادها.

يبدو أن شخصية الفرد المسيّر القائد وبالضبط استعداداه الشخصي لمنح الثقة، هو من يحكم مصير نجاح آليات إرساء الثقة التنظيمية داخل الشركة، وبالتالي عليها تطوير نموذج قيادي موحد وتدريب قادتها على الالتزام به، ثم نشره اعتمادا على علاقات ثقة ناجحة بمرؤوسيههم ، لضمان تكوين جيل قيادي يعوّض سابقه على المدى البعيد .

ثالثا: بعد الكفاءات والقدرات:

تم الاعتماد على تحديد أولويات التحسين لقدرات المرعوس التي يراها المسيّر القائد خاصة المباشر ضرورة لمنح ثقته، نفس العبارتين الأولى والثانية التي اعتمدت في إطار العلاقات الأفقية. يمكن الاستدلال على أولويات التحسين لهذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 80: مصفوفة الارتباط بين بعد القدرات على مستوى العلاقات العمودية رئيس-

مرعوس والعبارات المحددة له

		competenceH T	x1	x2
competenceHT	Corrélation de Pearson	1	,884**	,839**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	43	42	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.20

بدرجات أهمية قوية ومتقاربة كانت أولويات التحسين كما يلي:

1. اكتساب وتحديث المعارف الأكاديمية المتخصصة لإنتاج وإدارة الخدمة التأمينية

للفئات دون الإطارات، مما يوحد لغة الاتصال ومناقشة مستجدات العمل، وبذلك عوائق منح

ثقة الرئيس لمرعوسه. .

2. دون إهمال تطوير التحكم في الممارسة التطبيقية لتفادي الأخطاء التي تؤثر سلبا

على سمعة الرئيس المباشر وكذا سمعة الشركة.

خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل وانطلاقاً من الفرضيات الفرعية الثلاث التي بنيت عليها دراستنا تشخيص واقع إدراك وإدارة المؤسسة الخدمية الجزائرية ممثلة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR، للمخاطر المحدقة بها على مستوى علاقاتها الداخلية التي هي امتداد لعلاقاتها الخارجية ومع عملاءها بالأخص، من خلال تشخيص مستوى الثقة السائد داخلها بالتركيز على أبعاده الأساسية: الكفاءة، النزاهة، وإظهار حسن النوايا، في إطار ما يتم ممارسته من سياسات وممارسات تنظيمية خاصة ما يتعلق بإدارة موردها البشري، وقد أخذت ترتيباً موافقاً لما سبقها من دراسات على المستوى العام، وفي بعض أشكال العلاقات الداخلية، وقد بينا نقاط ضعفها على مستوى كل بعد في كل شكل من أشكال العلاقات وسبل تحسين ذلك، ورافق كل ذلك تشخيصاً للسياق الذي تنشط فيه الشركة قطاعياً وعالمياً، واعتماداً على بعض المؤشرات التقنية لمجال التأمين: رقم الأعمال، هامش الملاءة، مؤشرات تسيير ملفات الحوادث، ملف الخبرة...، حاولنا تقديم نظرة عامة حول نشاطها التقني استدلالاً على واقع تعاملاتها مع العميل خاصة وتبيناً لنقاط الضعف التي تشوب أبعاد الثقة على مستوى علاقاتها الخارجية مع الخطوط الأمامية وعلاقة هذه الأخيرة بالإدارة الخلفية.

الخاتمة

من خلال دراستنا تناولنا موضوع المخاطرة الذي يقترن بالتغيير الدائم واللايقين المصاحب له في كل المجالات وفي عمل المنظمات وطبيعة مخرجاتها بالتحديد، والذي ينعكس بالضرورة على علاقاتها الخارجية الممثلة للإطار العام الموسّع لتصريف منتجاتها وخدماتها والحفاظ على ولاء عملاءها المبني على مبدأ التفضيل الحقيقي. وهذا الأخير يفرض على المنظمة النظر بصورة موسّعة لعروضها المقدمة تتعدى حدود مواصفات ما تقدمه من منتجات وخدمات -على أهميتها البالغة- إلى إنشاء والحفاظ على علاقات خارجية ناجحة مخطط لها بنظرة استشرافية وناتجة عن تجارب تراكمية ايجابية كحد أدنى. قد يتخلل هذه العلاقات بعض النقائص التي تجعل المنظمة في وضعية المخاطرة بفقدان عميلها، وبذلك وجب عليها تبديدها ببناء وتعزيز الثقة بينهما، في كل نقاط التواصل المباشر بينهما -أفراد الإدارة الأمامية- ، وفي كل مرحلة من مراحل السلسلة المولدة للقيمة المسلّمة له -أفراد الإدارة الخلفية- والتي تشكل في مجملها نسيج العلاقات الداخلية للمنظمة. وبذلك فهي تحتاج إلى إدارة علاقاتها الداخلية وما يشوبها من نقائص -مخاطر- لتتمكن من إدارة علاقاتها الخارجية التي هي بالضرورة امتداد لها ببناء وتعزيز الثقة بين أفرادها وبينهم وبين قياداتهم الإدارية على كل المستويات التنظيمية. يرتبط بناء وتعزيز الثقة بتوحيد القيم وبالتالي قواعد ومعايير العمل التي نؤمن بها، وبالعامل الجماعي خدمة لأهداف مشتركة طموحة ومتجددة في إطار رؤية مستقبلية استشرافية يشرف على تجسيدها أجيال قيادية من خلال نموذج قيادي إداري قدوة يؤمن بهذه القيم ويمارسها.

كان ذلك محصلة العمل النظري المجيب عن صحة الفرضية الرئيسية لدراستنا:

" إن إدارة مخاطر العلاقات الداخلية للمنظمة الخدمية من خلال عامل الثقة يكفل إلى حدّ كبير إدارة مخاطر علاقاتها الخارجية "

والتي عالجناها من خلال الإجابة نظريا عن صحة الفرضيات الفرعية التالية:

1. يمكن إدارة المخاطر التي تواجهها المنظمة من خلال إدارة مستوى الثقة.
2. يمكن إدارة مخاطر علاقاتها الخارجية من خلال بناء وإدارة علاقات ثقة داخلية.
3. يمكن بناء وإدارة علاقات ثقة داخلية من خلال بناء وتطبيق نموذج قيادي إداري قدوة.

و التي اختبرناها تطبيقيا بإسقاطها على واقع الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR والمحيط الذي تنشط فيه وطنيا وعالميا وكانت النتائج كالتالي:

نتائج عامة:

- I. المخاطر التي تواجهها الشركة محل الدراسة التي مصدرها المحيط:
 - عدم اقتناع العميل بخدمة التأمين لأسباب اجتماعية ثقافية وعدم وثوقه بأنها تحترم قيمه الدينية.
 - الاستجابة للخدمة تكون إلزامية بقوة القانون ولفئة محدودة - أصحاب السيارات-، بمعنى عدم وجود طلب حقيقي عليها وهذا هو المشكل الأساسي.
 - وكنتيجة للنقطتين السابقتين لا يكون هناك اهتمام جادّ بتقييم الخدمة أو تقديم التغذية المرتدة، فالعلاقة هي علاقة خضوع فقط.
 - تقنين المنتجات والتسعيرة يثبط التفكير التنافسي لأن الإبداع سيصنع الفرق.
 - غياب المؤسسات المكونة، وكذا النقص في الإطارات المسيّرة المؤهلة لفترة معتبرة من الزمن تاريخيا لا تزال آثاره واضحة على تأهيل الموارد البشرية.
 - تحيين القوانين التشريعية واللوائح التنظيمية، والتي أحيانا تكون ضد العلاقة مع العميل مثل TVA الأخيرة التي فرضت على عقود التأمين مما يضع الشركات التأمينية في مأزق.
 - غياب شبه تام للسوق المالية.
 - المنافسة غير القانونية: عدم احترام أخلاقيات المهنة في جانب التسعيرة ومضمون العقود من طرف بعض المتعاملين.
 - ضعف المناخ التنافسي لقطاع التأمين الجزائري، الراجع إلى الهشاشة التنافسية للشركات العمومية رغم ضخامتها وذلك ناتج عن حماية الجهة الوصية لها، بصورها المباشرة: باحتكارها لعقود تأمين مؤسسات الدولة، وغير المباشرة: بالتشدد الحكومي في منح الاعتماد للشركات الأجنبية، واعتماد الوكلاء العموميين AG، واقتصار نشاط السمسرة على الجزائريين فقط.
 - عزز الشركات واتكأها على الجهة الوصية في حل المشاكل المتراكمة عن سوء إدارتها لأعمالها.
 - عدم توفر المعلومة المحيطة بشكل دائم ولا في الوقت المناسب على مستوى القطاع، والتي تحول دون تعرض كل من الشركة المؤمنة والعميل للتحويل.

II- التموضع الاستراتيجي للشركة في مواجهة المخاطر:

إن الشركة محل الدراسة تعمل في منطقة المخاطرة "للمدى المتوسط" على المستوى الاستراتيجي "الاستشرافي"، والتي تصنّف فيها المؤسسات على أنّها منطوية وروتينية، حيث رغم أن المحيط يبدو تنافسياً باحتوائه لشركات أجنبية، إلا أن حماية الدولة للشركات العمومية واستئثار الجهات الوصية والمشرفة على القطاع باستحداث كل ما هو استراتيجي للقطاع والشركة، جعلها في موقف الحرص على تحقيق الاستغلال والتطبيق الجيد لما سطر لها دون الاجتهاد – والذي يكون أحيانا لقيود تشريعية- في خلق وإيجاد فرص مرتقبة بتصورها الخاص وبالنظرة الخاصة لمسيرتها وإطاراتها.

III-المخاطر الخاصة بالشركة:

والتي يمكن تصنيفها إلى المجالات التالية:

1.III مخاطر إدارية و تقنية:

- اختلاف في إدراك رؤية الشركة بين أفرادها، وهو ليس مشكل إعلامي بالدرجة الأولى بقدر ما هو مشكل الحاجة للمعنى والإقناع من خلال مقابلات واجتماعات ومناقشات لتوضيح الأسباب والمحتوى والنتائج المرجوة، والذي يؤدي بنا إلى استنتاج شكلين من المخاطرة :
 - ✓ ضعف الاتصالات الداخلية، والتي لاحظنا فعلا اقتصارها على الجانب غير الرسمي كمصدر رئيسي للمعلومات، أما الجانب الرسمي فيعاني من سوء التوقيت.
 - ✓ الافتقار إلى نموذج إداري قيادي قذوة يقود هذه العملية.
- غموض الدور المنتظر من الفرد بعدم وضوح معايير تقييم الأداء وضعف التكوين، مما ينتج عنه الصراع من الشكل موظف/ شركة.
- رغم المدة الطويلة لعلاقتها الداخلية لا زالت الثقة التنظيمية تقبع عند مستوى الحسابات CBT، بحيث شكّلت "النزاهة والإستقامة" المطلب الأكثر إلحاحا للمرور لمستوى الثقة المؤسس على المعرفة KBT.
- التقييم السطحي للتجربة التفاعلية مع العميل وحصرها في شكلها القاعدي "عملية البيع".
- إهمال تقييم العلاقة "منظمة – عميل" بأبعادها، وبالتالي تقسيم الحافظة على هذا الأساس.
- ما ورد في بعض تقارير النشاط التقني:

- نقص الأفراد عددا ونوعا، وعدم استقرارهم.
- سوء الانضباط والتنظيم فيما يتعلق بالالتزام بالمعايير الأدائية التقنية المنفق عليها.
- ضعف الولاء وهجرة الإطارين رغم التكوين المميز لهاته الفئة.
- عملية معالجة ملف التعويض: الأخطاء الناتجة عن ضعف التكوين، تماطل في التسوية بين الشركات، أخطاء الخبرة التي تدفع بالعلاقات إلى المقاضاة، كآها تهدم الثقة بين الشركة وعملاءها.
- من مسؤوليات إدارة المخاطر على مستوى الشركات التأكد من تزويد ودعم جميع الأفراد الموظفين بالمعلومات اللازمة والتدريب والخبرة لتمكينهم من الاضطلاع الفعال بممارسات مهام إدارة المخاطر، وتقديم تقارير منتظمة بالمعلومات ذات الصلة، لكن ما لاحظناه أن الشركة محل الدراسة تفعل ذلك فيما يخص التقارير المحاسبية فقط بنشرها في مجلة الشركة.

2.III مناخ الثقة السائد على مستوى العلاقات الداخلية:

توافق ترتيب الأبعاد من حيث الأهمية في رسم معالم الثقة التنظيمية داخل الشركة محل الدراسة، وذلك على المستوى العام لها كما على مستوى العلاقات الجزئية المكونة لها، حيث لاحظنا أن النزاهة والاستقامة تأتي في المرتبة الأولى كمحدد لبناء وتحسين علاقات الثقة الداخلية، و هذا يدل على أن هذه الأخيرة تمر بمرحلة نضج - وهذا ما يوافق عمر الشركة وكذا سنوات الخبرة لأفراد العينة - وليست حديثة أين تكون الأولوية لتوفر القدرات والكفاءات اللازمة لأداء العمل، ويؤكد ذلك نتائج بعد إظهار حسن النوايا-الحرص على مصلحة الطرف الآخر- الثاني من ناحية الأهمية ماعدا في الشكل الأخير من العلاقات رئيس- مرعوس أين سبق بعد الاستقامة وإنما بشكل طفيف يمكننا من إعطاءهما الأهمية ذاتها. وفي المرتبة الثالثة ولكن بدرجة أهمية بالغة تفسرها معاملات الارتباط تبرز ضرورة توفر الكفاءات والقدرات القاعدية وما يفوقها لتأكيد الثقة على مستوى كل نوع من أنواع العلاقات التنظيمية.

بعد النزاهة والاستقامة:

1. وجود استعداد كبير للالتزام بواجب التعاون مع الزملاء لانجاز العمل،
2. الجانب المعرفي للشريحة الواسعة من أفرادها يحتاج لتطوير حقيقي يتعدى الجانب التقني، وقد بيّن ذلك عدد الملفات المعاد فتحها والتي تشير بشكل واضح لضعف تحكّمهم في المهنة.
3. جانب الخبرة أهم نشاط محدّد لجودة الخدمة التأمينية.

4. تقاسم المعلومة أفقياً نتائجه جيدة جداً.
5. دقة وملائمة المعلومة التي مصدرها الرئيس شكلت أهم محدد لنزاهته.
6. يوجد إشكال في توقيت وصول المعلومة.
7. أولوية الترقية الخارجية، استقدام إطارات من خارج الشركة لشغل المناصب الشاغرة.
8. الالتزام بإجراءات العمل نقطة قوة إيجابية في تقييم نزاهة الرئيس في إطار العلاقة مرءوس-رئيس لأن الأخير مصدره الأساسي لتعلم الممارسات اللازمة لإنجاز العمل في إطار غياب التكوين المتخصص، وكذا الرئيس لا يمكنه إنجاز العمل بمفرده، والذي يتحدد على أساسه مستوى أدائه وبالتالي المحفزات المادية وكذا سمعته كمسير.
9. شخصية الفرد المسير القائد وبالضبط استعداده الشخصي لمنح الثقة هو من يحكم مصير نجاح آليات إرساء الثقة التنظيمية داخل الشركة.

بعد حسن النوايا:

1. وجود مؤشرات جادة عن استعداد الأفراد داخل الشركة للتعلّم الجماعي التنظيمي مرتبة من حيث الأهمية والتأثير:
 - طلب وقبول النصيحة.
 - إمكانية تشارك المعرفة.
 - طلب وقبول المساعدة عند الحاجة لذلك.
2. نقص الوضوح والانفتاح على الآخر في طرح مشاكل العمل، وبالنظر لبقية النقاط المؤثرة على هذا البعد يبدو أن التحفظ مصدره الرئيس.
3. بيّنت النتائج أن الاتصال غير رسمي هو الغالب بمعنى أن العلاقات الشخصية هي الدافع الأول لمنح فرصة الإصغاء.
4. بخصوص احترام وجود الفروق الفردية:
 - بيّنت النتائج أن النصف فقط من حدّدت احتياجاتهم التدريبية وفق حاجاتهم الحقيقية،
 - الرئيس المباشر هو المسؤول عن اكتشافها وتحديدها ومراقبتها وتقييمها بعد التدريب.
 - نقص الاهتمام الجاد بتطوير المهارات الفردية للشركة ومن ثمّ الجماعية حيث أن تطوير المهارات الفردية في نسبة عالية منه يتم بصورة ذاتية.

- مما نتج عنه ضعف إدارة المسار الوظيفي، وبالتالي تقلص فرص الترقية، والتي تؤثر سلباً على ثقة الفرد بالمسير وبالشركة وبالتالي ولاءه لها.
5. يتوفر في الفرد الانفتاح في إبداء نقاط ضعفه، حيث لا يجد حرجاً في طلب وقبول النصيحة من رئيسه، والتراجع عن رأيه في حالة اقتناعه برأي هذا الأخير.
6. لا يتردد المرعوس في إبداء استعداداته لتحمل مسؤوليات أكبر،
7. و بالنظر للنقطتين الأخيرتين فهو يحاول إبداء جدارته بثقة رئيسه.
8. وجدنا استعداداً جيداً من الرئيس لتفويض السلطة المقترن بتوفر الشخص المناسب.
9. انحسار لتفويض السلطة في المستويات الدنيا، مما يترجم وجود مركزية عالية كلما صعدنا في المستويات التنظيمية.
10. نسبة تدخل الرئيس المباشر في متابعة تفاصيل العمل غير واضحة، وهي مؤشر عن صعوبة منح الرئيس الثقة لمرعوسيه، كما لاحظنا أنها قد ترجع لأسباب موضوعية كمدى توفر الكفاءات اللازمة، وأخرى ذاتية كاستعداده الشخصي لمنح الثقة.
11. شكّلت مسألة إدراك الأفراد للرؤية الحالية للشركة، والتي هي مهمة القائد على كل المستويات التنظيمية، الفارق في إدراك وممارسة وتقييم بعدي الثقة التنظيمية: النزاهة و إظهار حسن النوايا.
- بعد القدرات والكفاءات:**

1. وجود قصور في المعارف القاعدية الخاصة بإنتاج وتسيير الخدمة التأمينية نتج عن:

- عدم ملائمة شهادات الأفراد لمناصبهم خاصة لمن هم دون الإطارات.
- المشاكل التي بيّناها في معالجتنا لملف التكوين والتدريب:
- تخصيص ميزانية تقف عند الحد الأدنى المفروض قانونياً.
- التمييز.
- غياب التخطيط الجاد للحاجات التدريبية.
- اختيارية برامج للتدريب معظم مواضيعها معارف تطبيقية.
- عدم مراعاة الجانب الاجتماعي للشريحة التي تمثل النصف -النساء- ببرمجة التدريب في مراكز بعيدة جغرافياً.
- التقييم السطحي لنتائجه وغياب التقييم المتخصص لنتائج الاستثمار التكويني.

2. المعارف التطبيقية مصدرها الأساسي الاحتكاك بالرئيس في العمل وكذا الزملاء دون التحكم في الجانب الأكاديمي العلمي لها، مما نتج عنه ارتكاب أخطاء عند معالجة ملفات تصاريح الحوادث وتراكمها.

3. أظهرت النتائج أن جدارة الرئيس بثقة مرعوسه ترتبط وبدرجة الأهمية ذاتها بـ:

- تطوير القدرات والخبرات التي تتعدى المهارات القاعدية إلى توظيف خبرته في معالجة المواقف الاستثنائية،

- اكتساب وممارسة مهارة استشراف الوضعيات المستقبلية.

و قد أثير ذلك كأحد مصادر الصراع داخل الشركة، الأمر الذي قد يمثل مؤشر داخلي:

- لإعادة النظر في بعض مستويات الهيكل التنظيمي من ناحية توزيع المهام و المسؤوليات والمناصب.

- وكذا تدريب القادة على اكتساب هذا النوع من القدرات.

4. إن قدرات المرعوس التي يراها المسير خاصة المباشرة ضرورية لمنح ثقته تتعلق و بدرجات أهمية قوية ومقاربة بـ:

- اكتساب وتحديث المعارف الأكاديمية المتخصصة مما يوحد لغة الاتصال ومناقشة مستجدات العمل.

- التحكم في الممارسات التطبيقية لتفادي الأخطاء التي تؤثر سلبا على سمعة الرئيس المباشر وكذا سمعة الشركة.

III.3 مخاطر النموذج القيادي السائد بالشركة محل الدراسة على ضوء القيم المعتمدة :

تبيّن معنا أن شخصية الفرد المسير -الرئيس المباشر- وبالضبط استعدادة الشخصي لمنح الثقة، هو من يحكم مصير نجاح آليات إرساء الثقة التنظيمية داخل الشركة، لكن سلوكه الحالي ينم عن مجموعة من المخاطر الواجب معالجتها والمبيّنة فيما يلي:

قيمة الشورى:

- تشارك المعرفة في حدود ضيقة لا تتعد الجانب التقني.

- الاتصال الرسمي يبقى في حدود الاستماع ولا يرق للإنصات الحقيقي من طرف الرؤساء المباشرين.

- وجود حواجز اتصال بين الرئيس والمرعوس إلا في إطار غير رسمي، بمعنى الاعتماد على العلاقات الشخصية كدافع أساسي للإصغاء.
- ضعف مهارة إدارة العمل الجماعي.
- انحسار تفويض السلطة في المستويات الدنيا.
- تحفظ الرئيس المباشر فيما يخص الوضوح والانفتاح على الآخر في طرح مشاكل العمل.
- غياب الدعم بآليات واقعية لإثبات حسن النية في تجسيد الوعي التعاوني.
- ضعف الاهتمام بتصحيح النقص لدى الفرد خدمة لهدف التحسين كأولوية مقارنة بالاهتمام بالمساءلة وإيقاع العقوبة.
- ضرورة إعلام القادمين الجدد بأهداف الشركة والعمل على تحقيق إدراكهم لها في وقت قياسي يضمن سرعة اندماجهم وتجندهم في تجسيد رؤيتها، فالقداى في العمل فقط من يدركونها بشكل أعمق وأكثر تفصيلا من غيرهم نتيجة الخبرة الطويلة لا لمجهود الرئيس المباشر في توضيحها.

قيمة العلم:

- تتوفر لدى الرئيس المعارف والخبرات اللازمة للممارسات التطبيقية، وهي نتيجة لبرامج تكوين الإطارات المتميزة.

قيمة التوكل:

- ضعف تطبيق آليات الشورى وإنفراد المسير بالقرار سيرفع من المخاطر المحتملة أو مجال اللايقين الذي سيتحمله، ويرجّح بذلك حياد القرار عن الصواب.
- ضعف القدرات والمهارات الاستشرافية للمسير الأمر الذي أثر سلبا على سداد القرارات المتخذة.

قيمة الالتزام: ضعف الوفاء بالوعد- تجسيد القول إلى الفعل-

قيمة الأمانة:

- بعض المناصب موكلة لمن ليس أهلا لها، وقد شكل ذلك مصدرا من مصادر الصراع الداخلي.

- تصميم العمل معيق لتجسيد العمل الجماعي والاستفادة من مزاياه.

قيمة الإتقان:

- مقتصرة على الإجراءات المعتادة للعمل.
- و مفيدة بالقوانين فيما يخص التحسين المستمر.

قيمة العدل:

- غياب مهارة التحفيز المعنوي.
- وضعف مهارة إعداد البديل لشغل المناصب الشاغرة والاعتماد أكثر على المصادر الخارجية.
- ضعف مهارة إدارة المسار الوظيفي لمرعوسيه.

قيمة الحلم: عدم مراعاة الفروق الفردية في:

- تحديد الاحتياجات التدريبية والتي هي من مسؤولية الرئيس المباشر.
- وفي برمجة الدورات التكوينية.

قيمة الصدق: المعلومة التي مصدرها الرئيس صادقة وملائمة لاحتياجات العمل لكن توقيتها غير مناسب الأمر الذي يفقدها فائدتها، مما يترجم ضعف "صدق عزم" المسيرفي تسهيل الوصول إليها.

* اقتراحات و توصيات:

بناء على ما بيّناه بخصوص وضعية القطاع الذي يشكل المحيط الخارجي للشركة، وكذا ظروف التسيير الداخلي لنشاطها والمناخ التنظيمي السائد داخلها، نقدم مجموعة من الاقتراحات التي نرى حتميتها لتغيير الوضع للأفضل:

أولا : على مستوى شركات التأمين

I. يجب التصدي للتحديين الرئيسيين من قبل الشركات الخاصة والعامة النشطة في سوق التأمين الجزائري:

➤ **الأول داخلي:** وهو التحكم أو إتقان المهنة عبر سلسلة القيمة، وبناء عروض مكيفة وملائمة للسوق والتنظيم بما يضمن تحسين جودة الخدمة.

➤ **التحدي الثاني ذو بعد خارجي:** ألا وهو الحرص على كسب ثقة الجمهور العام، و من الواضح أن هذا يتطلب حملات تواصل مكثفة ومعلومات وجهود داخلية وبيئية لكي تكون متناغمة مع الرسائل الموجهة للجمهور، و يجب أن يكون حملة الوثائق قادرين على إيجاد مساحات استماع داخل الشركات التي ستستجيب لمظالمهم. فحسب دراسة لـ MMAR

Research & Consultancy - وهي مؤسسة للدراسات والاستشارات التسويقية المتخصصة في منطقة إفريقيا الناطقة بالفرنسية والدول العربية في شمال أفريقيا- يجب على شركات التأمين العثور على طرق أكثر ملائمة للتعامل مع ملفات الحوادث بسرعة، وكل ذلك في إطار عملية من الجودة الشاملة والاستماع إلى العملاء، وهو ما يوافق نتائج دراستنا، وهذا ما تؤكدته الدراسة التي أجرتها مؤسسة Standard & Poor's والتي حسبها فإن آفاق التنمية في القطاع مشروطة أيضاً بسلوك شركات التأمين، التي يجب عليها : "وضع إدارة متكاملة فعالة للمخاطر"، وفي الوقت ذاته فإن قدرتها على تكييف عروض منتجاتها لتطورات حاجات السوق و الجهود المبذولة لإرساء الشفافية ستكون أيضاً على المحك.

II. مشاركة شركات التأمين العالمية في رأسمال الوطنية منها: فهي وسيلة لدخول الأسواق الأجنبية وتحسين طرق إدارة شركاتنا الاقتصادية الوطنية، لهذا يعد إدخال شركات التأمين في سوق الأوراق المالية "البورصة" طريقة فعالة للعمل في الأسواق الدولية بفضل وجود الشركات الأجنبية ضمن المساهمين في هذه الشركات. وكمثال حضور مجموعة Groupama الفرنسية في رأسمال شركة التأمين وإعادة التأمين التونسية (STAR) بـ 35 ٪ من أسهمها، شجع الزيادة في معدل الاكتتاب لديها وبالتالي رقم أعمالها.⁽¹⁾

III. التحكم في التكاليف:

- بإتباع الأسس الفنية والعلمية الدقيقة في تسعير المنتجات التأمينية وعدم إرهاق العميل بزيادة الأقساط.

- وكذا التحكم فيها بتحيينها للمعلومات حول العناصر الداخلة في التصليح والتعويض مثل قطع الغيار، لتجنب التضخيم أو التحجيم في مبلغ التعويضات كي لا تكون عرضة للغش الذي يمكن أن يصدر عن أي طرف خارجي تتعامل معه، وحفاظا على ثقة عملاءها.

IV.لابدّ من اجتهاد الشركات في إيجاد سبل تقليص التكاليف إلى أدنى ما يمكن فلا يمكن انتظار ما تقننه الوزارة فقط، حيث يمكنها ذلك من خلال تحسين العملية التسييرية لديها أو تغييرها.

V. تقوية الصلابة المالية للشركات، والبعد عن الاستثمار في القطاعات الاقتصادية الهشة وغير الآمنة، والتسعير غير القانوني الذي يغطي بالخبزينة.

(1) -BOUTALEB Kouider, « Le développement du secteur des assurances et réassurance en Algérie :réalité et perspectives », Op.cit,pp24-26.

VI. الابتكار والتجديد والتحسين المستمر لوثائق تأمينية تتناسب مع الاحتياجات المختلفة و

المتطورة للأشخاص بتحديد وتحديث ما يسمى بـ نموذج المخاطر Risk profiling .

VII. كما نقترح لمعالجة مشكل التسعير: تشجيع التأمين الجماعي وتوسيعه لبقية أنشطة

الحافظة خاصة في مجال تأمين الأشخاص، وذلك لتجاوز عائق القدرة الشرائية و اللاتوازن

المالي للشركات مما يضمن مصالح الطرفين، وهذا في إطار تأمين تعاوني تمهيدا لتبني

التأمين التكافلي.

VIII. كما يرى السيد كسالي بصفته رئيسا للاتحاد أن مساهمة شركات التأمين في تمويل

الاقتصاد سيتعزز بالنجاح في التحرك على أربع جبهات أساسية: (1)

1. إعادة بناء الثقة : بتقديم جودة خدمة متقنة وذلك بتسريع عملية تعويض الخسائر

والأضرار، بالإضافة للأمور الأساسية : الاستقبال الجيد للعملاء والإنصات وتوفير

النصيحة لهم، ورفاهية المظهر المادي والتجهيزات.

2. توسيع العرض: بتقديم منتجات بسيطة ومتنوعة وأكثر تكيفا مع حاجات العملاء برفع رهان

الإبداع، ما يشكل أساسا دور شركات تأمين الأفراد لاستغلال الإمكانيات الهائلة لهذا السوق.

3. تطوير قنوات التوزيع :الوكالات المباشرة والبنكية، حيث يحصى وكالة لكل 28000 ساكن

في حين أن المعايير العالمية تلزم بتوفير وكالة لكل 5000 ساكن (2)، مع اقتراح إدراج قنوات

توزيع تعتمد على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلوماتية والاتصال الحديثة في البيع عن

بعد مما يساهم في رفع رقم الأعمال.

4. تكثيف أنشطة الاتصال بكل الوسائل الملائمة: مما يسمح بتوفير المعلومات أكثر شمولاً

حول المؤمنين والتعريف أكثر بالمنتجات التأمينية.

هذه النقاط الملخصة التي تعرض لها السيد كسالي، تفصيلها في نتائج التقارير العالمية التي

نوضّحها في النقاط التالية: (3)

(1) –M. KASSALI Brahim-Djamel, Président de l'UAR, PDG de la CAAR : « Nous avons encore des efforts à fournir pour couvrir le potentiel assurable en Algérie »,Op.cit,p.23.

(2) –M. Hassan Khelifati, vice-président de l'Union algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR):«La Bourse est un levier pour participer à l'économie nationale» Op.cit, p.13.

(3)–تم انجازه بالاعتماد على تقاريرالدراسات العالمية لقطاع التأمين World Insurance Reports لمنجزة من طرف كل من Capgemini Efma، وذلك للسنوات 2013-2014-2015، لمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على المواقع التالية:

www.capgemini.com , www.efma.com

- ❖ توصي هذه التقارير باعتماد وسائل اتصال أكثر فعالية بالمزج بين القنوات التقليدية و الحديثة الرقمية Digital ، وأيضا تحديث قناة الاتصال الشخصي أي مقدم الخدمة - نظرا للأهمية التي لا تزال تحظى بها -بتدريب أفرادها على التحكم في استعمال وسائل الاتصال الرقمية والحديثة مثل : الهواتف الذكية ، شبكات التواصل الاجتماعي لتجنب تضييع فئة مهمة ذات وزن معتبر من العملاء الحاليين والمحتملين * potentials لصالح من يسبقها في ذلك من المنافسين التقليديين ، أو غيرهم ممن يدخل المجال من باب الشراكة أو التحالف وغيرها من الاشكال الممكنة .
- ❖ أيضا تؤكد على أن تطوير وتحسين القنوات الرقمية يجب ألا يكون على حساب علاقة الاتصال الشخصي بين المؤمن والعميل، فهذه الأخيرة تمثل القناة التوزيعية المولدة لأعلى مستويات الرضى بفارق 10 نقاط سجلته نتائج التقرير مقارنة بالقنوات الرقمية.
- ❖ زيادة على تحسين قنوات الاتصال لضمان الاستجابة لحاجات العملاء بشكل أفضل ، على مؤسسات التأمين أن تحرص على توافق أو تناغم التجربة التفاعلية له على اختلاف قنواتها التوزيعية ،أي ضمان وحدة حكم العميل على تجربته مع المؤسسة عى اختلاف القنوات المستخدمة.
- ❖ لتخطي ضغوط عدم الاستقرار المالي الناتجة عن الأزمة المالية العالمية ولتحسين الفعالية التنفيذية، على مؤسسات التأمين استحداث وتطوير منتجات خدمية مبسطة، وتوزيعها على قنوات متعددة لتخفيض التكاليف تماشيا مع النموذج الجديد الذي يتخذه العملاء مثل : Car-sharing .service Zipcar
- ❖ تطوير منتجات تعكس الادراك الدقيق ل نموذج المخاطر الخاص بالعميل " risk profiling " ، وتتوافق مع الأحداث المميزة لمراحل حياته.
- ❖ إقامة تحالفات استراتيجية لتطوير خبراتها expertises: في مجال توزيع منتجاتها الخدمية، والقدرة على تحديد نموذج المخاطر " risk profiling " الخاص بعملائها، لضمان الادراك الدقيق لحاجاتهم ، والعمل على توفير الخدمات الملائمة عبر قنوات التوزيع المناسبة.

* - على ضوء نتائج التقارير المحللة لأسباب تراجع التجربة التفاعلية للعميل مع المؤسسة المؤمنة ، والتي كان أهمها اهمال شريحة معتبرة من العملاء اطلق عليها Generation Y وهي تمثل فئة العملاء الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و34 سنة والتي تفضل بنسبة منها تفوق 50% استعمال وسائل الاتصال الحديثة في جمع المعلومات واختيار العروض المناسبة لها مثل: الهواتف الذكية وشبكات التواصل الاجتماعي، وهذه الفئة تمثل من ربع إلى ثلث أسواق التأمين العالمية .

ثانيا: على مستوى القطاع والهيئات المشرفة

I. يحتاج القطاع إلى شيء من التحرير ضمن إطار قانوني يضمن السيادة الوطنية ويتبنى المعايير الدولية، ويكون ذلك بإعادة صياغة الإطار القانوني المسير للقطاع بما يشجع الجانب الاقتصادي: تحسين التنافسية، ربط الأجور بالأداء....، وذلك لتسهيل وتنويع سبل اكتساب التنافسية للشركات المحلية العمومية منها والخاصة داخليا، ودوليا بتسهيل اختراقها للأسواق والاندماج في تكتلات محلية ودولية تضمن تأهيلها وتوسيع أسواقها .

II. لاحظنا أنه من مهام الهيئة الاستشارية للقطاع CNA تحسين وتحديث ظروف التسيير الداخلي لشركات التأمين، و هذا يؤدي إلى طرح تساؤل حول استقلالية إدارة الشؤون الداخلية للشركة، ما هو دور المسير إذا؟ تنفيذ الإجراءات فقط! وإن كان في الأمر جانب إيجابي وهو الاستفادة من ثمره التفكير الجماعي، لكن ما هو السبيل للتميز إن لم يترك لها هامش تصرف خاص؟ هذا ما جعلها في اعتقادنا غير قادرة على تسيير العمل وإيجاد حلول لمشاكلها إلا بالرجوع للجهة المشرفة والوصية على القطاع، مما شكّل عامل ضغط دفع بالإطار الكفاء، المدرب جيّدا، والمكوّن على أحدث المستجدات في المجال أن يرفض هذا الجمود، وينتقل إلى بيئة عمل تعطي الفرصة لاستغلال طاقاته و إثبات ذاته. لذلك نرى أن استقلالية إدارة الشؤون الداخلية للشركة مطلب هام جدًا.

III. إقامة مراكز تكوين وركلة لفئة الخبراء لتحسين وتحسين الأداء على الوجه المطلوب من الشركة والعمل تحسينا للعلاقة بينهما.

IV. تسهيل تنظيم نشاط الخبراء بإشراف هيئة ممثلة مستقلة.

V. يتفق جلّ الباحثين في المجال على مجموعة من التوصيات الموجهة للوصاية والناشطين في القطاع:

- التحضير المستمر والمكثف بين كل الهيئات والاتحادات بغية نشر ورفع الوعي التأميني لدى المواطن.

- على صناع القرار تفعيل الحملات التحسيسية الواسعة، وإعداد الندوات والملتقيات العلمية واللقاءات في وسائل الإعلام المختلفة لإبراز دور التأمين في تحقيق المنافع الفردية و التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- ومن حيث أن صياغة عقد التأمين التجاري غير موثوقة فيجب تشجيع تبني مفهوم التأمين التكافلي الذي يتوافق وثقافة المجتمع الجزائري المسلم، والاستفادة من تجارب دول سابقة مثل : ماليزيا، السعودية ، اندونيسيا، إيران ، الكويت، السودان، الإمارات العربية المتحدة..... ، لكن ذلك يستلزم رفع جملة من التحديات:

- * صياغة التأطير القانوني للمرحلة الانتقالية.
- * دعم المحيط بمؤسسات ادخار وتوظيف للأموال بالأساليب الشرعية: بنوك إسلامية، استثمارات مباحة ...
- * تكوين الإطارات على الصيغ القانونية-الشرعية التي لازالت محل نقاش واجتهاد- لإدارة التأمين التكافلي.
- * السعي لإقامة تكتلات مع شركات تكافل دولية لنقل الخبرة ثم اختراق أسواق جديدة.
- * و دعما لثقافة العمل لا بدّ من توظيف تقنيات التسويق الحديثة للتعريف بطبيعة التأمين التكافلي والمنافع التي يجلبها للطرفين المؤمن والمؤمن له.

ثالثا: أولويات التحسين على مستوى الشركة محل الدراسة

I. فيما يتعلق بظاهرة نزيف الإطارات نحو القطاع الخاص و في إطار تحقيق الولاء وروح الانتماء، فنرى أنه لا بدّ من:

- * تحفيز معنوي: بمنح هامش تصرف أكبر لممارسة ما تم تعلّمه وتسهيل سبل الإبداع.
- * تحفيز مادي :بتحرير الأجور وربطها بمستوى الأداء للفرد ،
- * وقبل ذلك إرساء نظام فعّال لتقييم الأداء ، مع جعله واضحا ومعلوما.

II. ربط معايير تقييم الأداء بمعايير توافق محاور إستراتيجية النمو الخاصة بالشركة وهي:

- إتقان جودة الخدمة

- توفير المعلومة المناسبة للعميل لتوضيح ما هو موجود والإقناع بما هو جديد.

III. فيما يتعلق بملف التكوين الذي تعتبره الشركة حسب مسؤوليها استثمارا، فأولا يجب أن يكون

مبيرا بالتحديد الدقيق والجادّ للاحتياجات التدريبية، ثم لا بدّ من استحداث معايير لقياس عائد

الأموال المنفقة على عملية التكوين، ولذلك يجب الحرص على تأطير هذه العملية من ناحية:

المعايير، العمليات، الأساليب الموافقة والمحيّنة...، وإقامة دراسات جدوى بصفة دورية.

- IV. إعادة تصميم عملية معالجة الحوادث والتعويض بملحقاتها -العمليات الداعمة- .
- V. مراجعة معايير تولي المناصب خاصة القيادية منها على كل المستويات، أي مراجعة تنظيمها المعتمد حالياً في جانب توزيع المهام، و كذا توصيف الوظائف لتجنب تداخل المهام أحد أهم مصادر الصراع والمعيق للعمل الجماعي.
- VI. عدم الاكتفاء بالإعلام الداخلي للرؤية والأهداف لكن لابدّ من العمل على إدراكها على كل المستويات، وخاصة للقادمين الجدد.
- VII. لاحظنا أن العميل يرتاح أكثر للقنوات المباشرة لما تحمله الخدمة أو المعاملة التأمينية من مخاطرة - الأمر الذي تؤكد تقارير عالمية- لذلك عليها التركيز على دعم ثقة عميلها فيها من خلال الاتصال المباشر: بتدريب أفراد الواجهة على منح واكتساب الثقة، والتحكم في عملية الاتصال باستخدام الأساليب الرقمية.

أما على مستوى العلاقات الداخلية للشركة:

بعد النزاهة:

1. تحسين توقيت وصول المعلومة بتحسين قنوات الاتصال وإعادة تصميمها بدعم الجانب الرسمي منها.
2. تشجيع سلوك الانفتاح على الآخر دون خوف من العقاب أو أي ممارسات تهدد الأمن الوظيفي للفرد أو تعرضه للإقصاء.
3. كما لابدّ من التفاوض مع الجهة الوصية في إطار تكتل للحصول على هامش أكبر يسمح بالتصرف فيما يخص تحسين معايير وإجراءات العمل.
4. لابدّ من توفير آليات حقيقة لتشجيع العمل الجماعي وتوفير تنظيم يسهل ذلك ،
5. العمل على تطوير مهارات المشرفين والقادة على كل المستويات لتجسيد وإدارة هذا النوع من التنظيم.
6. الحرص على المناقشة الآنية لمشاكل ومثبطات العمل، فهذا سيحسن من آجال تسليم الخدمة وخاصة معالجة ملفات التعويض وكذا انجاز الخبرة: إن كانت المشاكل تنظيمية فهي تستدعي إعادة تصميم للعمليات الداخلية للشركة الأساسية منها والداعمة، وإن كانت تقنية فعليها تطوير المعارف والمعدات التقنية لإنجاز العمل.

7. جانب الخبرة أهم نشاط محدد لجودة الخدمة التأمينية يحتاج للتحديث المستمر للجانب المعرفي وتطوير الجانب التقني لممارسة النشاط، وجعل ذلك معيار أفضلية في اختيار الخبير.
8. تقاسم المعلومة أفقياً نتائجها جيدة جداً وعليها المحافظة على هذا المكسب بتجنب الصراعات - خاصة ما يتعلق بتقسيم المهام - على هذا المستوى والعمل على حلها ودنيا قدر الإمكان. أما الضمنية منها والتي تؤدي لتقاسم الخبرات فتحتاج لضمانات أقلها وحدة المصلحة والأهداف والتي تخدمها وتمهد لها وحدة الهوية .
9. دقة وملائمة المعلومة التي مصدرها الرئيس شملت أهم محدد لنزاهته المكسب الذي يجب المحافظة عليه ودعمه، بتحسين توقيت وصولها.
10. الاهتمام بالتحفيز المعنوي بتقدير المجهود الشخصي للفرد عند انجاز العمل.
11. توفير فرص متكافئة للترقية والسبيل لذلك الاهتمام بإدارة و تطوير المسار الوظيفي للفرد،
12. دعم الإمداد الداخلي بالكفاءات اللازمة لشغل المناصب الشاغرة مما يوفر على الشركة عناء إدماج الملتحقين الجدد بثقافتها وكذا الاستفادة من خبرة المترشح الداخلي المتراكمة نتيجة احتكاكه ببيئتها المادية وعقليتها الإدارية ونوعية أفرادها.
13. نوصي بدرجة الأهمية ذاتها :
 - تحسين توقيت وصول المعلومة بتحسين قنوات الاتصال أو إعادة تصميمها.
 - الحرص على أن يكون القادة على كل المستويات قدوة بتدعيم مصداقيتهم بالالتزام بما يقطعونه من وعود لمرءوسيههم وكذا الحرص على توافق كلامهم وأفعالهم، والقادة يحتاجون لتدريب لممارسة ذلك.
14. دعم الاستفادة من الأسلوب التنظيمي " فرق العمل " وتدريب القادة على إدارته.
15. تحسين مناقشة مثبطات العمل ومشاكله في إطار العلاقة مرعوس-رئيس بتحسين الاتصال الرسمي وتحقيق الإنصات الحقيقي لانشغالاتهم.
16. إعادة تصميم العمل لنفادي تداخل المهام بإعادة تصميم العمليات وتحديث توصيف الوظائف على ضوء ذلك، مع حرص المسير الرئيس المباشر على توضيحها للملتحقين الجدد بمناصبهم وبرمجة تدريب تأهيلي لشغلها.
17. تشجيع الرئيس المباشر للمبادرة بالأفكار من قبل المرعوسين وتقبل الأخطاء عند تنفيذها، كآلية لإحداث التعلم واكتشاف فرص التحسين والإبداع.

18. مناقشة معايير وإجراءات العمل مع الرؤساء المباشرين والزملاء في العمل بهدف التحسين في حدود هامش التصرف المسموح به،
19. البحث عن افتكاك مساحة تصرف أكبر من خلال ما تعرضه على الجهة الوصية، الأمر الذي لا بدّ أن يمهد له بقاعدة صلبة ومستحدثة من القدرات والكفاءات، والحفاظ عليها في إطار المنافسة الشريسة على الإطارات ذوي الخبرة والتكوين المتميز.
20. دعم استعداد الأفراد للعمل الجماعي بجعله أسلوب عمل سائد وتدريبهم على ممارسته وتسهيل مهامهم.

21. لنجاح آليات إرساء الثقة التنظيمية داخل الشركة عليها استحداث والتطوير الدائم لنموذج قيادي موحد، وتدريب قادتها على الالتزام به، ثم نشره اعتمادا على علاقات ثقة ناجحة بمرؤوسيه.
22. ضمان تكوين جيل قيادي يعوّض سابقه على المدى البعيد بالعمل على الإعداد الدائم للقيادات البديلة على كل المستويات.

بعد إظهار حسن النوايا:

1. تضمين ثقافة الشركة مبدأ الاحترام وقبول الآخر باحترام اختلاف الآراء والقناعات وهي نقطة مشتركة بين أشكال العلاقات الأفقية والعمودية، مع العمل على تطوير الوعي بذلك.
2. تطوير الوعي بضرورة مساندة أفراد الشركة لبعضهم البعض.
3. ضرورة توحيد الهوية التنظيمية: وهذا لا يعني تحقيق التطابق التام في الآراء، وإلا فلن يكون هناك تحسين وتطوير وإبداع، وإنما تطوير الالتزام بما اتفق عليه من الأغلبية مع إمكانية إبداء الرأي قبل الاتفاق والاحتفاظ بالقناعات الشخصية بعده كصورة لاحترام وقبول الآخر، الأمر الذي على القادة الاجتهاد في إدارته والحيلولة دون تطوره إلى مصدر صراع ومحاولة استغلاله بشكل ايجابي.
4. التعلّم الجماعي التنظيمي داخل الشركة يحتاج للدعم بآليات واقعية:
 - ثقافة بتطوير رؤية مشتركة للشركة وتدريب القادة على نشرها.
 - و تنظيمية لإثبات حسن النية: فمثلا قد لاحظنا سابقا أن المعرفة المتشاركة في جانب كبير منها تطبيقية لا تطوّر معارف الفرد وبالتالي لا تخدم مساره الوظيفي وطموحه الشخصي، بل يعتمد في ذلك على ذاته بدرجة كبيرة.

5. التدريب على الوضوح والانفتاح على الآخر في طرح مشاكل العمل الذي لاحظنا سابقا مصدره بالدرجة الأولى تحفظ الرؤساء، والذي يدعم بتوحيد الأهداف والحرص على تكافؤ فرص: التدريب، الترقية، ووضوح معايير تقييم جودة الخدمة و أداء الفرد.

6. تحسين الاستماع الرسمي لآراء ومقترحات الأفراد: من خلال تحسين قنوات الاتصال الرسمية ومعالجة ما يشوبها من مشاكل التي قد تتعلق بتصميمها، أو ما يحيط بها من ظروف: التقنية المستخدمة، اللغة، التشويش، أو أحد طرفي الاتصال: الصورة المدركة للمرسل والمرسل إليه، وترجع الباحثة العامل الأخير حيث بيّنت النتائج أن الاتصال غير رسمي هو الغالب بمعنى أن العلاقات الشخصية هي الدافع الأول لمنح فرصة الإصغاء، وهذا يبرز ضرورة الاهتمام ببناء علاقات ثقة رشيدة وجدّية في الاتجاه رئيس - مرعوس في إطار مشروع توحيد الهوية التنظيمية.

7. على الشركة تدريب قادتها على اكتساب و إدارة جملة من المهارات:

- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لمرعوسيهم بتطوير معايير تقييم الأداء الفردي والجماعي، مع الحرص على جعلها: واضحة، دقيقة، قابلة للقياس.

- تطوير معارف المسيرّ المباشر بمجال إدارة المورد البشري: تطوير علاقات عمل ناجحة مع المرعوسين، إدارة العمل الجماعي، إدارة المسار الوظيفي للفرد والتي يجب أن تؤطر بإجراءات وقواعد داخلية.

8. يشكل الاستماع غير الرسمي نقطة قوة، على الشركة أن تحسن استغلالها باستيضاح العوامل التي تجمع أفرادها في تكتلات جزئية، والعوامل التي تلتقي فيها هذه التكتلات وعوامل اختلافها. كل ذلك سيساعد في إنجاح المشروع القيادي باستبيان عوامل التأثير للإقناع، والقنوات المسهّلة لنشر رؤية الشركة.

9. انفتاح الفرد في إبداء نقاط ضعفه يمكّن الرئيس من ملاحظتها واستكشافها بيسر، وقراءة مؤشرات التأثير عليه لكسب تبعيته، وأيضاً الوسائل الممكنة لتحفيزه:

- تكليفه بما يناسبه، أي تحقيق ملائمة المنصب لقدراته.
- تحديد مواضيع البرامج التدريبية بدقة وجعل مصاريفها مبرّرة وعائد الاستثمار فيها عال.
- تحديث سياسة التحفيز، بالتحديث الدوري لملاحظات الرئيس المباشر حول العوامل المحقّزة لسلوك مرعوسيه.

10. على الشركة تدريب قادتها في كل المستويات التنظيمية على كيفية منح الثقة الرشيدة.

11. تحقيق وتطوير التعلم الجماعي وتشارك المعرفة:

- بالاطلاع على مشاريع القرارات والمشاركة فيها: مبادرات، أفكار..
- عرض نتائجها في شكل تقارير مفصلة ومناقشتها.
- اكتساب وتوسيع المعارف والمهارات بالاحتكاك بالرؤساء والزملاء في العمل.

12. الاستغلال الايجابي للاتصال غير رسمي، وتطوير الرسمي منه لتحسين إدراك الأفراد للرؤية

الحالية للشركة ثم المطورة لاحقا، والتي هي مهمة القائد على كل المستويات التنظيمية.

بعد القدرات والكفاءات:

1. تبرز ضرورة تطوير المعارف القاعدية الخاصة بإنتاج وتسيير الخدمة التأمينية، خاصة لمن

هم دون الإطارات:

- بالحرص على ملائمة شهادات الأفراد لمناصبهم ،
- و التركيز على معالجة المشاكل التي بيّناها في معالجتنا لملف التكوين والتدريب ب:
 - تخصيص ميزانية أكبر من التي تقف عند الحد الأدنى المفروض قانونيا.
 - تكافؤ الفرص التدريبية.
 - التخطيط الجادّ للحاجات التدريبية.
 - جعل برامج التدريب إلزامية وتطوير مواضيعها.
 - مراعاة الجانب الاجتماعي للشريحة التي تمثل النصف -النساء- ببرمجة التدريب في مراكز قريبة لمراكز العمل.
 - التقييم المفصل لنتائج التدريب.
 - العمل على التقييم لمتخصص لنتائج الاستثمار التكويني.

2. على النموذج القيادي الإداري للشركة التسويق لذاته وتوكيد الذات من خلال مجموعة من

القدرات والمهارات:

- القدرة على الإقناع من خلال مهارات: الاتزان الانفعالي، والمثابرة، والمرونة العقلية (تغيير الرأي وتعديل السلوك)،
- القدرة الاستشرافية من خلال الاستدلال والحساسية للمشكلات، والفرص.

• القدرة على إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين.

3. إنَّ المعارف التطبيقية مصدرها الأساسي الاحتكاك بالرئيس في العمل وكذا الزملاء دون التحكم في الجانب الأكاديمي العلمي لها، مما نتج عنه ارتكاب أخطاء عند معالجة ملفات تصاريح الحوادث وتراكمها. لذا يجب العمل على إعادة تصميم برامج التدريب لتدعيم التكوين المتخصص، بهدف بناء وتعزيز وتحديث الجانب المعرفي وتصحيح الممارسات التطبيقية له، مع توفير فرص متكافئة للاستفادة منها باختلاف المستوى التنظيمي وجنس الفرد.

4. لكي يكون الرؤساء المباشرين جديرين بثقة مرعوسهم، عليها الحرص على:

- تطوير قدراتهم وخبراتهم التي تتعدى المهارات القاعدية إلى مستوى توظيفها لمعالجة المواقف الاستثنائية.

- و اكتساب وممارسة مهارة استشراف الوضعيات المستقبلية.

5. تذليل عوائق منح ثقة الرئيس لمرعوسه من خلال:

- العمل على بناء وتحديث المعارف الأكاديمية المتخصصة للأفراد مما يوحد لغة الاتصال ومناقشة مستجدات العمل.

- تطوير التحكم في الممارسات التطبيقية لتفادي الأخطاء التي تؤثر سلبا على سمعة الرئيس المباشر وكذا سمعة الشركة.

آفاق الدراسة:

يمكن اختبار موضوع دراستنا في مختلف القطاعات الاقتصادية التي تنشط فيها المؤسسة الجزائرية، تشخيصا للنموذج القيادي الملائم لتطويرها، وتحقيقا لاستدامة الأداء المميز المنتظر منها، والمساهمة في التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني.

قائمة المصادر والمراجع

* القرآن الكريم.

أولاً: المراجع بالعربية:

* الكتب:

1. أحمد أوزي، تحليل المضمون ومنهجية البحث ، الشركة المغربية، المغرب، 1993.
2. أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، الدوحة ، 1994.
3. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي:دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1995 .
4. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية. دار وائل لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 1998.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الطبعة السابعة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
6. أرنوف ويتيج، مقدمة في علم النفس، تر: عادل عز الدين الأشول وآخرون، سلسلة ملخصات شوم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
7. آلان وارنج وإيان لجيندون، "إدارة المخاطر: الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الواحد والعشرين"، تر: دم.سرور على إبراهيم سروردار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
8. الإمام الغزالي، كتاب الأربعين في أصول الدين، شركة الشهاب للنشر والتوزيع، الجزائر، 1989.
9. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة ،جمهورية مصر العربية، 2008.
10. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، تر: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان العزاز، النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
11. باتريك لينسبون، العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي: قصة عن القيادة، تر: محمد عبد الرؤوف العوجي، محمد عبد العزيز أبو المجد،كلمات عربية للترجمة والنشر، ط 1، مصر، 2007 .

12. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف: دليل عملي للباحثين عن وظائف للحصول على الوظيفة المناسبة، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006 .
13. بلقاسم سلاطينية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2013.
14. بن عيسى عنابي: "سلوك المستهلك-عوامل التأثير النفسية-"، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
15. بيتر.ج. دين، تر: وليد شحادة، القيادة للجميع: كيف تطبق المهارات السبع الأساسية لتصبح قائدا ومحفزا ومؤثرا، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ط1، 2007.
16. بيتر.ف. دراكر، تر: صليب بطرس، الإدارة للمستقبل : التسعينات وما بعدها، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 1998.
17. بيتر.ج. ريد، القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات التغيير، تر: علا أحمد ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ،جمهورية مصر العربية ،ط1 ، 2005.
18. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الدار الجامعية، مصر، 2000-2001.
19. جورج إم غازادا وآخرون، "نظريات التعلم : دراسة مقارنة" ، تر: علي حسين حجاج، ج2، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ديسمبر، 1986.
20. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
21. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، ط2، مصر، 2008.
22. ر.ن. ميسرا (R.N.Misra)، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، تر: حيدر محمد العمري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2010.

23. رحي مصطفى العريان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
24. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
25. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2009 .
26. زهير آميدي، دستور الأخلاق: من وحي الكتاب والسنة، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 2008.
27. سوزان أ.ويلان، تر: عبد الحكم الخزامي، كيفية بناء فرق عمل فعالة : دليل عملي للأعضاء والقادة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
28. شارلز وجاريت، الإدارة الإستراتيجية، تر: رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2001.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
30. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: أفراد- إدارات-شركات-بنوك، الدار الجامعية مصر، 2003.
31. الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي: صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، ط1، عمان، الأردن، 2001.
32. طلعت إبراهيم لطف، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
33. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2008.
34. عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
35. عبد الفتاح محمد دويدار، سيكولوجية السلوك الإنساني الاتصال الجمعي والعلاقات العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1995.

36. عفيف عبد الفتاح طبارة ، روح الدين الإسلامي: عرض وتحليل لأصول الإسلام وآدابه وأحكامه تحت ضوء العلم والفلسفة، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ط 34، 2006.
37. علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2007.
38. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
39. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية. الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
40. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
41. كلارنس أ. نيول ، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، تر: محمد الحاج خليل و طه الحاج إلياس، دار المجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
42. كمال سليم داوودي، القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، 2013.
43. ماجد الزيود، الشباب والقيم في عالم متغير. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1. 2006 ،
44. ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، دار الشروق ،الأردن ، ط1 ، 2003.
45. مجمع بيان الحديث ، علم النفس: معرفة النفس الإنسانية في الكتاب والسنة، المجلد الأول، دار الكتاب اللبناني، بيروت، ط1، 1991.
46. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ط1.
47. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، عمان، الأردن، 2008.
48. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2003.

49. محمد سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994 .
50. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف، التسويق. الدار الجامعية، مصر، 2002-2003.
51. محي الدين النووين، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، مراجعة وتحقيق خليل الخطيب، دار الكتاب الحديث، ط1، 2002.
52. مدحت أبو النصر، إدارة الذات: المفهوم والأهمية والمجاور. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
53. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
54. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008 .
55. منير محمد الغضبان، المنهج الحركي للسيرة النبوية، مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، 1990، ط6، ج1.
56. مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن، 2011.
57. نجم عبود نجم : إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
58. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.
59. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
60. نسيم حنا، مبادئ التسويق. دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2001.

61. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
62. هاني عبد الرحمان الطويل، أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
63. هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، 2008.
64. وارين ينيس، كيف تصبح قائدا: الكتاب الكلاسيكي عن القيادة، مكتبة جرير، الرياض، 2007.
65. وندل فرنش، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، تر: وحيد بن أحمد الهندي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2000.

*المجلات والجراند:

66. إلياس سالم، "العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلة علمية محكمة سداسية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 09، جوان 2013.
67. دومي سمراء، "ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة علمية محكمة سنوية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، العدد 11، جوان 2011.
68. رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005.
69. ريك باريرا: "أسرار ولاء العملاء بالغ في وعودك وضاعف جهودك"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة 13، المجلد 10، العدد 298، مايو 2005.
70. زين الدين بروش، لحسن هدار، " دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاجهزة القياس والمراقبة "ENAMC"، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، مجلة علمية محكمة سداسية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، جوان 2007.

71. سعدون حمود جثير، هاشم فوزي العبادي، بلال جاسم القيسي: "صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 05، العدد10، العراق، 2013.
72. سوسن المفلح، "بيئة العمل الجاذبة تفوق وإبداع بشروط ومقومات: مظهر إداري حضاري وركائزها الرؤية والتنظيم والتحفيز"، مجلة التنمية الإدارية صادرة عن معهد الإدارة العامة، العدد 104، فبراير 2013.
73. شقران الرشيد، سوسن المفلح، "إعداد القيادات البديلة على من تقع المسؤولية؟ ضرورة إدارية لتطوير المؤسسات وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ"، مجلة التنمية الإدارية صادرة عن معهد الإدارة العامة، العدد 104، فبراير 2013.
74. عبد الحق جنان، محمد رمزي جودي: "اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، دورية دولية علمية محكمة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السابع عشر، نوفمبر 2009.
75. عبد الرزاق الرحاحلة: "خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 18، مارس 2010.
76. عثمان حسن عثمان، "تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة علمية محكمة سنوية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، العدد08، جوان 2008.
77. علي عبد الرضا علي، شفيق إبراهيم حدّاد: "المخاطر المدركة وانعكاساتها في درجة تبني الزبون لتكنولوجيا التسوق عبر الانترنت، الخصائص الديمغرافية متغير معدّل-دراسة ميدانية في البيئة الأردنية لخدمة التسوق عبر الانترنت، Eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/49.doc
78. فهمي خليفة صالح الفهداوين، "دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني : دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار"، المجلة العربية للإدارة، صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، المجلد27، العدد02، ديسمبر 2007.

79. كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، ط1، القاهرة، مصر، 2015 .
80. منيرة عابد: " واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر: حالة مؤسسة بريد الجزائر - قسنطينة-"، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ، العدد43، جوان 2015.
81. نائل طارق هاشم، عمر صالح أبو حميدة: " أثر الخطر المدرك على مراحل عملية اتخاذ قرار شراء الأجهزة الكهربائية المنزلية عبر الانترنت للمستهلك الأردني"، 2007. Iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08 date : 15/04/2017.
82. جريدة الشروق العدد الصادر بتاريخ 2015/12/09.

*المؤتمرات والملتقيات الدولية والوطنية:

83. بلعزوز بن علي، سعودي مليكة : "دور سلاسل ماركوف في التقليل من حدة المخاطر التي تهدد المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات الآفاق والتحديات"، جامعة الشلف.
84. بوشنافة أحمد، أجمول طارق: "إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، الآفاق والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008.
85. حساني حسين، "تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، يومي 22-23 فيفري 2012 ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
86. حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001.
87. دبلبة فاتح: "تحديد الموقف الاستراتيجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف و لماذا؟"، الملتقى الوطني الأول حول "إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع و آفاق"، يومي 07-08 مارس 2012، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

88. زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين: "إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة، والمتوسطة من منظور إستراتيجي"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007.
89. عادل رزق، "تأهيل و إعداد القيادات المالية والإدارية لمواجهة التحديات المحلية والدولية: تأصيل علمي وعملي"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني "إعداد القيادات المالية والإدارية"، القاهرة، جمهورية مصر العربية، يونيو 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية 2009.
90. عادل محمد ريان، "استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث دراسة استطلاعية لواقع أدبيات الإدارة العربية"، المؤتمر العربي الثالث البحوث الإدارية والنشر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يومي: 14-15 مايو 2003، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
91. فؤاد علي العاجز، عطية العمري، "القيم وطرق تعلمها وتعليمها"، دراسة مقدمة إلى مؤتمر "القيم والتربية في عالم متغير"، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 27-29/7/1999.
92. محبوب فاطمة، تحليل هيكل الصناعة التأمينية في الجزائر، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"- جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير يومي 03-04 ديسمبر 2012
93. محمود محمد السيد: "العقد النفسي بين الفرد والمنظمة"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان: "إدارة الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة الحديثة"، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، خلال الفترة: 29\4 - 5\3 2007.
94. الهادي بوقفلول، "الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، مداخلة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- المطبوعات والنشریات:
95. التقرير السنوي للشركة لسنة 2006.
96. جنادي كريم، "التسويق الداخلي"، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2016-2017.

97. حسيب محمد حسيب، "فاعلية برنامج إرشادي لتنمية الثقة بالنفس و خفض اضطراب اللججة في الكلام لدى الأطفال بالمرحلة الابتدائية" <http://dr-banderlotaibi.com>
<http://dr-banderlotaibi.com/new/admin/uploads/3/91120101.pdf>
98. رولاند سويفت، "إدارة علاقات العملاء CRM"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، نشرة نصف شهرية، تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة العاشرة، المجلد التاسع العدد 225 مايو (أيار) 2002، القاهرة.
99. طارق الله خان، حبيب أحمد، تر: عثمان بابكر أحمد، رضا سعيد الله: إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية "ورقة مناسبات (5) البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، ط1، 2003.
100. عامر خضير حميد الكبيسي، "الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته"، ورقة مقدمة للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض، 16-17 \ 01\ 2007.
101. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، الجزء الثالث.
 * السمعية والبصرية:
102. طارق سويدان، أسرار القيادة النبوية ، محاضرات سمعية بصرية، دار الأقصى للنشر والتوزيع للسمعيات والبصريات، باتنة، الجزائر.
 * الأطروحات:
103. بن أشنهو سيدي محمد، "دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون للعلامة Djezzy : دراسة إمبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية"، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2010/2009.
104. براهيم عبد الرزاق: "تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية"، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: تسويق، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة 2014/2015.

105. بلال بن بتيش، "أثر جودة الخدمة التأمينية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السوق الوطنية: دراسة مقارنة بين شركتين تأمينيتين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك وتأمينات، نوقشت بتاريخ 07 نوفمبر 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
106. بلبالي عبد النبي، "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية BDL, BNA, BADR"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، السنة الجامعية 2008-2009.
107. بوعزوز جهاد: "تسويق الخدمات التأمينية في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة للقطاع دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات، CAAT"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009م.
108. بن حمو نجاة: "إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بوعريريج"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، السنة الجامعية، 2015-2016، تلمسان، الجزائر.
109. خالد شطي مفضي عواد العجمي، "فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء: دراسة ميدانية على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، يونيو 2011.
110. زهراء ياسر حسين، "سلوك المخاطرة وعلاقته بالحدود العقلية البينية لدى طلبة الجامعة"، رسالة ماجستير آداب، تخصص علم النفس التربوي، كلية التربية، قسم العلوم التربوية والنفسية، جامعة القادسية، العراق، 2018.
111. سعد محمد نعيم ياسين: "أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.

112. صالح عمرو كرامة الجريبي: "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
113. صبرينة شراقة، "محاسبة شركات التأمين ودورها في اتخاذ القرار- دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2003/2002.
114. عاطف سالم أبو نمر، "مواصفات المعلم القدوة في التربية الإسلامية ومدى تمثلها في أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر طلبتهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2007-2008.
115. عبد الرحمان فالح العبادلة، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
116. عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود، "الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام، دراسة مسحية على منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، نوقشت 2007.
117. علام عبد النور، دور الصكوك الإسلامية كبديل للسندات التقليدية في تطوير التمويل المستدام، دراسة مقارنة بين التجربة الماليزية والتجربة الخليجية لصناعة الصكوك الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص الاقتصاد الدولي للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2012.
118. فلاف صليحة، متطلبات تنمية نظام التأمين التكافلي- تجارب عربية - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف السنة الجامعية: 2014-2015 .

119. نجوى سعودي: "مدى تأثير خصائص المنتج، ومصدر الكلمة المنطوقة في تقييم خدمات الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية، 2014-2015.

120. نسرين محمود عبد الرحمان، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، 2009.

121. نور الهدى لعديد، واقع سوق التأمين الجزائري في ظل الانفتاح الاقتصادي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نوقشت بتاريخ: 2010/6/24 ، جامعة المسيلة، السنة الجامعية: 2009-2010

122. هدى بن محمد، " تحليل ملاءة ومردودية شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص : بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة-، 2005.

* المقابلات:

123. مقابلة مع السيد جودي لطفي رئيس مصلحة تأمين السيارات لوحدة بسكرة يوم 2017/07/11

124. مقابلة مفتوحة مع السيد: مولود بن نجاعي، مدير سابق لوكالة بسكرة، يوم 2017/11/15.

125. مقابلة مفتوحة مع السيد: عيود كمال الدين، رئيس وحدة قسنطينة، يوم 2016/10/27 .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

* الكتب:

126. Alain chevalier, Geoges hirsch: **le risque management pour une meilleure martrise des risques de l'entreprise**. Les Editions, Paris , 1982.

127. Bernard Barthilemy et Phillppe Courrégés: **Gestion des risqué "Méthode d'optimisation globale"**, Deuxième édition augmentée, Edition d'organisation, 2004.

128. Buttle FRANCIS, "**Customer relationship Management**, Elsevier USA, First édition, 2005.
129. C.Marmuse et X.Montaigne: "**Management du risque**", Vuibert Entreprise, Paris, 1989.
130. Christopher Lovelock et al, "Marketing des Services", Pearson Education, 6^{ème} Edition, France, 2008,
131. Coordinations Eric Lamarque, :"**Management de la banque : risques, relation client, organisation**", Pearson Edition, France, Paris, 2005.
132. Davis L. Goetsch, Stanley B.Davis, "**Quality Management for Organizational Excellence : introduction to total quality**", Pearson Education International, 6th édition, 2010.
133. Franck Le Vallois et autres, Gestion actif passif en assurance vie: réglementation, outils, méthodes, Economica, Paris, 2003.
134. Janice Reynolds, A Practical Guide to CRM, CNP Books, New York, USA, 2002.
135. Jean Brilman, « **Les meilleures pratiques de management : au cœur de la performance** », Edition d'Organisation, Paris, 3^{ème} édition ,2001.
136. Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, **Marketing Stratégique et Opérationnel: du marketing à l'orientation- marché**. Edtion Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2002.
137. Jean-Luc Giannelloni, Eric Vernet, **Etudes de marché**. Editions Vuibert, Paris, 1995.
138. John Egan :"**Relationship Marketing : Exploring relational strategies in marketing**", FT prentice Hall Financial Times an imprint of Pearson Education, England, 2008.
139. Jorion Phillipe and Sarkis J.khoury:"**Financial Risk Management Domestic and International Dimensions**", Black well Publishers Cambridge,Massadrusetts, 1996.
140. Jorion Phillipe:"Value at Risk, the new Benchmark for Managing Financial Risk", MC Graw Hill, New York,2001.
141. Kincaid W.M JR, "**promotion : products, Services and ideas**", 6th Edition, Columbus : Ohio : bell and howell company, 2003.

142. Mohamed Seghir Djitli, **Comprendre le marketing** .Berti Edtions, Algérie, 1990.
143. Pierre Guépet, **Livre blanc de lagestion de la relation client**, Edition des dirigeants Commerciaux de France, 1^{ere} édition, 2013.
144. Pierre Massotte, Patric Corsi, **La gestion dynamique des risques économiques: anticipation et maitrise des des changements**. Hermes science publications Lavoisier, Paris , 2008.
145. Sous la direction de Jean-Marie, **‘Tous leader ’**, Editions d’Organisation Groupe Eyrolles, Paris ,2011.
146. Stanley Brown, **"CRM Customer Relationship Management "**,Edition originale par John Wiley & Sons Canada,Ltd,Toronto, Canada,2000, tra par Marie-Christine Guyon " La gestion de la relation client ",Pearson Education, France,2006.
147. Stéphane Maisonnas, Jean-claude Dufor,**"Marketing et Services Du transactionnel au relationnel"**, Edition Chenelière éducation, Québec, Canada, 2006.
148. Véronique des Garets, **"La gestion de la relation client dans la banque"**, CERMAT.IAE. de Tours, Université de Tours, France, 2005.
149. Yun Chen, Guozhenz ZHANG, **"Customer segmentation in Customer relation ship management based on data mining"** Handbook of Business strategy, 2006.
150. Yves Chirouze, **Le marketing: le choix des moyens de l'action commercial**. Office des publications universitaires, Tome2, Alger,1998.
151. Yves Metayer, Laurence Hirsch:**”Premier Pas dans le management des risqué”**, AFNOR, 2007.

* المجالات:

152. A. Wilson, **“Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing”**, European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3/4, 2001 .
153. Abdelali Derrar, directeur général de l’INSAG,**«La formation est la clé du développement du marché des assurances»**, Entretien réalisé par Massi Badis, Revue de l’assurance N°02 Janvier 2013.
154. Aboyassin N.A:**"Managers belief in employees’ job and Psychological readiness and employees’ participation in decision making. A comparison**

- between American and Jordanian managers", International Journal of commerce and Management, Vol 18, N°:03.
155. Amélie Seignour: "**les marketing un état de l'art**", recherché et applications en marketing, vol 13, n°:3,1998.
156. Amjad Abu ELSamen and Muhammed Alshurideh : "**Impact of Marketing on Internal Service Quality**", International Journal Of Business and Management, vol 07, N° :19,2012.
157. Bearden.W.O, and Etzel.M.J :"**Reference Group Influence On Product and Brund Purchase Descisions**", Journal of Consumer Reaserch , Vol.9.September, 1982.
158. Breugh.J.A.and Starke, "**Employee Recruitment**", Journal of Management, Vol 26, N° 3, 2000.
159. Covey St. M.R :"**Building trust : How The best Leaders do it**", Leadership Excellence, Vol 22, N° :02,2009.
160. Cristiane Drebes PEDRON, Amarolinda Zanela SACCOL, "**What lies behind the concept of Customer relation ship management ? Discussing the essence of CRM thongh a phenomenological approach** ", brazilian Administration Review, Vol 6 n°1,2009.
161. Currall.S.C and Epstein.M.J : « **The fragility of organizational trust :lessons from the rise and fall of Enron** », Organizational Dynamics, Vol 32, N° 02, 2003 .
162. Farid Latreche, directeur central des ressources humaines à la CAAR, «**Nous voulons former utile**», Entretien réalisé par Massi Badis, Revue de l'assurance N°02 Janvier 2013.
163. Fatiha Aid, **Ce qu'en pensent les assurés : L'exemple de la branche automobile**, Revue de L'ASSURANCE N°7 - Décembre 2014.
164. Feick, L. and Higie, R.A.: **The Effects Of Preference Heterogeneity And Source Characteristics On Ad Processing And Judgment About Endorsers**, Journal of Advertising , Vol. 21, No. 2, 1992.
165. Frédérique Six and Ardnt Sorge : « **Creating a High-Trust organization : An exploration into organizational policies that stimulate interpersonal Trust Building** », Journal of Management studies 45, 5 July 2008.
166. GEMUNDEN.H.G :"**Perceived Risk and Information Search : Asystematic Meta-Analysis-of The Empirical Evidence**", International Journal of Research in Marketing, Vol,2,1985

167. Gilson. L : "**Trust and The developement of health care as a social institution**", Social Science and Medicine, vol56.
168. Grant Purdy:"**ISO31000:2009-Setting a New Standard for Risk. Management**", Risk Analysis, Vol.30,N°6, 2010.
169. Griffin M.A, Neal. A, and parker S.K : "**A new model of work role performance : positive behavior in uncertain and interdependent contexts**", Academy of Management Journal, Vol 52, N° 2.
170. H. Park, V. Ribiere, W. Schulte, "**Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Implementation Success**", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 3, 2004.
171. Harrision-Walker,L.J :"**The Measurement of Word of Mouth Communication and Ivestigation of Service Quality and Customer Commitement as Potential Antecedents**", Journal of Service Research, Vol 04, N°02,2001,p.62.
172. James kallman ."**What is risk?**",Risk Management magazine, vol. 52, Issue: October 01, 2005, www.rmmag.com, Date 30/12/2007.
173. James Kallman:"**Identifying Risk**". Risk Management magazine, Vol.54.Iscue September 01,2007.
174. James Kallman:"**ManagingRisk**", Risk Management magazine,Vol.52.Issue December 01,2005.
175. Joanna olga Paliszkiewiez : « **Trust Management: Literature Review** », Revue Management, Vol 6, Number 4, Winter 2011.
176. K.Kort and D.Lewicka : « **The importance of Trust in Manager-Employee Relationship** », International journal of Electronic Busines Management, Vol 10, N°03,2012.
177. Karbalaei, M.; Norouzi, A.;Abadi, B. F. H.; Malmir, R. and Taheri , F.: **The Investigation Of Relationship Between Product Involvement And Consumer Risk Perception**, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Vol. 6, No. 20, 2013.
178. Keng Siau,Zixing Shen : "**Building Customer Trust in Mobile Commerce**",communications of the ACM, April 2003,Vol 46, N°04.
179. Lings. I ;"**Measuring internal market orientation**", Journal of Services research, Vol 7, February, 2005.

180. M. ANNOU Aïssa, PDG de la SPA EXAL Expertise Algérie : « **Notre plan de développement 2015 nous permettra de fournir une meilleure prestation pour nos partenaires** », Entretien réalisé par Saïd Mansouri, Revue de L'ASSURANCE N°7 - Décembre 2014.
181. M. Hassan Khelifati, vice-président de l'Union algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR):«**La Bourse est un levier pour participer à l'économie nationale**» ,Entretien réalisé par Ali Mebarki, Revue de L'ASSURANCE N°08 – Mars 2015.
182. M. KASSALI Brahim-Djamel, Président de l'UAR, PDG de la CAAR : " **Modernisation des services assurantiels et adaptation des offres aux besoins des citoyens** " ,Entretien réalisé par Ali Mebarki, Revue de L'ASSURANCE N°7 - Décembre 2014.
183. M. KASSALI Brahim-Djamel, Président de l'UAR, PDG de la CAAR : « **Nous avons encore des efforts à fournir pour couvrir le potentiel assurable en Algérie** »", Entretien réalisé par Massi Badis, Revue de L'ASSURANCE N°08 - Mars 2015.
184. M. TAMENDJARI Mustapha, PDG de la Société Algérienne d'Expertise SAE-EXACT: « **C'est difficile de trouver un centre de formation spécialisé** », Entretien réalisé par Saïd Mansouri, Revue de L'ASSURANCE N°7 - Décembre 2014.
185. M.Bashyakar,Mohandas J.Menon : « **Building Trust in Orgnization** »,Global Management Review,vol 4,issue 2, February,2010.
186. Massi Badis, « **La compagnie algérienne d'assurance et de réassurance(CAAR) : pour une nouvelle approche en matière de formation** », Revue de l'assurance N°02 Janvier 2013.
187. Massi Badis, Entretien avec Farid Latreche, directeur central des ressources humaines à la CAAR «**Nous voulons former utile**», Revue d'assurance N°02 Janvier 2013.
188. Mattila, A.: **The Impact Of Product Category Risk On Service Satisfaction Evaluations**, Hospitality Management , Vol. 20, 2001.
189. Mercedes Ubeda Garcia et al, "**la création de connaissance dans l'entreprise: l'intégration de modèles et le blocage dans le processus d'apprentissage**", La Revue de Sciences de Gestion: Direction et Gestion, Juin 1,2001,n°188-189-Organisation.

190. Mohamed Sulaiman Awwad, Raid Moh'd Al-adaileh : "**Factors Deteuning Customer Relationship Management Practices ; The Contact of Jordanian Commercial Banks**" . Jordan Journal of Business Administration, Vol 08, N°1, 2012. Mohammad Sourizaei et al : "Customer Relationship Management (CRM) and Its Risk Factors", Internationnel Journal of Saientific and Engineering Research, Volume , Issue 08, August 2011.
191. Murray K.B." **A Test of services ManKeting Theory- Consunier Information Acquisition Activities**", Journal of ManKeting, Vol.55, n°1, January, 1991
192. Nena Lim: "**Consumers, Perceived risk : Sources Versus consequences**", Electronic Commerce Research and Application, 2, 2003.
193. OUZZANE Sid Ali, Délégué Général de l'Union algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR) « **La profession d'expertise a besoin d'une mise à niveau** », Entretien réalisé par Saïd Mansouri, Revue de L'ASSURANCE N°7 - Décembre 2014.
194. Rafiq M and Ahmed.P.K : "**Advances in the Internal Marketing Concepts : Definition, Sgn thesis and Extension**" Journal of Service Marketing, Vol 14, N°6.2000.
195. Ramachandran Deepa,Karthikeyan.P," **Management by values: The road to success** ",Advances In Management,Vol 5,N° 12,2012.
196. Rym Bouzidi ,**Sinistres automobiles : L'année 2016 a connu le règlement de près de 78.000 recours** , Revue de L'ASSURANCE N°15- Décembre 2016.
197. S. Smsanjla and H.Afsarmaesh : « **Trust analysis and assessment in virtual organization breeding environements** », International Journal of Production Research, Vol 46, N° 5, 1st March 2008.
198. Saïd Mansouri, **Expertise en assurance :Une profession qui a besoin d'organisation et de formation**, Revue de L'ASSURANCE N°7 - Décembre 2014.
199. Sathya Narayanan: « **Quid Pro Quo Nature of Leadership Trust Formation - A Monadic study from the subordinates perspective** », International Journal of Business and Management, Vol 7, N°21, 2012.
200. Shaheera Amin and Syeda Shawna Mahasan : "**Relationship Between Consumers Perceived Risks and Consumers trust : Astudy of Sainsbury Store** ", Middele-Fast Jonrnal, of Seientific research 19(5),2014.
201. T.M Redmann and C.E .Scudellari, « **A new look at evaluating the financial condition of property and casualy insurance and reinsurance companies** », Casualy actuary society, 1992.

202. Verhage.B.J, Yavas.U and Green.R.T:"**Perceived Risk-A Gross-Cultural Phenomenon ?**", International Journal of Research in Marketing, Vol,7,1990.
203. Weber.E.U, Anerson.C.J, and Birnbaum.M.H, "**A theory of Perceived Risk and Attractiveness**", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol;52, 1992.

***الملتقيات و المؤتمرات:**

204. Abdelkrim Miraoui, Hamid Bettahar, "**Les pratiques de flexibilité au sein des entreprises publiques algériennes en 2003: Etude empirique menée auprès de 30 entreprises** ", Séminaire national sur "**Influence des technologies de l'information et de la communication sur la qualité de flux informationnels au sein des PME-PMI Algériennes**", Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Mohamed Khider,Biskra, Avril 2004.
208. BENILLES BILLEL, Inspecteur Divisionnaire à la Direction des Grandes Entreprises « DGE » - ALGERIE "**L'EVOLUTION DU SECTEUR ALGERIEN DES ASSURANCES**", Colloque international sur : Les sociétés d'Assurances Takaful et les sociétés d'assurances Traditionnelles Entre la Théorie et l'Expérience Pratique, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion , Université Ferhat Abbas,2011
209. BOUTALEB Kouider, « **Le développement du secteur des assurances et réassurance en Algérie :réalité et perspectives** », COLLOQUE INTERNATIONAL « L'industrie de l'assurance: réalité et perspectives de développement » Faculté des Sciences Economiques et commerciales et Sciences de Gestion, L'Université Hassiba Ben Bouali – chlef , Le 03 et 04 décembre 2012.
210. G.Roehrich, R.Spencer, "**L'atmosphère de la relation: Dimension et structure**", Dans l'acte du Gongrés International de l'association Française de Marketing, 6-7 mai, St MAlo, 2004.
211. Gilles N'Goala : "**Epistemologie et Théorie du marketing relationnel**", Congrès de l'association française du Marketing, Bordeaux, 14 et 15 mai 1998.
212. Laurent Gregoire : **Le Risk Management de la Supply Chain :Le facteur humain**, Conférence du G4 Supply Chain , 23 Juin2003. www.lomagman.org.

213. Marc Ingham et Caroline Mothe : « **Apprentissage et confiance au sein d'une alliance technologique** », XII^{ème} conférence de L'association Internationale de Management Stratégique.
214. Maud Damperat : "**Les approches de la relation client : evolution et mature**", 1^{ères} Journées de Recherche en Marketing IRIS , Atelier 3 : Personnalisation et Orientation Client, IAE de Lyon, 4-5 Avril,2005.
215. Notebaert J.F : "**L'influence de la création d'un lien Social via Internet sur la Satisfaction, la confiance, et L'intention Comportementales**", Actes de Congrès de l'association Française de Marketing, 18-20 mai, 2004, Nancy.
216. Sandra Charriere, "**L'apprentissage organisationnel: Quand les expériences centrees cotoient les expériences délocalisées**", Recherche aboutie présentée lors de la cinquième conférence de l'AIMS, Lille, mai 1996.
217. Sena J.A and Shani A.B, " **Integrating Knowledge Management: Learning Mechanisms and Company Performance**", PAKM: the 4th *International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management* organized by the Department of *Knowledge Management*, Institute of Informatics and Business Informatics, University of Vienna, December 2–3 in Vienna, Austria 2002.
- *المطبوعات والنشریات:
218. Angeline Aubert-Latarski et al, "**La conduite du changement : Agir en situation complexe** ", Note de synthèse1, Institut d'Administration Scolaire Méthodologie et formation, Faculté de Psychologie et de Sciences de l'Education, Université de Mons-Hainaut, Bruxelles.
219. **Changement culturel et organisationnels dans les organismes de gestion des déchets adioactifs : Enseignements tirés**, Edition de OCDE,2007,Agence pour l'énergie nucléaire, organisation de coopération et de développement économiques, Paris, France.
220. Conseil national des assurances, LE SECTEUR ALGERIEN DES ASSURANCES ; Notes Statistiques : **Réseau de distribution des Sociétés d'assurance 2015**,www.CNA.dz,
221. Conseil national des assurances, Notes Statistiques : **LE SECTEUR ALGERIEN DES ASSURANCES** en 2015.
222. **Digimind Redbook-Risk Management.**

223. European commission, «**Study into the methodologies to assess the overall financial position of an insurance undertaking from the perspective of prudential supervision**», Appendices, May 2002.
224. Haythem Ben Amor, "**Le rôle de la confiance dans le management de connaissances: cas des communautés de pratique chez Schneider Electric** ", Université de Paris XIII,
225. Jamil Hebali, "**La création de la confiance sur internet: une proposition d'un cadre conceptuel**". Cahier de recherches, Faculté des sciences économiques et sociales, Université de Genève, Juin 2004.
226. Jean-Baptiste Gallie, "La Propension relationnelle des consommateurs: une Composante de la valeur perçue de la relation? " Cahier de recherche 8/2009, Groupe ESC CLERMONT.
227. Louise Lafortune, **Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement: pour un leadership novateur** .Presse de l'Université du Québec ,Canada,2008.
228. Ministère des services gouvernement aux ,Services g,Québec: « **Guide de gestion des risques des projets de développement de système** », juillet 2005.
229. ONS,"**Revenus salariaux et caractéristiques individuelles :Enquête sur les dépenses de consommation et le niveau de vie des ménages - 2011 -**", La Direction technique chargée des statistiques sociales et des revenus , Novembre 2014.
230. Rapport Annuel de ministère de finance 2012
231. Revue de presse annuelle 2015, MAGHREB EMERGENT 30/12/2015 : « **Le secteur des assurances en Algérie court vers une crise systémique** - Hassan Khelifati sur Radio (audio) , CNA, Janvier 2016.
232. Revue de presse annuelle 2015, TSA 08/12/2015: «**Le secteur des assurances mis à mal par la dévaluation du dinar**» Hassan Khelifati, PDG d'Alliance Assurance lors d'une conférence de presse qui s'est tenue lundi 7 décembre à Alger, CNA, Janvier 2016.
233. Revue de presse annuelle 2016, MAGHREB EMERGENT 20/12/2016 :**Baba Ammi met sévèrement en garde les compagnies d'assurance contre le "sous- provisionnement"**, CNA, Mars 2017.

234. Stephen Hill: "**Document de reference pour la table ron de recherché-action de CCG sur la gestion du risque**",Université de Calgary,Canada.
235. The muller group report, « **Solvency of insurance undertakings** », 1997.
236. Walid Ben Ahmed, Bernard Yannou, "**Polysémie de terme valeur on conflit d'intérêt ? Une analyse à travers les disciplines**". Cahier d'études et de recherches, Ecole centrale Paris, Septembre2001.

* نشریات الشركة:

237. Infos CAAR , Direction audit interne : **un repositionnement stratégique**, Revue mensuelle éditée par la CAAR,N 22 Décembre 2008.
238. Infos CAAR, N 39. Entretien avec M. Mohammed EL Amine Benallegue, Directeur Risques Simples," **Le nouveau credo de la CAAR**".
239. Infos CAAR, N 39.Dossier:" **Adaptation organisationnelle: des belles perspectives à venir**".
240. Infos CAAR ,N 45 Septembre 2013.
241. Infos CAAR :" **Historique de la CAAR un parcours singulier**", Revue éditée par la CAAR N  Spécial 50 me Anniversaire,2013.
242. Infos CAAR, **La CAAR une dynamique de développement stratégique**, Revue trimestrielle éditée par la CAAR,N 40 Juin 2012.
243. Infos CAAR, N 27 Octobre 2009.
244. Infos CAAR, N 39 Mars 2012 :الكلمة الافتتاحية للسيد ابراهيم جمال كسالي: "**التعديل التنظيمي ضمان للتطوير**"
245. Infos CAAR:" **LA CAAR AUJOURD'HUI; Solidité financière**", Revue éditée par la CAAR N  Spécial 50 me Anniversaire.
246. InfosCAAR, N 41 Septembre 2012, "**الاتصال في الشركة الجزائرية**،
للتأمين وإعادة التأمين ماض وآفاق"
247. InfosCAAR, N 43 Mars 2013, "**المديرية التجارية تنظيم وفعالية من أجل**
مؤسسة رابحة"

248. InfosCAAR, N°49 Septembre 2014, " الكلمة الافتتاحية للسيد إبراهيم جمال كسالي: "النظام المعلوماتي أداة كفاءة
249. InfosCAAR, N°56 Juin 2016." ملف " مديرية المحاسبة أساس الإدارة الحديثة"
250. InfosCAAR, **Offrir une communication de qualité et de valeur**, entretien avec M Adel Djouflekit, Directeur de la communication à la CAAR, Revue trimestrielle éditée par la CAAR, N°41 Septembre 2012.
251. InfosCAAR, Entretien avec M.Zineddine Rehal, Directeur Risk Management," **La gestion des risques une exigence de leadership "**.
252. Infos CAAR, par M.Brahim Djamel Kassali, PDG de la CAAR, "**Tous ensemble pour l'essor de notre entreprise**", Revue bimestrielle éditée par la CAAR,N°27 Octobre 2009.
253. InfosCAAR, **Protéger les ressources de la CAAR**, entretien avec Melle Naima Amrani, Directrice de l'Audit, Revue mensuelle éditée par la CAAR, N°22 Décembre 2008.
254. InfosCAAR, Entretien avec M^{elle} Amel Bakir, Directrice des réseaux et de l'action commerciale.
255. Rapport D'activité 4^{ème} trimestre 2010, Succursale de Constantine ,D.F.C Janvier 2011.
256. Rapport Annuel 2000.
257. Rapport Annuel 2009.
258. Rapport Annuel 2010
259. Rapport Annuel 2014.
260. Rapport D'activité 4^{ème} trimestre 2005, Succursale de Constantine ,D.F.C Janvier 2006.
261. Rapport D'activité 4^{ème} trimestre 2011, Succursale de Constantine ,D.F.C Janvier 2012.
262. Rapport D'activité 4^{ème} trimestre 2014, Succursale de Constantine ,D.F.C Janvier 2015.

*الأطروحات:

263. ANNE LE BARS ANNE, « **Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de L'agro-alimentaire** » , thèse doctoral, Université Pierre Mendès, France, 2001.
264. Frank L.Eichron : "**Applying Internal Customer Relationship Management (INT CRM) principles for Improving Business IT Integration and performance**", Doctorate of Manegment.
265. Leela Tiangsoongnern: "**AN Examination of perceived Risk and Trusk as Deteminants of online Puchasing Behavior: a study Within The U.S.A Gemstone industry..**"Thesis Presented for the degree of doctor of Philosophy, Murdoch, 2007.
266. Santé CANADA et l'Agence de Santé publique: "**Cadre de Communication Stratégrique des risques**", Novoumber 2006,Versin1, Volume1. [www.communication des risqué.gc.ca](http://www.communication.des.risqué.gc.ca).

ثالثا: مواقع الانترنت:

267. تقارير الدراسات العالمية لقطاع التأمين **World Insurance Reports** المنجزة من طرف كل من **Capgemini Efma**، وذلك للسنوات 2013-2014-2015 ، لمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على المواقع التالية: www.capgemini.com , www.efma.com
268. حمول طارق، **إصلاح المنظومة القانونية لقطاع التأمين في الجزائر و توجهاته الحديثة - دراسة تقييمية -** ، التأمين للعرب: موقع مختص ورائد في مجال التأمين وإعادة التأمين وإدارة الأخطار 04/02/2017, insurance4arab.com.
269. روي جي لويكي، "الثقة، تطوير الثقة، وإصلاح الثقة". Property of the International Center for Cooperation and Conflict Resolution, Teachers College, Columbia University, www.tc.columbia.edu/i/a/document/9543_Trust.pdf. (04/12/2011).
270. طارق قندوز، إبراهيم بلحيمر، السعيد قاسمي، إنتاج ونتائج قطاع التأمين في دائرة الضوء ، [iraqieconomists.net/ ar](http://iraqieconomists.net/ar) تاريخ الاطلاع: 06/02/2017.
271. قاعدة المعطيات للمجلس الوطني للتأمينات، تم الاطلاع يوم: 2018/04/26 www.CNA.BDCS.dz

272. موقع الشركة : www.caar.dz تم الاطلاع بتاريخ 2018/05/29
273. Aude Marie Marcoux : « **Leader axée sur les gens**», www.lesaffaires.com,p.01. date :10/02/2010.
274. Aude Marie Marcoux : « **Les secrets d'un changement de culture organisationnelle** », www.lesaffaires.com,. date :19 /03/2010.
275. [Caar.dz/spécialiste –en-valeur-du- trésor](http://Caar.dz/spécialiste-en-valeur-du-trésor).09/09/2018
276. Chouk.I, Perrien. J : « **Les déterminants de la confiance en marketing : Panorama, questions en suspens et pistes de recherche** », Univeresité Paris-Dophin, www.AFM.fr,2004.
277. Conseil national des assurances, www.cna.bdcs.dz , 02/05/2018.
278. Gilles Des Roberts, "**Faites-vous confiance**" [.www.Lesaffaires.com/strategie-d-entreprise.pdf](http://www.Lesaffaires.com/strategie-d-entreprise.pdf) , (13/10/2011).
279. Jean-Claude Trondeau , "**De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus**". www.ac-grenoble.fr/btscg/chxbtscg/tarond.htm. (02/01/2005).
280. Lean Digestion, « **un dinosaure sur la banquise ou les nouvelles règles du management des entreprises** », www.leandigestion.fr,13 octobre2011.
281. Micolleta Micaccia," **Gestion de la relation client: l'importance de la motivation du personnel front office dans les sociétés des services**".www.visionarymarketing.com. (21/11/2008).
282. Prof William M.K. Trochim: "**Positivism & Post-Positivism**", Knowledge Base written by Prof William M.K. Trochim. Changes and additions by Conjoint.ly. This page was last modified on 13 Mar 2020. 2020, Conjoint.ly, Sydney, Australia.<https://conjointly.com/kb/>
283. Raymond Leban, "**La Cartographie des processus**". [www.cnam fr/pole-ecogestion/IMG/ pdf/ TD5 Cartographie Processus](http://www.cnam.fr/pole-ecogestion/IMG/pdf/TD5_Cartographie_Processus.pdf). (04/01/2005).
284. Site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf
285. **Travailler en harmonie**- Juillet 2011, www.rhinfo.com, 13/10/2011.
286. www.bna.dz 10/09/2018
287. www.reseachgate.net/ publication.

الملاحق

ملحق رقم: 01 استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استمارة رسالة دكتوراه



سيدي (تي) المحترم (ة):

تحية طيبة أما بعد

في إطار انجاز بحث دكتوراه في علوم التسيير بعنوان " تسيير مخاطر علاقة المؤسسة بالعميل من خلال عامل الثقة دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR " ، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي نرجو منكم التكرم بقراءة عباراتها بدقة والإجابة عنها بموضوعية خدمة لهذا البحث ، ونؤكد على أن البيانات ستعامل بسرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، مشكورين على حسن تعاونكم.

تحت اشراف :
الأستاذ الدكتور رحمانى موسى

من إعداد الطالبة:
ألفة مزيو

الجزء الأول: البيانات الشخصية

المستوى العلمي: ثانوي فأقل جامعي
 دراسات عليا تكوين متخصص

الفئة العمرية: أقل من 25 سنة من 25 – 35 سنة
 من 36 - 45 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التنظيمي: رئيس وكالة رئيس مصلحة نائب رئيس مصلحة

رئيس فرع محرر رئيسي محرر

سنوات الخبرة:

1. ما هو عدد سنوات الخدمة في الشركة الحالية:

أقل من 5 سنوات من 5 – 15 سنة أكثر من 15 سنة

2. إذا سبق وأن عملت في شركة أخرى للتأمين:

1-2 ما هو سبب التحاقل بـ CAAR:

راتب أحسن ظروف عمل أحسن أسباب شخصية

لأسباب أخرى أذكرها.....

2-2 ما هو عدد سنوات الخبرة الكلية في مجال التأمين:

أقل من 10 سنوات من 10 – 20 سنة أكثر من 20 سنة
التعامل مع العميل (الزبون):

تعامل مباشر تعامل غير مباشر

الجزء الثاني: السياق التنظيمي (بيئة العمل) : الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن رأيك

1. يهتم رئيسك في العمل بتوضيح رؤية (vision) الشركة خاصة للقادمين الجدد للعمل: نعم لا
2. انطلاقاً من فهمك لرؤية الشركة، ترى أنها تعترف بشرعية مصالح الأفراد العاملين فيها: نعم لا
3. مصادر الخلافات داخل الشركة (يمكن اختيار أكثر من بديل):

صراع ثقافي اختلاف الأهداف والمصالح

تداخل في الاختصاصات والمهام تنافس

أخرى حدّدها:

4. كيفية تسوية الخلافات بين الشركة و الفرد الموظف: تجاهل تفاوض
5. كيفية تسوية الخلافات بين الأفراد فيما بينهم: تسوية ودية تسوية حسب قوانين الشركة
6. يمكن للأفراد التصرف تجاه مشكلات العمل دون الرجوع للرئيس المباشر: نعم لا
7. يتعطل انجاز العمل عند غياب المسؤول المختص: نعم لا

8. يتابع رئيسك المباشر العمل بـ: تدخله وقت الحاجة فقط

يتابع تفاصيل مراحل انجاز العمل

9. يسمح لك بالمساهمة في اقتراح أهداف خاصة بالعمل: نعم لا

10. هل تفضّل العمل الجماعي: نعم لا

إذا كان لا لماذا؟.....

11. درجة التكاليف بالعمل الجماعي (فريق العمل) داخل الشركة: عالية متوسطة منعدمة

12. يتم الاعلام بما هو جديد في العمل أو الشركة :

- بشكل مسبق بشكل بعدي

13. كيف تنظر لما هو جديد في العمل:

- يهدّد مركزك الوظيفي يحفّزك لتطوير قدراتك ومهاراتك الذاتية

14. تحرص الشركة عموما ورئيسك خصوصا على توضيح معايير تقييم الأداء : نعم لا

15. يتم تطوير مهارات الأفراد العاملين داخل الشركة:

- ذاتيا (مجهود شخصي) إتباع البرامج التدريبية مواصلة التعلم في
للشركة مؤسسات أكاديمية

16. هل شعار الشركة (la confiance en commun) :

- صيغة اشهارية سياسة منتهجة

17. إذا كنت تراه سياسة هل تلقيت تدريبا عن كيفية الالتزام بها وممارستها عند تأدية عملك:

- نعم لا

18. بالنظر لمركز الشركة وظروف السوق هل ترى هذا الشعار مناسبا :

- نعم لا

إذا كان نعم لماذا؟

.....

إذا كان لا ماهو البديل المناسب حسب رأيك:

.....

الجزء الثالث: بنية العلاقات

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر حسب رأيك عن مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	العبارات	التقييم				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
I. بعد القدرات						
1	تتلاءم شهادات أفراد الشركة مع مناصبهم					
2	يمتلك أفراد الشركة باختلاف مناصبهم المعرفة التطبيقية المناسبة لانجاز العمل					
3	تعتقد أنك تستطيع انجاز العمل بشكل أفضل					
4	ترى أنه لديك القدرة على شغل وظائف عليا					
5	تهتم باكتساب مهارات جديدة ومتنوعة					
6	ترى أنك تملك القدرة على التصرف المناسب في المواقف الاستثنائية					
7	لدى رئيسك في العمل القدرة على مواجهة المواقف الصعبة وغير الروتينية					
8	تثق في نتائج القرارات التي يتخذها رئيسك لأنها غالبا صائبة					
II. بعد النزاهة						
9	تخضع سياسة التحفيز التي تنتهجها الشركة الى التعديل والتحسين بصفة دورية					
10	يتم تقدير الجهود الشخصي للأفراد عند انجاز العمل بشكل جيد (الحوافز المعنوية)					
11	تمنح للجميع فرص متكافئة للترقية					
12	تعطى الأولوية للترقية الداخلية على التوظيف من خارج الشركة					
13	تلتزم بتطبيق الاجراءات التي تعلمتها من رئيسك المباشر أو أثناء التدريب					
14	تلتزم مع زملائك في العمل بواجب التعاون في انجاز العمل					
15	يحرص رئيسك في العمل على الوفاء بوعوده					

					16	يمكن مناقشة معايير وإجراءات العمل مع الرؤساء المباشرين والزملاء بهدف تحسينها
					17	يشجع رئيسك في العمل المبادرة بالأفكار وتقبل الأخطاء عند تنفيذها
					18	يتم مناقشة ومواجهة المشاكل المعيقة لسير العمل دون تأجيل
					19	ترى أن منصبك ملائم لـ مؤهلاتك العلمية وخبراتك وميولك
					20	يمكن أن تتداخل المهام التي يكلف بها الأفراد داخل الشركة مما يعيق تنفيذ العمل
					21	يقوم رئيسك بتعيين فريق عمل لإنجاز المهام وحل المشاكل الاستثنائية
					22	يمكنك الحصول على المعلومة المناسبة لإنجاز العمل في الوقت المناسب
					23	المعلومة المتحصل عليها من رئيسك دقيقة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار المناسب
					24	يمكنك الحصول على المعلومة التي تحتاجها بالرجوع الى زميلك في العمل
. . . بعد اظهار حسن النوايا						
					52	ترى أنه بمرور سنوات العمل الماضية اكتسبت معارف (savoirs) جديدة من خلال الاحتكاك برئيسك وزملائك في العمل
					62	من الممكن الإطلاع على نتائج القرارات المتخذة على شكل تقارير مفصلة ومناقشتها
					72	لدى أفراد الشركة وعي كبير بأهمية مساندة بعضهم البعض
					82	يتم طرح مشاكل العمل بوضوح وشفافية بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة
					29	يقوم رؤساء العمل بتفويض السلطة لبعض المهام إذا توفر الشخص المناسب
					03	بالنظر الى منصبك الحالي وإمكانياتك الشخصية تظهر استعدادك لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل
					13	لدى أفراد الشركة وعي بضرورة احترام اختلاف القناعات والآراء فيما بينهم
					23	يتم تحديد الحاجات التدريبية لكل فرد بدقة بما يضمن التأهيل لمستوى الأداء المطلوب
					33	يستمتع رئيسك في العمل باهتمام لأراء ومقترحات الأفراد

					العاملين تحت اشرافه	
					يمكنك ايصال رأيك لرئيسك حتى خارج الاجتماعات الرسمية	43
					تراجع عن رأيك أو قرارك في حالة وجود رأي أو قرار آخر أكثر صوابا	53
					لا تجد حرجا في طلب المساعدة من زملائك عند الحاجة لذلك	63
					ارتكاب أي خطأ في العمل يعرض الموظف لعقوبة مباشرة من رئيسه	73
					يتم اتخاذ القرارات دون عرضها على المرؤوسين لإبداء الرأي فيها	83
					الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها معلومة ومفهومة لدى الجميع	39
					يدرك الأفراد القدامى في العمل أهداف الشركة بصورة أعمق وأكثر تفصيلا من غيرهم	40

ملاحظة: إذا تم ملأ الاستمارة الكترونيا، الرجاء إرسالها للبريد الالكتروني التالي:

oufadoc@gmail.com

شكرا على حسن تعاونكم

ملحق رقم: 02 قائمة المحكمين

اسم ولقب المحكم	الرتبة	الكلية
روينة عبد السميع	أستاذ تعليم عالي	كلية العلوم الاقتصادية - جامعة بسكرة
منصوري كمال	أستاذ تعليم عالي	كلية العلوم الاقتصادية - جامعة بسكرة
بن ساهل وسيلة	أستاذ تعليم عالي	كلية العلوم الاقتصادية - جامعة بسكرة
دبلة عبد العالي	أستاذ تعليم عالي	كلية العلوم الإنسانية وعلم الاجتماع - جامعة بسكرة







Risques de Masse

 Assurance automobile	 Assurance groupe	 Multirisque commerçants et artisans "M.R.C.A"	 Retraite complémentaire
 Individuelle voyage	 Contrat d'assurance contre les accidents corporels au cours de voyages et assistance à l'étranger	 Petits Systèmes Informatiques	 Multirisque habitation "M.R.H"
 Individuelle accidents	 Assistance Automobile		

Grands Risques

 Responsabilité civile professionnelle des réalisateurs d'ouvrages	 Responsabilité civile décennale	 Responsabilité civile produits livrés	 Responsabilité civile chef d'entreprise
 Multirisque immeubles	 Effets des catastrophes naturelles	 Bris de glaces	 Perte de produits en entrepôts frigorifiques
 Pertes d'exploitation après incendie	 Risques informatiques	 Construction ou montage	 Engins de chantier
 Perte de bénéfices et frais généraux permanents après bris de machines	 Incendie & explosions	 Bris de machines	 Transport de valeurs
 Vol de marchandises et vol en coffre	 Vol sur la personne		

Risques de Transports

 Navigation de plaisance	 Transports privés de marchandises	 Marchandises transportées par voie de terre (transports publics)
 Maritime sur facultés	 R.C. voiturier	 Marchandises transportées par voie aérienne

SVT

 Spécialité en Valeurs du Trésor

المصدر:

ملحق رقم: 04 أنشطة الشركات التي تساهم في رأسمالها الشركة

en KDA

Sociétés	Type d'activité	Montant de la Participation	Taux de participation
CASH	Assurances	933 240	11,96%
SIH	Investissement hôtelier	1 016 000	6,33%
SRH (refinancement hypothécaire)	Institution financière	200 000	4,80%
ABC	Banque	109 121	2,09%
AFRICA-RE	Réassurance Africaine	225 822	1,24%
CAGEX	Assurance de Crédit à l'exportation	162 000	10%
ALPAP	Algérienne du papier	28 000	14%
AMNAL	Gardiennage et transport de fonds	1 000	12,50%
SGCI	Garantie du Crédit immobilier	101 400	5,07%
EXAL	Expertise en assurance	8 750	37%
ALFA	Lutte contre la fraude en assurance	16 500	33%
IAHEF	Institut de formation en Finances	3 344	7,20%
ASSURE IMMO	Promotion immobilière	108 592	33,33%
CAARAMA	Assurance de personnes	1 000 000	100,00%
EHEA	École de formation en assurance	1 000	7,14%
SPDM	Gestion de portefeuilles	10 400	50%
AURASSI	Hôtellerie	7 000	0,29%
SAIDAL	Industrie pharmaceutique	52 823	0,66%
TOTAL		3 985 994	-

المصدر:

Info CAAR, Revue éditée par la CAAR N° Spécial 50ème Anniversaire ,2013,p.61.

ملحق رقم: 05 أسئلة المقابلة مع السيد جودي لطفي رئيس مصلحة تأمين السيارات بوكالة بسكرة

1. كيف يتم تسيير عملية معالجة التصريح بحادث (ماهي مراحلها)؟
2. كيف يتم تسيير مرحلة ما بين الشركة والخبير؟
3. ما هي المشاكل التي تواجهونها في كل مرحلة (العقبات الداخلية والخارجية)؟
4. تصنف بعض الملفات دون متابعة CSS على أي أساس ؟ وكيف يتم إدارتها؟
5. ما هي الأسباب الداخلية والخارجية لإعادة فتح بعض الملفات "D.Repris" بعد تصنيفها: "ملفات دون متابعة CSS"؟
6. ماهي أسباب التأخر في دفع التعويضات المستحقة (الداخلية خاصة)؟
7. المخزون الأولي لملفات التصاريح بالحوادث Stock Initial لماذا حجمه كبير ومعالجته بطيئة؟

ملحق رقم: 06 مساهمة شركات التأمين في الانتاج المضاف للقطاع للفترة 1999-2004

المساهمة في الإنتاج المضاف حسب الشركات خلال الفترة (1999/2004).

الوحدة: بمليون دج

2004		2003		2002		2001		2000		1999		الشركة
%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
54,8	2.707	49,0	1.215	7,5	550	2,0-	46-	15,0	358	22,1	247	SAA
22,2-	1.098-	72,1-	1.789-	32,7	2.400	15,6	357	11,8	283	5,5	61	CAAR
42,3	2.089	60,3	1.496	17,0	1.246	1,4	32	5,2	123	12,8	143	CAAT
5,8	286	3,6-	90-	2,3-	166-	22,6	517	16,1	384	2,7-	30-	CNMA
0,089	4	0,113	3	0,040	3	0,001	0	0,1	3	0,2	2	MAATEC
7,1-	352-	7,8	195	16,9	1.238	5,1	117	8,3	198	42,7	477	TRUST
10,2	504	16,2	402	3,2	232	8,8	202	9,6	230	13,5	151	CIAR
6,5	324	3,2	80	4,7	342	14,1	323	12,1	287	5,2	57	2A
0,3	16	0,1	2	0,1-	5-	0,3	7	0,1-	3-	3,0	33	CAGEX
1,4-	67-	0,3	7	0,3	23	0,4	9	0,5	13	-	-	SGCI
0,3	15	0,2	5	0,0	1	-	-	-	-	-	-	AGCI
2,3	113	7,1	175	1,7	122	3,8	87	0,2	5	-	-	AL-Baraka
1,7-	85-	6,1-	152-	9,9	724	31,7	728	20,7	494	-	-	CASH
8,2	407	21,6	536	2,9	212	-	-	-	-	-	-	GAM
1,3-	66-	10,2	252	2,3	169	-	-	-	-	-	-	EL-RAYANE
-	-	-	-	1,0	72	-	-	-	-	-	-	STAR HANA
3,0	146	8,7	217	2,3	166	1,7-	39-	0,4	10	2,3-	25-	CCR
100	4.944	100	2.482	100	7.329	100	2.293	100	2.385	100	1.119	المجموع

المصدر: Conseil National des assurances Rapport sur la situation générale du secteur des assurances- Exercices 1999/2004.

ملحق رقم: 07 صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفئة: إدارات، أعوان تحكم،
أعوان تنفيذ -قطاع خاص- لسنة 2011

Salaires nets moyens mensuels par section et rapport à la moyenne globale de la qualification
- Secteur privé - 2011

En DA

Section	Qualification							
	Cadres		Agents de maîtrise		Agents d'exécution		Ensemble	
	Montant	RI*	Montant	Rapport	Montant	Rapport	Montant	Rapport
Agriculture et pêche	32 007	0.64	27 944	1.03	16 266	0.90	16 427	0.72
Industries extractives	45 000	0.89	20 407	0.75	16 248	0.90	19 883	0.87
Industries manufacturières	54 109	1.07	31 819	1.17	21 161	1.17	26 154	1.14
Construction	45 958	0.91	24 474	0.90	16 837	0.93	20 679	0.90
Commerce et réparation	55 455	1.10	28 421	1.05	18 705	1.03	29 223	1.28
Hôtels et restaurants	51 806	1.03	30 056	1.11	21 562	1.19	22 400	0.98
Transports et communications	40 549	0.81	26 780	0.99	20 079	1.11	24 145	1.06
Activité financière	79 555	1.58	43 962	1.62	29 193	1.61	50 064	2.19
Immobilier, serv. entreprises	67 774	1.35	30 154	1.11	19 831	1.10	21 639	0.95
Education	46 262	0.92	31 089	1.15	20 927	1.16	27 498	1.20
Santé	57 899	1.15	33 147	1.22	20 509	1.13	29 744	1.30
Services collect. soc. pers.	40 920	0.81	22 142	0.82	15 611	0.86	17 434	0.76
Services domestiques	27 333	0.54	17 762	0.65	12 750	0.70	13 539	0.59
Activités extraterritoriales	41 429	0.82	-	.	19 622	1.08	21 503	0.94
Ensemble	50 334	1.00	27 145	1.00	18 100	1.00	22 872	1.00

*RI : rapport à la moyenne globale de la qualification

المصدر:

ONS, "Revenus salariaux et caractéristiques individuelles : Enquête sur les dépenses de consommation et le niveau de vie des ménages - 2011 -", La Direction technique chargée des statistiques sociales et des revenus, Novembre 2014., p24.

ملحق رقم: 08 صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفترة: إطار، أعوان تحكم،

أعوان تنفيذ - قطاع عام - لسنة 2011

**Tab. n°36: Salaires nets moyens mensuels par qualification
et rapport à la moyenne globale de la section
- Secteur public national - 2011**

En DA

Section	Cadres		Agents de Maitrise		Agents d'Exécution		Ensemble	
	Montant	R 2*	Montant	R 2	Montant	R 2	Montant	R 2
Agriculture et pêche	40 110	1.48	33 577	1.24	24 231	0.89	27 102	1.00
Industries extractives	101 436	1.35	73 180	0.98	50 234	0.67	74 915	1.00
Industries manufacturières	50 977	1.52	37 536	1.12	27 642	0.82	33 527	1.00
Prod.dist.elect.gaz.eau	41 649	1.39	34 261	1.15	22 343	0.75	29 920	1.00
Construction	48 068	1.87	32 500	1.27	21 184	0.83	25 673	1.00
Commerce et réparation	49 478	1.48	36 743	1.10	27 589	0.83	33 391	1.00
Hôtels et restaurants	47 885	1.92	30 610	1.23	21 187	0.85	24 945	1.00
Transports et communications	61 635	1.55	41 605	1.04	34 787	0.87	39 858	1.00
Activité financière	50 829	1.31	34 445	0.89	27 553	0.71	38 798	1.00
Immobilier,serv.entreprises	46 666	1.65	30 089	1.07	24 681	0.87	28 214	1.00
Administration	53 891	1.55	35 657	1.02	28 096	0.81	34 856	1.00
Education	45 750	1.26	35 618	0.98	23 196	0.64	36 315	1.00
Santé	64 338	1.69	32 467	0.85	24 793	0.65	38 009	1.00
Services collect.soc.pers.	42 008	1.55	32 166	1.19	24 177	0.89	27 025	1.00
Services domestiques	-	-	-	-	20 214	1.00	20 214	1.00
Activités extraterritoriales	-	-	-	-	21 878	1.00	21 878	1.00
Ensemble	52 749	1.46	36 974	1.02	27 076	0.75	36 084	1.00

*R2 : rapport à la moyenne globale de la section

المصدر:

ONS, "Revenus salariaux et caractéristiques individuelles :Enquête sur les dépenses de consommation et le niveau de vie des ménages - 2011 -", La Direction technique chargée des statistiques sociales et des revenus , Novembre 2014,p.21.

ملحق رقم: 09 صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفئة: إطارات، أعوان تحكيم،
أعوان تنفيذ -قطاع عام- لسنة 2012

Tab 4 : SALAIRES NETS MOYENS MENSUELS
ET RAPPORTS A LA MOYENNE PAR SECTION EN 2012
- SECTEUR PUBLIC NATIONAL -

En DA

Sections	Qualifications	Cadres		Agents de Maîtrise		Agents d'Exécution		Ensemble	
		Montant	R 2	Montant	R 2	Montant	R 2	Montant	R 2
Industries extractives		105 418	1.22	82 617	0.95	59 268	0.68	86 559	1.00
Industries manufacturières		52 754	1.40	40 241	1.07	29 759	0.79	37 712	1.00
Production, distribution d'électricité, de gaz et d'eau		45 000	1.34	31 591	0.94	26 672	0.80	33 528	1.00
Construction		49 637	1.74	36 709	1.28	23 266	0.81	28 602	1.00
Commerce & Réparation		54 734	1.41	40 822	1.05	30 681	0.79	38 908	1.00
Hôtels & Restaurants		52 944	1.76	31 366	1.04	25 176	0.84	30 102	1.00
Transports & Communications		64 798	1.43	45 600	1.01	38 953	0.86	45 245	1.00
Activités financières		58 175	1.20	41 770	0.86	31 703	0.65	48 431	1.00
Immobilier, location et services aux entreprises		45 703	1.50	32 844	1.08	25 619	0.84	30 374	1.00
Services collectifs sociaux et personnels		42 603	1.47	34 474	1.19	25 331	0.88	28 926	1.00
Ensemble		68 663	1.53	49 429	1.10	30 576	0.68	44 928	1.00

R 2 : Rapport du salaire moyen de la catégorie au salaire moyen global toutes catégories confondues.

المصدر:

ONS,sal-qualfi2012.pdf,p.04.

ملحق رقم: 10 صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفترة: إطارات، أعوان تحكم،
أعوان تنفيذ -قطاع خاص- لسنة 2012

Tab 5 : SALAIRES NETS MOYENS MENSUELS
ET RAPPORTS A LA MOYENNE PAR QUALIFICATION EN 2012
- SECTEUR PRIVE NATIONAL -

En DA

Qualifications	Cadres	Agents de Maîtrise		Agents d'Exécution			Ensemble	
		Montant	R 1	Montant	R 1	Montant	R 1	Montant
Industries extractives	34 854	0.69	25 683	0.93	19 316	0.91	21 987	0.86
Industries manufacturières	58 882	1.17	34 477	1.25	24 110	1.13	29 729	1.16
Construction	42 915	0.85	24 863	0.90	20 071	0.94	22 790	0.89
Commerce & Réparation	57 588	1.14	30 342	1.10	23 412	1.10	32 045	1.25
Hôtels & Restaurants	52 921	1.05	33 010	1.19	22 713	1.07	26 741	1.04
Transports & Communications	49 559	0.98	30 370	1.10	24 094	1.13	29 427	1.15
Activités financières	92 507	1.83	54 060	1.95	31 519	1.48	59 174	2.31
Immobilier, location et services aux entreprises	65 542	1.30	34 436	1.24	20 010	0.94	22 854	0.89
Santé	59 315	1.17	35 318	1.28	20 354	0.96	32 978	1.28
Ensemble	50 542	1.00	27 679	1.00	21 247	1.00	25 666	1.00

R 1 : Rapport du salaire moyen de la section au salaire moyen global toutes sections confondues.

المصدر:

ONS,sal-qualfi2012.pdf,p.05.

ملحق رقم: 11 صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفئة: إطارات، أعوان تحكم،
أعوان تنفيذ -قطاع عام- لسنة 2013

**Tab 6 : SALAIRES NETS MOYEN MENSUELS
ET RAPPORTS A LA MOYENNE PAR QUALIFICATION EN 2013
- SECTEUR PUBLIC NATIONAL -**

En DA

Qualifications	Cadre		Agent de Maîtrise		Agent d'Exécution		Ensemble	
	Montant	Rapport 1	Montant	Rapport	Montant	Rapport	Montant	Rapport
Sections								
Industries extractives	117 012	1.50	89 671	1.62	63 284	1.80	94 710	1.86
Industries Manufacturières	60 009	0.77	46 012	0.83	32 487	0.92	42 329	0.83
Prod.Dist.elect.gaz.eau	56 418	0.73	37 045	0.67	29 107	0.83	39 590	0.78
Construction	58 493	0.75	41 877	0.76	26 863	0.76	35 482	0.70
Commerce et Réparation	65 779	0.85	47 219	0.85	35 079	1.00	46 390	0.91
Hôtels et Restaurants	53 588	0.69	32 694	0.59	26 548	0.76	31 378	0.62
Transports & Communicat	70 497	0.91	52 835	0.95	41 334	1.18	49 788	0.98
Activités Financières	64 884	0.83	45 422	0.82	36 198	1.03	53 744	1.05
Immobilier,serv.entreprises	49 689	0.64	37 434	0.68	31 849	0.91	35 936	0.71
Services collect.soc.pers.	54 815	0.70	41 256	0.74	29 550	0.84	34 398	0.68
Ensemble	77 798	1.00	55 403	1.00	35 156	1.00	50 954	1.00

Rapport 1 = rapport à la moyenne globale de la qualification.

المصدر:

ONS,sal-qualfi2013.pdf,p.03.

ملحق رقم: 12 صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفترة: إطارات، أعوان تحكم،
أعوان تنفيذ -قطاع خاص- لسنة 2013

**Tab 7: SALAIRES NETS MOYENS MENSUELS
ET RAPPORTS A LA MOYENNE PAR QUALIFICATION EN 2013
- SECTEUR PRIVE NATIONAL -**

EN DA

Qualifications Sections	Cadre		Agent de Maîtrise		Agent d'Exécution		Ensemble	
	Montant	Rapport1	Montant	Rapport	Montant	Rapport	Montant	Rapport
Industries extractives	39 714	0.68	26 642	0.86	20 688	0.85	23 620	0.81
Industries Manufacturières	59 978	1.03	36 019	1.16	24 838	1.02	30 654	1.05
Construction	50 393	0.87	28 830	0.93	23 617	0.97	26 722	0.91
Commerce et Réparation	66 996	1.15	33 176	1.07	24 432	1.01	35 218	1.20
Hôtels et Restaurants	57 987	1.00	34 975	1.12	27 106	1.12	30 771	1.05
Transports & Communications	57 600	0.99	33 602	1.08	27 514	1.13	33 642	1.15
Activités Financières	95 363	1.64	56 741	1.82	35 553	1.47	62 359	2.13
Immobilier, serv. entreprises	77 182	1.33	36 427	1.17	22 342	0.92	25 579	0.87
Santé	69 118	1.19	38 118	1.23	21 813	0.90	36 759	1.26
Ensemble	58 046	1.00	31 108	1.00	24 259	1.00	29 240	1.00

Rapport 1 = rapport à la moyenne globale de la qualification.

المصدر:

ONS,sal-qualfi2013.pdf,p.05.

ملحق رقم: 13 صافي متوسط الأجور حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفئة: إطارات، أعوان تحكم،
أعوان تنفيذ - قطاع عام - لسنة 2015

Tab 8 : SALAIRES NETS MOYEN MENSUELS
ET RAPPORTS A LA MOYENNE PAR QUALIFICATION EN 2015
- SECTEUR PUBLIC NATIONAL -

En DA

Qualifications	Cadres		Agents de		Agents		Ensemble	
			Maîtrise		d'Exécution			
Sections	Montant	Rapport 1	Montant	Rapport	Montant	Rapport	Montant	Rapport
Industries extractives	123 026	1,48	96 136	1,59	71 226	1,91	101 293	1,85
Industries Manufacturières	67 561	0,81	52 825	0,87	35 084	0,94	47 220	0,86
Prod.Dist.elect.gaz.eau	63 912	0,77	42 366	0,7	31 467	0,84	44 566	0,81
Construction	64 493	0,77	42 768	0,71	28 732	0,77	35 137	0,64
Commerce et Réparation	66 594	0,8	50 026	0,83	36 698	0,98	47 138	0,86
Hôtels et Restaurants	55 872	0,67	34 405	0,57	29 899	0,8	34 136	0,62
Transports & Communications	78 192	0,94	58 950	0,98	47 714	1,28	56 284	1,03
Activités Financières	67 470	0,81	48 341	0,8	37 919	1,02	56 311	1,03
Immobilier,serv.entreprises	56 667	0,68	44 385	0,73	36 504	0,98	41 381	0,76
Services collect.soc.pers.	68 172	0,82	42 327	0,7	33 566	0,9	38 417	0,7
Ensemble	83 372	1	60 389	1	37 285	1	54 743	1

Rapport 1 = rapport à la moyenne globale de la qualification.

المصدر:

ONS,sal-qualfi2015.pdf,p.03.

ملحق رقم: 14 صافي متوسط الرواتب حسب مجال النشاط وعلاقته بالمتوسط العام للفترة: إطارات، أعوان تحكم،

أعوان تنفيذ - قطاع عام - لسنة 2015

Tab 9: SALAIRES NETS MOYENS MENSUELS
ET RAPPORTS A LA MOYENNE PAR QUALIFICATION EN 2013
- SECTEUR PRIVE NATIONAL -

En DA

Qualifications	Cadres		Agents de Maîtrise		Agents d'Exécution		Ensemble	
	Montant	Rapport ¹	Montant	Rapport	Montant	Rapport	Montant	Rapport
Industries extractives	42 592	0,61	28 786	0,81	22 695	0,9	25 736	0,8
Industries Manufacturières	67 849	0,97	37 270	1,05	25 713	1,02	32 327	1,01
Construction	60 472	0,87	33 518	0,94	24 346	0,96	28 974	0,9
Commerce et Réparation	86 318	1,24	39 804	1,12	26 825	1,06	42 127	1,31
Hôtels et Restaurants	62 290	0,89	36 850	1,03	27 886	1,1	32 002	1
Transports & Communications	63 253	0,91	36 508	1,02	28 489	1,13	35 698	1,11
Activités Financières	115 661	1,66	62 628	1,76	42 325	1,68	73 246	2,28
Immobilier, serv. entreprises	83 607	1,2	37 539	1,05	24 044	0,95	27 456	0,86
Santé	91 008	1,31	41 823	1,17	23 550	0,93	43 845	1,37
Ensemble	69 631	1	35 656	1	25 249	1	32 078	1

Rapport 1 = rapport à la moyenne globale de la qualification.

المصدر:

ONS,sal-qualfi2015.pdf,p.05.

ملحق رقم: 15 طلب خبرة

Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

AGENCE 509 BISKRA

BISKRA LE

A Monsieur l'expert :

DEMANDE D'EXPERTISE / CONTRE EXPERTISE

Veillez procéder à l'expertise ou la contre expertise du véhicule
Appartenant monsieur TIERS
SINISTRE

AGENCE	N° police	Véhicule	Immatriculation	Date d'acc	N° sinistre
CAAR					

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sincères salutations.

CAAR 509 BISKRA

المصدر: مصلحة تأمين السيارات بوكالة بسكرة.

ملحق رقم: 17 الوكالات المباشرة لوحدة قسنطينة

500		CODE WILAYA	WILAYA	CODE AGENCE DIRECTE	ADRESSE	TEL	FAX
25	CONSTANTINE ✓	502	Cité BOU SSOUF, Bt 7, Locaux N° 157/158 - Con stantine ✓	031 66 1 5 48	031 66 1 5 47		
43	MILA ✓	504	Cité Boutoulaf Salah, BP 24, Mila	031 47 4 7 20	03147 47 21		
19	SETIF ✓	506	Cité Financière, Bd Port Saïd - Sétif	036-82-56-94 036 93 74 25 036 93 75 32 036-82-56-90	036 93 75 21 036-82-56-94		
18	JIJEL ✓	507	Centre Commerciale, Rue Larbi Ben M'Hicî - Jijel	034 47 1 2 27	034 47 56 28		
28	M'SILA ✓	508	Cité 44 logt. BP 612 - M'Sila	035 33 6 5 88	035 33 6 5 89		
7	BISKRA ✓	509	Cité des 100 0 logts, El Amel, BP 88 - Biskra	033 54 1 5 22	033 54 10 32		
34	B,BA	510	Cité des 500 logts, BP 470 - Bordj Bou Arréridj	035 69 7 5 20	035 69 81 62		
4	OUM BOUAGHI ✓	514	Cité Hifi El Mekki, BP 344- Oum Ei Bouaghi	032 56 00 31	032 56 00 31		

المصدر: وكالة بسكرة 509، عن فاكس وصلها بتاريخ: 08-03-2017، على الساعة 11:01 من وحدة الشراكة 229

MESSAGE DU PRÉSIDENT - CAAR

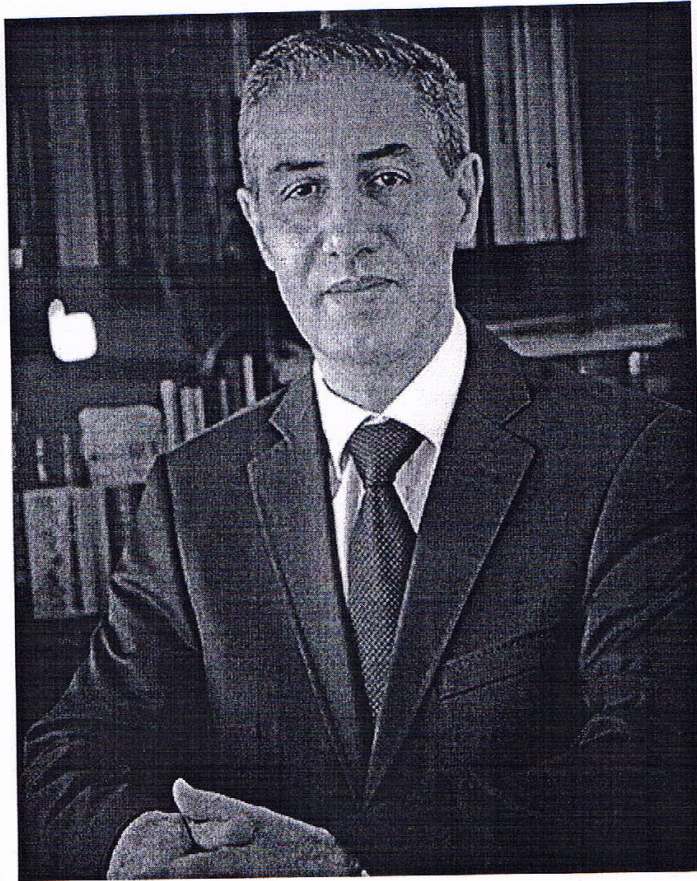
“ *Lettre du Président* “

Le marché algérien des assurances regorge de potentialités, et voit croître le nombre d'entreprises activant dans le domaine. La CAAR, doyenne des compagnies d'assurances, a gagné dignement son statut de leader grâce à son efficacité : Nous avons su assurer une qualité de service avérée, pour une efficacité confirmée auprès de nos partenaires.

C'est ainsi que nous avons pu réaliser un développement continu de notre chiffre d'affaires, une adaptation étudiée de notre offre et un déploiement planifié de notre réseau de distribution, avec pour principal objectif la consécration d'une relation de confiance avec nos clients.

Nous avons aussi engagé les moyens nécessaires pour assurer une célérité nécessaire aux critères de délai de procédures d'assurance et de remboursement : la CAAR accomplit en effet de grandes améliorations sous ce volet.





Parallèlement à ses capacités et son savoir faire, notre compagnie en toute connaissance de cause, s'est engagé à jouer un rôle majeur dans l'évolution du secteur grâce à une politique de communication étudiée. En effet, la vulgarisation du concept d'assurance auprès du public est gage de développement et de croissance.

La CAAR Innovation et Modernisation

La CAAR procède à l'amplification des ses actions en communication, et la nouvelle version de son site web vient confirmer sa volonté de modernisation et d'innovation. Nous nous voulons toujours plus proches de nos partenaires, et leur offrir une source d'information formelle indispensable à leur perception de notre compagnie et de nos produits. La CAAR, entreprise citoyenne et moderne, demeure à l'écoute des exigences de ses clients et s'engage à répondre au mieux à leurs attentes.



La CAAR Qualités

Les qualités qui assureront la pérennité de la CAAR



Efficacité



Sérieux



Célérité



Modernité



المصدر: موقع الشركة CAAR

الفهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
I	خطة البحث
VI	فهرس الإشكال
IX	فهرس الجداول
XIII	فهرس الملاحق
أ-ف ف	مقدمة عامة
الفصل الأول: ماهية إدارة المخاطر	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المخاطرة
3	المطلب الأول: مفهوم المخاطرة
6	المطلب الثاني: تصنيف المخاطر
6	أولاً: حسب طبيعتها
6	ثانياً: حسب مصدرها
6	ثالثاً: حسب نتائجها
8	المطلب الثالث: تقنيات التعامل مع المخاطر
9	I-تفادي المخاطر Risk Avoidance
9	II-تقليل المخاطر Risk Reduction
9	III-الاحتفاظ بالمخاطر Risk Retention
9	IV-تحويل المخاطر Risk Transference
10	V-اقتسام المخاطر Risk Sharing
10	المطلب الرابع: مفهوم إدارة المخاطر
13	المطلب الخامس: عملية إدارة المخاطر
13	1-تقرير الأهداف والغايات

14	2-تقدير المخاطر المحتملة Risk Assessment
14	2-1-حصر وتحديد المخاطر Risk Identification
15	2-2-تحليل المخاطر Risk Analysis
16	2-3-تقييم المخاطر Risk evaluation
17	3-معالجة المخاطر Risk Treatment
17	4-التواصل والتشاور .Communication and consultation
18	5-المراقبة والمراجعة Monitoring and Review
20	المبحث الثاني: البعد الإستراتيجي لإدارة المخاطر (إدارة اللاملموس)
21	المطلب الأول: الوضعيات التي تواجهها المنظمة على أساس معيار مخاطرة/ عائد
24	المطلب الثاني: توجه المسير نحو التفكير بمنطق المخاطرة
27	المطلب الثالث: معالجة المخاطر الاستشرافية
30	المطلب الرابع: مداخل التخطيط الإستراتيجي لإدارة المخاطر
30	I-مدخل رسالة المنظمة:
31	II-المدخل التاريخي :
31	II-1-تحليل الأزمات السابقة:
31	II-2-تحديد المخاطر المرتقبة: (مهارة الاستشراف):
31	III-3-نتائج المسح أو الدراسة الميدانية:
32	المطلب الخامس: مبادئ التخطيط للتحكم في المخاطر
34	المبحث الثالث: إدراك المخاطر وعلاقته بعامل الثقة
34	المطلب الأول: ماهية عملية الإدراك
34	مفهوم الإدراك
35	الأنشطة الإدراكية
38	خصائص العملية الإدراكية
39	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الإدراك
39	I - العوامل المتعلقة بالمثير (الحدث ، الشيء) محل الإدراك:

39	I - I - الشدة أو الكثافة: Intensity
39	I - I - الحجم : Size
39	I - I - التكرار: Repetition
40	I - I - الحركة:
40	I - I - الحدائة: Novelty
40	I - I - التضاد: Contrast
40	II - العوامل المتعلقة بالفرد
40	II - I - الخبرة
41	المستوى المرغوب
41	المستوى المقبول (الملائم)
42	II - 2 - الجنس
42	II - 3 - الدوافع
42	II - 4 - القيم
42	II - 5 - القدرات الذهنية (الذكاء):
43	III - العوامل الموقفية
43	III - 1 - البيئة المادية:
43	III - 2 - البيئة الاجتماعية:
44	III - 3 - المؤثرات الزمنية: Temporal Perspective
44	III - 4 - الحالة المسبقة للفرد: Antecedent States
46	IV - التحيز الإدراكي
47	المطلب الثالث: مفهوم المخاطرة المدركة
51	المطلب الرابع: تصنيف المخاطر المدركة
51	1/المخاطرة المالية المدركة:
51	2/المخاطرة الوظيفية (الأدائية) المدركة: Perceived Performance Risk
51	3/المخاطرة الاجتماعية المدركة: Perceived Social Risk

51	4/المخاطرة المادية المدركة: Perceived Physical Risk
51	/المخاطرة النفسية المدركة: Perceived Psychological Risk
52	6/المخاطرة المرتبطة بالوقت: Perceived time-Loss Risk
52	7/المخاطرة الشخصية المدركة: Perceived Personal Risk
52	8/مخاطرة الخصوصية المدركة: Perceived Privacy Risk
52	9/ مخاطر المصدر المدركة : Perceived Source Risk
52	تعامل العميل مع المخاطر المدركة
56	المطلب الخامس:علاقة المخاطرة المدركة بعامل الثقة
61	خاتمة الفصل
الفصل الثاني:العلاقة التفاعلية مع العميل امتداد للعلاقات الداخلية	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: العلاقة التفاعلية مع العميل
65	المطلب الأول: مفهوم العلاقة منظمة- عميل
67	المطلب الثاني: خصائص العلاقة مع العميل
68	I- أطراف العلاقة
68	II-الأفق الزمني للعلاقة
69	III-تقارب طرفي العلاقة
70	III-1-تقارب التواصل : la proximité des contacts
70	III-2-التقارب الاجتماعي : la proximité Sociale
71	III-3-التقارب الوظيفي La proximité fonctionnelle
71	المطلب الثالث: مراحل تطور العلاقة مع العميل
71	1-الوعي awarenes
72	2-الاستكشاف "Exploration"
72	3-التوسع "Expansion"
72	4-الالتزام Commitement

73	5- الإنهاء (حل العلاقة) Dissolution:
75	المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع العميل
75	المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العميل
79	المطلب الثاني: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع العميل CRM
81	المطلب الثالث: عوائق التقدم في تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء
82	1- طرق ومناهج التجزئة Méthodes de Segmentation
82	2- أنظمة التسيير Systèmes de gestion
82	3- بنى المنظمة (هيكلها وهيئاتها الداخلية) Structures de l'entreprise
82	4- فجوات التحليل Analyses Lacunaires
85	المطلب الرابع: عوامل المخاطرة على مستوى العلاقة منظمة -عميل-
87	المبحث الثالث: إدارة نقاط تفاعل المنظمة مع العميل
88	المطلب الأول: علاقة العميل بأفراد الخط الأمامي
91	I- مصادر الصراع
91	1- الصراع موظف/ دور Le conflit employé/ role
92	2- الصراع مؤسسة (منظمة)/ عميل le conflit entreprise/ Client
93	3- الصراع بين العملاء le conflit interclient
93	II- تأطير دور الأفراد على الواجهة:
95	المطلب الثاني: دورات الفشل Cycles d'échec
96	I- دورة فشل (إخفاق) الموظف (مقدم الخدمة)
96	II- دورة الفشل للعميل
97	III- تمكين أفراد الخط الأمامي
100	المطلب الثالث: علاقة العميل بالإدارة الخلفية
109	المطلب الرابع: التسويق الداخلي
112	I- تطوير علاقات التسويق الداخلي
113	II- أسس بناء برنامج تسويق داخلي ناجح

113	1-تجميع المعلومات حول
114	2-تقييم وبشكل دوري
114	3-التزام الأفراد بتحقيق الأهداف من خلال
116	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: إنشاء وإدارة الثقة على مستوى العلاقات الداخلية	
118	تمهيد
119	المبحث الأول: ماهية الثقة
119	المطلب الأول: الثقة كمفهوم عام
119	I-خصائص الثقة
120	II-وظائف الثقة
121	III-الثقة الذاتية(الثقة بالنفس)
123	IV-الثقة بالآخر
124	المطلب الثاني: الثقة داخل المنظمة
124	I-الثقة في المنظمة ككيان: Institutional Trust
125	II-الثقة بين الأفراد (أطراف العلاقة)
126	أولاً: كحالة نفسية As a state
126	ثانياً: كاعتقاد وتوقع an expectation
129	المبحث الثاني: إدارة الثقة
129	المطلب الأول: أبعاد قياس وبناء الثقة
132	I- بعد الكفاءة (القدرات) Competence/Ability
133	II- بعد النزاهة (الاستقامة) Integrity:
134	III-الإحسان (إظهار حسن النوايا) Benvolence
136	المطلب الثاني: الثقة على مستوى العلاقات الداخلية
136	I- الثقة على مستوى العلاقات الأفقية
137	II-الثقة على مستوى العلاقات العمودية

138	1-II) الثقة العمودية في الاتجاه رئيس - مرؤوس VTM
139	2-II) الثقة العمودية في الاتجاه مرؤوس - رئيس VTE
140	المطلب الثالث: مراحل بناء وإدارة الثقة
141	II-الثقة القائمة على الحسابات CBT
141	II-الثقة على أساس المعرفة KBT
142	III-الثقة المؤسسة على التماهي IBT
143	IV-مراحل العلاقة ومستوى الثقة المقابل
144	V-صعوبات بناء الثقة
147	المبحث الثالث: ركائز بناء الثقة بين القيادة الإدارية و الأفراد داخل المنظمة
147	المطلب الأول: تطوير نظام قيم مشترك لأفراد المنظمة
147	I-مفهوم القيم
148	II-أبعاد القيم
149	1- البعد المعرفي
149	2- البعد الوجداني
149	3- البعد السلوكي
149	III-وظائف القيم
150	IV-فجوات القيم في المنظمة
150	1. الفجوة الزمنية
150	2. فجوة الفهم
151	3. فجوة البيانات
151	4. فجوة الأقوال والأفعال
151	V-أثر اختلاف القيم التنظيمية
152	المطلب الثاني: بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة
154	I-منهجية تحديد الرؤية
155	II-صياغة الرؤية

156	III-مراحل بناء الرؤية داخل المنظمة
157	1- خلق رؤية إستراتيجية
157	2- نشر الرؤية
158	3- نمذجة الرؤية
158	4- بناء الالتزام نحو الرؤية
158	المطلب الثالث: تحسين عملية الاتصال والتفاعل الايجابي
162	المطلب الرابع: تسهيل تداول المعارف
167	خاتمة الفصل
الفصل الرابع: إنشاء وتطوير مشروع قيادي إداري قدوة	
169	تمهيد:
170	المبحث الأول: القيادة الإدارية القدوة
170	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
174	المطلب الثاني: مفهوم القدوة
174	I-تعريف القدوة
177	II-مراحل عملية الاقتداء - نظرية التعلم بالملاحظة أو المحاكاة-
178	1- الانتباه Attention
179	2- الاحتفاظ Rentention
179	3- عمليات الإنتاج السلوكي Behavioral Production
180	4- الدافعية Motivation
181	المطلب الثالث: مهام القائد الإداري القدوة
181	1- خدمة الآخرين
181	2- معرفة الرجال
181	3- الإيمان بالمهمة: الإيمان بالرؤية
181	4- البداهة والمبادرة وأخذ القرار

182	5- الشعور بالمسؤولية
182	6- الفعالية
182	7- إعطاء المثل أو القدوة
182	8- المعرفة:
183	9- التنبؤ- قوة البصيرة-
183	10- التدريب والتعليم
183	11- التنظيم
183	12- إصدار الأوامر
184	13- الرقابة
184	14- التأييب والمعاقبة والتشجيع
184	15- الاستفادفة من المساعدين والتعاون مع الزملاء
184	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في مدى التأثير بالناماذج:
184	1- الانتباه:
185	2- القرب:
185	3- مركز النموذج:
185	4- التأثير والقوة:
185	5- التحكم المعرفي الداخلي للملاحظ
186	المبحث الثاني: النموذج القيادي الإداري القدوة
186	المطلب الأول: الثقافة (القيم) الحالية
189	المطلب الثاني: الثقافة (القيم) المستهدفة
192	المطلب الثالث: المورد البشري
198	المطلب الرابع: البنية (العمل بفريق)
202	المطلب الخامس: العمليات (تصميم العمل)
204	المطلب السادس: الممارسات
210	المطلب السابع: الثقة - كنتيجة ومحفز - تكوين جيل قيادي

219	خاتمة الفصل
الفصل التطبيقي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين	
221	تمهيد
222	المبحث الأول: قراءة لنتائج التطور التاريخي لسوق التأمين الجزائري
222	I- <u>مرحلة ما قبل الاستقلال: ما قبل 1962</u>
223	II- <u>مرحلة ما بين 1962-1973</u>
224	III- <u>مرحلة ما بين 1973-1989</u>
225	IV- <u>مرحلة ما بين 1989- إلى يومنا هذا</u>
228	المبحث الثاني: تقديم الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR
230	المطلب الأول: الأنشطة الممارسة من طرف الشركة
230	I- نشاط التأمين
231	II- نشاط إعادة التأمين
231	III- النشاط المتعلق بالتوظيفات المالية
232	المطلب الثاني: المديرية المكونة للبنية التنظيمية للشركة
232	I- خلية التدقيق والمراجعة الداخلية
233	II- خلية التفتيش
233	II- مديرية الاتصال
235	IV- البنى الداعمة
236	V- مديرية المحاسبة
238	VI- المديرية التجارية
239	المطلب الثالث: التعديل التنظيمي
239	I- مراجعة الهيكل التنظيمي للشركة
240	II- التعديلات الأساسية على الهيكل التنظيمي للشركة
240	أولاً: إنشاء بنى جديدة

240	1-إدارة المخاطر البسيطة: Direction des risques simples
241	2-إدارة للمخاطر: Direction Risk Management
242	ثانيا : دمج وتجميع بعض البنى
242	ثالثا : إعادة تصميم مهام بعض البنى
242	رابعا: حذف البنى التي تثقل وتيرة العمل
242	المطلب الرابع: الهيئات المشرفة على القطاع
242	I-وزارة المالية
243	II-الاتحاد الجزائري للتأمين وإعادة التأمين UAR
243	III-المجلس الوطني للتأمينات CNA
244	IV-الهيئة المركزية للمخاطر
244	V-لجنة الإشراف على التأمينات CSA
244	VI-صندوق ضمان المؤمن لهم FGA
245	المبحث الثالث: مشاكل قطاع التأمين الجزائري والتدابير المتخذة لإصلاحه
247	المطلب الأول: عوائق نمو قطاع التأمين الجزائري
247	I-التشريعات التنظيمية
247	II-قصور السوق المالية
247	III-قصور نظام المعلومات
248	IV-التخلف التكنولوجي لأدوات الإدارة
248	V-العجز في التدريب
248	VI-القصور أو الخلل الإداري لشركات التأمين
249	المطلب الثاني: عوائق مساهمة مؤسسات التأمين في النمو الاقتصادي
250	المطلب الثالث: تدابير متخذة لإصلاح القطاع
255	المبحث الرابع: واقع وتحديات تنافسية مؤسسات التأمين قراءة لنتائج تقارير عالمية
255	المطلب الأول: واقع تنافسية مؤسسات التأمين عالميا

256	I - المعايير المعتمدة في التقييم
256	II-أهم النتائج
257	III-تحديات تهدد تنافسية مؤسسات التأمين
259	المطلب الثاني: تعزيز تنافسية مؤسسات التأمين
262	المبحث الخامس: تقييم النشاط التقني للشركة
262	المطلب الأول: تطور رقم أعمال الشركة
263	المطلب الثاني: قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها
264	I - مفهوم هامش الملاءة
264	II-مكونات هامش الملاءة
266	III-أسباب عدم الملاءة
268	المطلب الثالث: صور التوظيف المالي التي تعتمد عليها الشركة
269	I. سندات الخزينة الحكومية
271	II. سندات صادرة عن الشركات
271	III. الودائع لأجل DAT
272	1-ودائع لأجل بالدينار
272	2- ودايع لأجل بالعملة الصعبة
272	IV. سندات الصندوق
274	المطلب الرابع: قدرتها على تغطية التعويضات
275	المطلب الخامس: بنية حافظة الأنشطة للشركة CAAR
283	المطلب السادس: السياسة التوسعية والحصص السوقية للشركات
289	المبحث السادس: تحليل علاقة الثقة بين الشركة والعميل في إطار نشاط تأمين السيارات
290	المطلب الأول: عملية تكوين الأفراد
296	المطلب الثاني: إدارة ملفات التصاريح بالحوادث
301	المطلب الثالث: أسباب تراكم الملفات المستحقة للتعويض
303	المطلب الرابع : المجهودات المبذولة لتسريع وتيرة معالجة الملفات العالقة

305	المطلب الخامس: واقع الخبرة كنشاط محدد لنوعية العلاقة بين المؤمن - والمؤمن له
309	المبحث السابع: تشخيص الثقة على مستوى العلاقات الداخلية للشركة محل الدراسة
310	المطلب الأول: خصائص العينة
310	I - تقدير حجم العينة
311	II - المستوى العلمي والخبرة
312	III - خصائص شاغلي مختلف المستويات التنظيمية
317	IV - قدرة الشركة على الاستقطاب من داخل القطاع (عوامل جذب الإطارات)
320	المطلب الثاني: السياق التنظيمي (بيئة العمل)
323	I - السؤال الأول: فهم وإدراك رؤية الشركة
323	II - السؤال الثاني: اعتراف رؤية الشركة بشرعية المصالح الفردية
324	III - السؤال الثالث: مصادر الصراع داخل الشركة
327	IV - السؤالين الرابع و الخامس: تسوية الخلافات
327	أولا : بين الشركة وأفرادها
328	ثانيا: تسوية خلافات الأفراد فيما بينهم
328	V - تحليل إجابات الأسئلة السادس والسابع والثامن: إمكانية تفويض السلطة
331	VI - تحليل الإجابة على السؤال التاسع إمكانية المساهمة في وضع الأهداف:
332	VII - تحليل الإجابة على السؤالين العاشر و الحادي عشر: درجة تفضيل و التكلفة بالعمل الجماعي:
333	VIII - الإعلام بما هو جديد في العمل أو الشركة: تحليل الإجابة على السؤال الثاني عشر
333	IX - تحليل الإجابة على السؤال الثالث عشر: إدراك ما هو جديد في العمل
334	X - تحليل الإجابة على السؤالين الرابع عشر والخامس عشر: إدارة المسار الوظيفي
334	✓ أولا وضوح معايير تقييم الأداء
335	✓ ثانيا تطوير مهارات أفراد الشركة
336	XI - تحليل الإجابة عن الأسئلة 16، 17، 18: شعار الشركة: "الثقة المشتركة"

338	المطلب الثالث: تحليل بنية العلاقات الداخلية - تحليل أبعاد الثقة -
338	I- تحليل ثبات وصدق المقياس وأبعاده الجزئية
339	II- تحليل مصفوفة الارتباط
341	III- الاتجاه العام لتقييم الأبعاد والمقياس ككل
341	IV- تحليل الفروقات في الإجابات
341	1- تحليل الفروق حسب المستوى التنظيمي
342	2- تحليل الفروق حسب الخبرة داخل الشركة
343	3- تحليل الفروق حسب المستوى العلمي للمجيب
344	4 - تحليل الفروق حسب الفئة العمرية
346	5- تحليل الفروق حسب درجة إدراك رؤية الشركة
350	V - تشخيص بنية العلاقات الداخلية من خلال تحليل الإجابة على الأبعاد
350	أولاً: بعد القدرات
351	ثانياً: بُعد النزاهة أو الاستقامة
354	ثالثاً: بُعد إظهار حسن النوايا
358	المطلب الرابع: تحليل مصفوفة الارتباط لأشكال العلاقات التنظيمية
358	I. محددات الثقة على مستوى العلاقات الأفقية للشركة CAAR
360	II. محددات الثقة على مستوى العلاقات العمودية (الاتجاه : مرؤوس - رئيس) للشركة CAAR
364	III. محددات الثقة على مستوى العلاقات العمودية (الاتجاه : رئيس - مرؤوس) للشركة :CAAR
367	المطلب الخامس: تحديد أولويات التحسين لكل بعد من أبعاد الثقة على مستوى كل نوع من أنواع العلاقات
367	I- أولويات التحسين على مستوى العلاقات الأفقية
367	أولاً: بعد النزاهة

369	ثانيا: بعد إظهار حسن النوايا
370	ثالثا: بعد القدرات والكفاءات
371	II-أولويات التحسين على مستوى العلاقات العمودية:مرعوس-رئيس
371	أولا: بعد النزاهة
372	ثانيا: بعد إظهار حسن النوايا
374	ثالثا: بعد القدرات والكفاءات
375	III-أولويات التحسين على مستوى العلاقات العمودية: رئيس - مرعوس
375	أولا: بعد إظهار حسن النوايا
376	ثانيا: بعد النزاهة
377	ثالثا: بعد الكفاءات والقدرات
379	خاتمة الفصل
381	الخاتمة العامة
402	قائمة المصادر والمراجع
429	الملاحق
456	فهرس المحتويات