

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الاستراتيجيات التنافسية في قطاع التأمين الجزائري من الاستقلال إلى غاية سنة 2015

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن بريكة عبد الوهاب

إعداد الباحث:

قادة سليم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
قريد عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة خيضر بسكرة	رئيسا
بن بريكة عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة خيضر بسكرة	مقررا
حبة نجوى	أستاذ محاضر أ	جامعة خيضر بسكرة	ممتحنا
بوكتير جبار	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	ممتحنا
ايت الله مولحسان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	ممتحنا
لوشن محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر و تقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا العمل

و يسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة.

ومصادقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان الكبير، إلى الأستاذ المشرف الدكتور

"بن بريكة عبد الوهاب"

لما بذله معي من جهد ووقت خلال إشرافه وتوجيهاته ونصائحه القيمة

فقد كان سند قوي، في كل مراحل إنجاز هذا العمل.

وأشكر، كل من أعانني، في إنجاز هذا العمل العلمي سواء من قريب،

أو من بعيد، كما أقدم بشكري إلى الأساتذة والأصدقاء، الذين لم يبخلوا

عني بأرائهم ومساعداتهم، وإلى الأساتذة الذين تفضلوا لمناقشة البحث.

وأخيرا أتوجه بتشكراتي إلى كل عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بسكرة وباتنة.

الإهداء

أهدي هذا العمل العلمي

إلى أعز ما أملك في الوجود وأبر الناس بصحبتني

إلى اللذين تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما وأقف

عاجزا عن رد جميلهما،

ومثلي الأعلى في الحياة أُمِّي وأبي حفظهما الله.

إلى أخي وابنته وأخواتي

إلى زوجتي التي صبرت معي وأولادي إدريس ونهاد وخديجة

كما أهديها إلى كل أفراد العائلة بدون استثناء، وكل

الأصدقاء و الزملاء الذين

قاسمتهم شطرا من حياتي.

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	اهداء
	مقدمة
70-1	الفصل الأول: مدخل عام للإستراتيجية في التسيير الحديث
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الاستراتيجيات في المؤسسة الاقتصادية
3	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
3	الفرع الأول: مدرسة هارفارد (Harvard)
5	الفرع الثاني: إسهامات "ألفريد تشاندلر" Alfred Chandler
6	الفرع الثالث: مرحلة التخطيط الاستراتيجي (1965 - 1975)
6	الفرع الرابع: مرحلة الإدارة الاستراتيجية
10	المطلب الثاني: مستويات العمل الاستراتيجي
10	الفرع الأول: الاستراتيجية على مستوى المنظمة
11	الفرع الثاني: الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
12	الفرع الثالث: الاستراتيجيات الوظيفية
13	المبحث الثاني: الرؤية الاستراتيجية منطلق الفكر الإستراتيجي
13	المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية
14	المطلب الثاني: التفكير الاستراتيجي
15	المطلب الثالث: الفجوة الاستراتيجية
17	المطلب الرابع: مراحل إعداد الاستراتيجية
18	الفرع الأول: تحديد رسالة المنظمة

19	الفرع الثاني: التحليل الخارجي لبيئة الصناعة
19	الفرع الثالث: تحليل البيئة الداخلية
20	الفرع الرابع: الاستراتيجيات البديلة
20	الفرع الخامس: تنفيذ الإستراتيجية
20	الفرع السادس: التقييم والرقابة الإستراتيجية
23	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إعداد الإستراتيجية
23	المطلب الأول: مراحل تطور بيئة المؤسسة
23	الفرع الأول: البيئة التقليدية
24	الفرع الثاني: البيئة الحديثة
25	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية (العامة) للمنظمة
25	الفرع الأول: البيئة العامة Pastel
39	الفرع الثاني: تحليل الإتجاهات الهيكلية
40	المطلب الثالث: تحليل البيئة الخاصة (بيئة الصناعة) للمنظمة
41	الفرع الأول: نموذج بورتر لتحليل الصناعة
46	الفرع الثاني: تحليل دورة حياة الصناعة
48	الفرع الثالث: تحليل سوق الصناعة
51	المطلب الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
52	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي
52	الفرع الثاني: ثقافة المؤسسة
53	الفرع الثالث: الموارد المتاحة
54	المبحث الرابع: المصفوفات وأهميتها في التحليل الاستراتيجي
54	المطلب الأول: المصفوفات ودورها في تحديد إستراتيجية المؤسسة
54	الفرع الأول: نموذج مصفوفة (S.W.O.T.)

56	الفرع الثاني: مصفوفة "BCG"
59	الفرع الثالث: مصفوفة أنصوف
60	الفرع الرابع: مصفوفة ADL
61	الفرع الخامس: مصفوفة ماكينزي
64	المطلب الثاني: بدائل التنافس الإستراتيجي
64	الفرع الأول: استراتيجيات النمو
65	الفرع الثاني: إستراتيجيات الاستقرار
66	الفرع الثالث: إستراتيجية الإنكماش
67	المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية
67	الفرع الأول: مفهوم التحالفات الإستراتيجية
68	الفرع الثاني: دوافع تشكيل التحالفات الإستراتيجية
70	خلاصة الفصل
132-71	الفصل الثاني: المزايا التنافسية كأحد مقومات الاستراتيجيات الحديثة في الصناعة
71	تمهيد
72	المبحث الأول: المنافسة في المنظمات الحديثة
72	المطلب الأول: مفهوم المنافسة
73	المطلب الثاني: أنواع المنافسة
73	الفرع الأول: حسب معيار مجال التنافس
74	الفرع الثاني: حسب معيار هيكل السوق
81	المطلب الثالث: أسباب زيادة حدة المنافسة
81	المبحث الثاني: التنافسية وأهميتها في مجال الأعمال
82	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
82	الفرع الأول: مفهوم تنافسية المؤسسات
83	الفرع الثاني: مفهوم تنافسية القطاع
83	الفرع الثالث: مفهوم تنافسية الدول

88	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
88	الفرع الأول: التنافسية حسب الموضوع
88	الفرع الثاني: التنافسية وفق الزمن
89	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية
91	المطلب الرابع: مؤشرات القدرة التنافسية
91	الفرع الأول: مؤشرات تنافسية المؤسسة
94	الفرع الثاني: مؤشرات تنافسية الصناعة (القطاع)
99	الفرع الثالث: مؤشرات القدرة التنافسية للدولة
103	الفرع الرابع: المؤشرات المركبة لقياس التنافسية
104	المبحث الثالث: الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الحديثة
104	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
106	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية الدائمة
108	الفرع الأول: الموارد كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
110	الفرع الثاني: الكفاءة ودورها في خلق الميزة التنافسية
111	الفرع الثالث: الجودة وأهميتها في الحصول على الميزة التنافسية
111	الفرع الرابع: الإبداع ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
112	الفرع الخامس: نظم المعلومات الإستراتيجية
113	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية
115	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية
115	الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية
116	الفرع الثاني: نطاق التنافس
117	الفرع الثالث: إستراتيجيات التنافس
119	المطلب الخامس: أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة
120	المبحث الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس
121	المطلب الأول: استراتيجية الهيمنة بالتكلفة
122	الفرع الأول: تحليل التكاليف حسب سلسلة القيمة
126	الفرع الثاني: عوامل منحى الخبرة

126	الفرع الثالث: إقتصاديات الحجم والتعلم
129	المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز
129	الفرع الأول: التميز عن طريق الجودة
130	الفرع الثاني: التميز عن طريق مدة حياة المنتج
130	الفرع الثالث: التميز عن طريق تغليف المنتج
130	الفرع الرابع: التميز عن طريق صورة العلامة
130	الفرع الخامس: التميز عن طريق شبكة التوزيع
131	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
132	خلاصة الفصل
166-133	الفصل الثالث: مدخل لصناعة خدمة التأمين
133	تمهيد
134	المبحث الأول: مدخل عامة للخدمات
134	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
136	المطلب الثاني: خصائص الخدمات
138	المبحث الثاني: خدمات التأمين وأهميتها
139	المطلب الأول: نشأة وتطور التأمين ومفهومه:
139	الفرع الأول: نشأة وتطور التأمين
140	الفرع الثاني: مفهوم التأمين
142	المطلب الثاني: أسس التأمين وأركانه
142	الفرع الأول: أسس التأمين
144	الفرع الثاني: أركان عقد التأمين
145	المطلب الثالث: خصائص عقد التأمين
145	الفرع الأول: الخصائص العامة لعقد التأمين
146	الفرع الثاني: الخصائص الخاصة لعقد التأمين
146	المطلب الرابع: أهمية التأمين
148	المبحث الثاني: صناعة عقد التأمين
148	المطلب الأول: مبادئ وعناصر عقد التأمين
148	الفرع الأول: مبادئ عقد التأمين

149	الفرع الثاني: عناصر عقد التأمين
151	المطلب الثاني: منتجات الصناعة التأمينية
151	الفرع الأول: حسب عنصر التعاقد
151	الفرع الثاني: حسب الغرض من التأمين
152	الفرع الثالث: حسب موضوع التأمين
153	الفرع الرابع: التقسيم العملي للتأمين
154	المطلب الثالث: العرض والطلب على صناعة التأمين
154	الفرع الأول: العرض في سوق التأمين
155	الفرع الثاني: طلب التأمين
156	المطلب الرابع: إجراءات صناعة عقد التأمين
156	المبحث الثالث: إعادة التأمين
157	المطلب الأول: مفهوم إعادة التأمين والتأمين المشترك
157	الفرع الأول: مفهوم إعادة التأمين
158	الفرع الثاني: التأمين المشترك
158	المطلب الثاني: العناصر الأساسية في عملية إعادة التأمين
159	المطلب الثالث: طرق إعادة التأمين
161	المطلب الرابع: أهمية إعادة التأمين
162	المبحث الرابع: الميزة التنافسية في شركات التأمين
162	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية في شركات التأمين
163	المطلب الثاني: أهمية تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين
164	المطلب الثالث: الإستراتيجيات الحديثة لإكتساب الميزة التنافسية في شركات التأمين
166	خلاصة الفصل
222-167	الفصل الرابع: تحليل قطاع التأمين الجزائري ودراسة تأثير الاستراتيجيات التنافسية
167	تمهيد
168	المبحث الأول: تطورات قطاع التأمين الجزائري
168	المطلب الأول: البيئة التشريعية والقوانين التي تنظم قطاع التأمين الجزائري
168	الفرع الأول: مرحلة الاحتلال
169	الفرع الثاني: مرحلة الاستقلال

172	المطلب الثاني: الشركات العاملة في قطاع التأمين الجزائري
172	الفرع الأول: الشركات العمومية
173	الفرع الثاني: الشركات الخاصة
176	الفرع الثالث: صناديق التأمين التعاضدي
177	الفرع الرابع: شركات التأمينات المتخصصة
179	المطلب الثالث: منتجات صناعة التأمين الجزائري
179	الفرع الأول: تأمين السيارات
180	الفرع الثاني: التأمين على الحريق, الأخطار الزراعية, هلاك الماشية
181	الفرع الثالث: تأمين نقل البضائع
181	الفرع الرابع: تأمينات الأضرار الأخرى
182	الفرع الخامس: تأمينات الأشخاص
183	الفرع السادس: تأمين الصادرات
183	المطلب الرابع: هيئات الرقابة على صناعة التأمين الجزائري
186	المبحث الثاني: تحليل الصناعة من حيث الإنتاج والتعويضات
187	المطلب الأول: تحليل الصناعة من حيث الإنتاج (رقم الأعمال)
192	الفرع الأول: مساهمة (نصيب) كل شركة من الإنتاج في الفترة 1965-2015
200	الفرع الثاني: تطور صناعة التأمين الجزائري حسب فروع الإنتاج
202	المطلب الثاني: تحليل صناعة التأمين من حيث التعويضات والتكاليف
202	الفرع الأول: التعويضات عن الحوادث
205	الفرع الثاني: تكاليف الإنتاج
208	الفرع الثالث: ربحية شركات التأمين
210	المطلب الثالث: تحليل صناعة التأمين في الجزائر من خلال المؤشرات
210	الفرع الأول: حيث مؤشر الكثافة
212	الفرع الثاني: مؤشر الاختراق
213	المبحث الثالث: تحليل المنافسة وتنافسية القطاع
213	المطلب الأول: المزاخمة من طرف المؤسسات المنافسة
216	الفرع الأول: وسطاء التأمين
217	الفرع الثاني: التحالف الاستراتيجي بنك - تأمين
219	المطلب الثاني: إعادة التأمين

223	المطلب الثالث: تنافسية قطاع التأمين الجزائري
226	الفرع الأول: مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين الإفريقي
227	المبحث الثالث: دراسة تأثير الاستراتيجيات التنافسية في قطاع التأمين الجزائري
228	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
228	الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
229	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
230	الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات
232	الفرع الرابع: نموذج الدراسة
233	الفرع الخامس: حدود الدراسة
234	المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة
234	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
234	الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
235	الفرع الثالث: أسلوب الدراسة
240	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة
241	الفرع الأول: إختبار الفرضيات
245	الفرع الثاني: نتائج الدراسة
246	خلاصة الفصل
247	خاتمة
252	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	الاختلاف بين الرقابة من خلال الموازنة والرقابة الاستراتيجية	(1-1)
62	العوامل النمطية لدرجة جاذبية السوق والقوة التنافسية	(2-1)
63	مصفوفة ماكيززي والخيار الإستراتيجي للمؤسسة في كل وضعية	(3-1)
187	يوضح رقم أعمال التأمين الجزائري في الفترة 1968-2015	(1-4)
189	يوضح مساهمة إنتاج كل فرع في الإنتاج الكلي	(2-4)
191	فروع التأمين على الأشخاص ونسبة مساهمتها في رقم الأعمال	(3-4)
192	يبين تطور الحاضرة الوطنية للسيارات	(4-4)
193	حصة كل شركة من الإنتاج الكلي في الفترة 1965-1994	(5-4)
195	يوضح الحصة السوقية لكل شركة في الفترة 1994-2015	(6-4)
198	التغير في حصة كل شركة من الإنتاج خلال سنتي 2014-2015	(7-4)
199	تطور إنتاج صناعة التأمين حسب الفروع من سنة 2004 إلى 2015	(8-4)
200	تطور مبلغ التعويض عن الأضرار في الفترة من سنة 2000 إلى 2015	(9-4)
202	مبالغ التعويض حسب فروع الإنتاج في الفترة 2010 إلى 2015	(10-4)
203	تكاليف التسيير لمختلف شركات التأمين في الفترة 2010-2015	(11-4)
206	نفقات المستخدمين التي تحملتها شركات التأمين في الفترة 2010-2015	(12-4)
207	ربح شركات التأمين المباشرة في الفترة من 2010 إلى 2015	(13-4)
209	تطور معدل الكثافة في الفترة 1996-2015	(14-4)
211	تطور معدل الإختراق في الفترة 1996-2015	(15-4)
212	تطور عدد شركات التأمين في صناعة التأمين الجزائري	(16-4)
214	النسبة السوقية حسب نوع الملكية وفرع التأمين في الفترة 2011 إلى 2015	(17-4)
215	يبين تطور عدد وكلاء التأمين في الفترة 2006-2015	(18-4)
216	تطور مساهمة الوسطاء في الإنتاج السنوي في الفترة (2006-2015)	(19-4)
217	إنفاقيات التعاون الإستراتيجي بين البنوك وشركات التأمين	(20-4)
219	تطور رقم أعمال التحالف الاستراتيجي بنك - تأمين	(21-4)
220	إنتاج إعادة التأمين في الفترة 1992-2015	(22-4)

222	مكانة القارة الإفريقية من حيث إنتاج التأمين من 2011 إلى 2015	(23-4)
223	مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين الإفريقي سنة 2012	(24-4)
225	مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين العالمي من 2012 إلى 2015.	(25-4)
226	الشركات العاملة في قطاع التأمين حسب التخصص	(26-4)
230	تصنيف شركات القطاع حسب التخصص	(27-4)
237	الكلمات الدالة والخاصة بكل استراتيجية تنافسية	(28-4)
238	تصنيف شركات التأمين حسب الاستراتيجية المعتمدة	(29-4)
240	توزيع شركات التأمين حسب الاستراتيجية المعتمدة	(30-4)
242	اختبار تأثير الاستراتيجية التنافسية على الحصة السوقية	(31-4)
243	اختبار تأثير الاستراتيجية التنافسية على ربحية شركات التأمين	(32-4)
244	اختبار تأثير الاستراتيجية التنافسية على تكاليف الانتاج	(32-4)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج (LCAG)	(1-1)
9	عناصر إعداد إستراتيجية المنظمة	(2-1)
11	مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المنفردة	(3-1)
12	يوضح مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة	(4-1)
14	عناصر الرؤية الإستراتيجية	(5-1)
17	نموذج الفجوة الإستراتيجية	(6-1)
18	العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة	(7-1)
20	الخطوات الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية	(8-1)
21	يبين مراحل بناء الخطة الإستراتيجية	(9-1)
26	يوضح العوامل البيئية خارجية داخلية المحيطة بالمؤسسة	(10-1)
32	نشاط المؤسسة ومحيطها المالي	(11-1)
33	يمثل عناصر البيئة الاجتماعية	(12-1)
39	بنموذج تحليل الإتجاهات الهيكلية	(13-1)
42	القوى التنافسية الخمس المحددة لمردودية القطاع	(14-1)
47	مراحل دورة حياة الصناعة	(15-1)
49	يبين مراحل دورة حياة المنتج	(16-1)
51	يوضح مفهوم المجموعات الاستراتيجية	(17-1)
54	مصفوفة "S.W.O.T."	(18-1)
55	النماذج الإستراتيجية حسب مصفوفة "S.W.O.T."	(19-1)
57	مصفوفة "BCG"	(20-1)
60	مصفوفة "أنصوف"	(21-1)
61	مصفوفة "ADL"	(22-1)
62	مصفوفة "ماكزني"	(23-1)
64	البدائل الإستراتيجية لمصفوفة "ماكزني"	(24-1)
68	هيكل التحالفات المساهمة في توليد الفرص	(25-1)

75	توازن السوق في حالة المنافسة التامة	(1-2)
76	توازن المؤسسة في حالة المنافسة الاحتكارية	(2-2)
80	توازن المؤسسة في سوق الاحتكار	(3-2)
107	مصادر بناء الميزة التنافسية.	(4-2)
111	تأثير الجودة على الربح.	(5-2)
115	يوضح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.	(6-2)
118	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	(7-2)
121	الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ"بورتر"	(8-2)
125	يمثل نموذج سلسلة القيمة	(9-2)
126	يمثل منحى الخبرة	(10-2)
128	منحى إقتصاديات الحجم وأثار التعلم	(11-2)
131	الاستراتيجيات العامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال	(12-2)
151	عناصر عقد التأمين	(1-3)
154	منتجات صناعة التأمين	(2-3)
158	عملية إعادة التأمين	(3-3)
161	طرق إعادة التأمين	(4-3)
188	تطور رقم أعمال قطاع التأمين الجزائري في الفترة 1992- 2015	(1-4)
190	مساهمة كل فرع من فروع التأمين في الإنتاج الكلي	(2-4)
192	تطور الحاضرة الوطنية	(3-4)
204	رقم يبين تطور التعويضات من سنة 2000 إلى سنة 2015	(4-4)
214	تطور عدد شركات التأمين في السوق الجزائري	(5-4)
223	انتاج اعادة التأمين	(6-4)
232	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(7-4)

تمهيد :

في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية يظل دائما الفرد معرضا إلى الإصابة بالعديد من المخاطر، ويظل التأمين الوسيلة الوحيدة للتصدي والتخفيف من حدة هذه الظاهر، كونه وسيلة حماية وادخار ووسيلة تعاون مع الآخرين، وما شركات التأمين وإعادة التأمين إلا وسيلة لتنظيم العمليات التأمينية وتسويقها. ويعد قطاع التأمين من القطاعات التي تبني الاقتصاد وهذا من خلال مساهمته في بعث الضمان والأمن والطمأنينة والاستقرار لدى الأشخاص، بالإضافة إلى عمله على تحقيق استقرار المشروعات والحفاظ على الثروة المستغلة، والقيام بوظيفة التمويل وزيادة الكفاية الإنتاجية وكل هذا يؤدي إلى تحسين ميزان المدفوعات للدولة والدخل الوطني، ومن جهة أخرى له أثر سلبي على الاقتصاد والذي أساسه استخدام مؤسسات التأمين كقناة لتبييض الأموال.

بفعل الإختلالات التي شهدتها النظام الاقتصادي الجزائري في أواخر ثمانينيات القرن الماضي من تراجع في النمو وعجز في ميزان المدفوعات و بروز أزمة اقتصادية حادة، ونتيجة التأثير بالعولمة من خلال الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وما لها من تأثيرات والخضوع لوصفات صندوق النقد الدولي والبنك العالمي وإحداث تغيرات في جميع المجالات الاقتصادية، كان من نتائجها تحرير قطاع الخدمات الذي يشمل قطاع التأمين مما استدعى الإسراع بإدخال إصلاحات هيكلية وتشريعية عليه، وتوفير أنظمة داخلية جديدة للرقابة على شركات التأمين وإعادة التأمين وتعزيز معايير الشفافية والإفصاح وإلغاء جميع المعوقات التي تعترض سبيل الرفع من قدراته التنافسية.

إن قطاع التأمين الجزائري شهد عدة إصلاحات حيث عملت السلطات الجزائرية على سن نصوص تشريعية لتنظيم عمليات التأمين، ويعتبر قانون 1963 نقطة بداية النشاط الفعلي لصناعة التأمين في الجزائري وذلك من خلال تحويل التأمين من وسيلة لتحقيق الأهداف الشخصية إلى خدمة المصلحة العامة، ونظرا للأهمية الاقتصادية التي يكتسبها قطاع التأمين ومدى فعاليته في دفع وتيرة التنمية، كان لابد من تأمين هذا القطاع، وأصدرت الدولة قوانين مكملة لقانون 1963، منها قانون 1966، الذي كان ينص على احتكار الدولة ومبدأ التخصيص لكافة عمليات التأمين، ثم جاء قانون 1974، المتضمن لإلزامية التأمين على السيارات.

في إطار الإصلاحات التي عرفت الجزائر سنة 1988، ودخولها نظام السوق كانت نقطة تحول بارزة في الاقتصاد، حيث فتح المجال لشركات التأمين بممارسة نشاطها في جميع فروع التأمين وإلغاء

مبدأ التخصص، وفي سنة 1995 عرف قطاع التأمين تغيرات عميقة، وذلك في خضمّ الإصلاحات التي مرّ بها الاقتصاد الوطني، حيث صدر قانون 95-07 الذي ألغى الإحتكار العمومي للقطاع وتحريره وفتحته أمام المنافسة، وعلى إثر ذلك نص القانون على السماح بإنشاء شركات التأمين الخاصة والمختلطة، ورخص بفتح وكالات معتمد وفروع لشركات التأمين الأجنبية في الجزائر، ويهدف هذا التشريع إلى وضع السوق الوطنية في جو المنافسة من أجل ترقية مستوى الخدمات المقدمة، ومن ضمن المسعى الهادف إلى إصلاح المنظومة المالية جاء قانون 06-04 المعدل والمتمم للأمر 95-07، بغية توفير ظروف مواتية وتطوير القطاع من حيث التحكم في نشاطه وتفعيل أدائه.

إن سياسة الانفتاح الاقتصادي التي انتهجتها الجزائر والتي ستتعمق أكثر فأكثر بفعل تيار العولمة ومقتضيات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعلت الشركات الوطنية تعمل في مناخ مغاير لما كان سائدا في عهد الحماية والدعم والتطهير المالي والاحتكار الحكومي، سمته الأساسية ازدياد شدة المنافسة بين شركات التأمين، حيث أصبحت معادلة ربحيتها ونموها فيه مرهون بمدى إعتادها على صياغتها استراتيجية تنافسية فعالة تساهم في الرفع وتقوية من قدراتها التنافسية من خلال تحقيق ميزة تنافسية (ميزة التكلفة، ميزة الجودة، ميزة التكلفة) كأحد مستلزمات البقاء والنمو والاستمرار.

1- إشكالية البحث:

تتبلور مهمة الاستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها وهذا ما يسمح لها تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها. وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، ومن هنا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

انطلاقا من هذا الطرح تبرز إشكالية البحث وتتلور في الطرح التالي:

ما هو واقع استخدام الإستراتيجية التنافسية في قطاع التأمين الجزائري؟ وما مدى

تأثيرها على تنافسية شركات التأمين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل الأساسي، يتطلب منا البحث والإجابة على عدد من التساؤلات الجزئية التالية:

- هل الإختلاف في الحصة السوقية بين شركات القطاع يعود إلى طبيعة الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من طرف كل شركة ناشطة في القطاع؟
 - هل الإختلاف في الربحية بين شركات القطاع يعود إلى طبيعة الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من طرف كل شركة ناشطة في القطاع؟
 - هل الإختلاف في تكاليف الإنتاج بين شركات القطاع يعود إلى طبيعة الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من طرف كل شركة ناشطة في القطاع؟
 - ما مدى مساهمة الإستراتيجيات التنافسية في الرفع من القدرة التنافسية للشركات العاملة في صناعة التأمين الجزائري؟
 - ما هي أفضل إستراتيجية تنافسية (إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز) يمكن أن تعتمد عليها الشركات العاملة في صناعة التأمين الجزائري للرفع من قدراتها التنافسية؟
 - ما مدى مساهمة الإستراتيجيات التنافسية في الرفع من القدرة التنافسية لصناعة التأمين الجزائري؟
- ### 2- الفرضيات:

من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- إن النمو المرتفع نسبيا الذي عرفته صناعة التأمين الجزائرية هو نتيجة الإصلاحات الاقتصادية التي باشرت من خلال تحرير وفتح القطاع للمنافسة وإلغاء مبدأ الاحتكار العمومي والذي جعل شركات القطاع تعتمد استراتيجيات تنافسية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها.
- إن الفروق في الحصة السوقية بين شركات التأمين يعزى إلى طبيعة الاستراتيجية التنافسية المعتمدة من طرف لشركة التأمين.
- إن الفروق في الربحية بين شركات التأمين يعزى إلى طبيعة الاستراتيجية التنافسية المعتمدة من طرف لشركة التأمين.
- إن الفروق في الإنتاجية الكلية للعوامل بين شركات التأمين يعزى إلى طبيعة الاستراتيجية التنافسية المعتمدة من طرف لشركة التأمين.
- هل الفرق في نسبة النمو السنوي في الإنتاج بين شركات التأمين يفسر بالاستراتيجيات التنافسية لشركة التأمين؟

3- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه التأمين في الاقتصاد الوطني وتشجيع المستثمرين على إقامة المشروعات، من خلال توفير الأمن والحماية وتغطية المخاطر التي قد تتعرض لها الاستثمارات خاصة وإن الجزائر تسعى لجلب الاستثمارات وإقامة مشاريع كبرى للنهوض بالاقتصاد الوطني، من جهة أخرى يعتبر وعاء لتجميع الموارد المالية التي تستفاد منها في إقامة مشاريع واستثمارات منتجة.

كما يطرح العلاقة بين تفعيل المنافسة التأمينية بين القطاعين العام والخاص من جهة، والاستثمارات الكبيرة غير المستغلة التي يزخر بها سوق التأمين الجزائري.

4- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- تحديد التطورات الحاصلة في القطاع خاصة بعد التغييرات الجذرية التي عرفها.
- معرفة الإستراتيجية التنافسية الفعالة التي تسمح لمؤسسات القطاع بتحقيق أهداف.
- التعرف على مدى قدرة الشركات الوطنية على مجابهة المنافسة خاصة من قبل الشركات العالمية.
- إلقاء الضوء على المشكلات والعقبات التي تعترض سبيل إنعاش وتطور سوق التأمين الجزائري.
- معرفة التغييرات الحاصلة في القطاع بعد تحريره للمنافسة.
- التعرف على القدرات التنافسية لقطاع التأمين الجزائري.
- إبراز التحديات والرهانات التي يواجهها القطاع بعد فتحه للمنافسة الخارجية في تداعيات العولمة المالية.

5- مبررات الدراسة:

إن الدوافع التي أدت إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره نجلها فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع التأمين كوني عامل بالقطاع.
- التعرف على الميزة التنافسية التي تساهم في رفع القدرات
- الرغبة في معرفة أثر المنافسة في القطاع ومدى تطويره.

- التغييرات الهيكلية التي عرفها القطاع والتي تدخل تحت تخصص الاقتصاد الصناعي.
- الإصلاحات والتغييرات التي شهدتها الصناعة التأمينية في الجزائر.
- توضيح أثر المنافسة على الشركات الوطنية للتأمين التي كانت تحظى بالدعم والحماية
- تأثير المنافسة على الشركات العمومية ومدى استطاعتها التصدي للمنافسة الخارجية من خلال الرفع من قدراتها التنافسية.

6- منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وبناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على عدد من المناهج المكملة لبعضهما البعض، حيث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي أولا الذي يركز على وصف موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا نوعيا، كما تم الاعتماد أيضا على المنهج التحليلي وذلك من أجل تحليل البيانات والمعطيات الخاصة بالموضوع. كما تم الاعتماد أيضا على المنهج التاريخي لدراسة مراحل تطور صناعة التأمين في الجزائر حيث تم مراعاة التسلسل الزمني للتطورات والتغييرات الحاصلة في هذا القطاع والمؤثرة على هيكل الصناعة التأمينية.

7- حدود الدراسة:

حددت دراسة الموضوع في إطار مكاني وإطار زمني، فيما يتعلق بالإطار المكاني شملت الدراسة قطاع التأمين الجزائري بصفة عامة، أما بشأن الإطار الزمني للدراسة، فالأمر يتعلق بالتغييرات الهيكلية التي عرفها القطاع من الاستقلال إلى سنة 2015، أي هذه الفترة تدرس نوعين من هياكل السوق التي تتمثل بالاحتكار العمومي للقطاع منذ الاستقلال إلى غاية 1995، أما بعدها فتم تحرير القطاع للمنافسة، وهي فترة كافية للإجابة على إشكالية البحث.

8- صعوبات البحث:

- لقد واجهت الباحث جملة من الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث، نلخصها في:
- صعوبة الحصول على المعلومات والمعطيات الخاصة بالقطاع خاصة القديمة قبل سنة 1990.
 - الإختلاف في المعطيات في بعض الأحيان بين التقارير السنوية التي تنشرها وزارة المالية والمعلومات التي يقوم بنشرها المجلس الوطني للتأمينات.
 - صعوبة الحصول على المعلومات التي تخص شركات القطاع خاصة الشركات الخاصة منها.

- محدودية المراجع والوثائق والمجلات العلمية التي تناولت قطاع التأمين الجزائري.

9-الدراسات السابقة:

إن الأهمية الكبيرة لصناعة التأمين باعتبارها أحد أبرز القطاعات المالية التي تساهم في دفع عجلة النمو في أي دولة، فالجزائر من الدول التي أعطت أهمية كبيرة لقطاع التأمين ومحاولة النهوض به من خلال فتحه للمنافسة وإحداث تغييرات جذرية جعله محل دراسة من عديد من الباحثين، ومن بين الدراسات التي تناولتها ما يلي:

- أطروحة دكتوراه من إعداد الطالبة: طبايبي سليمة، دور محاسبة شركات التأمين في اتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية، جامعة سطيف 1، 2014.
- رسالة ماجستير من إعداد الطالبة: صالح شيرزاد، نمذجة تسعيرة حوادث السيارات، جامعة سطيف، 2015. التي تطرقت فيها الباحثة إلى البحث عن كيفية تحديد سعر حوادث السيارات في الجزائر.
- رسالة ماجستير من إعداد الطالبة: شيخ كريمة، إشكالية تطوير ثقافة التأمين لدى المستهلك ببعض ولايات الغرب، جامعة تلمسان، 2010. والتي حاولت من خلالها الطالبة التعرف إلى دراسة أكبر تحدى الذى يكبح تطور قطاع التأمين الجزائري وهو غياب الثقافة التأمينية لدى الفرد الجزائري.
- رسالة ماجستير من إعداد الطالب: صيفي وليد، السياسات الصناعية" دراسة حالة قطاع التأمين في الجزائر للفترة الممتدة من 1995 إلى 2008، جامعة بسكرة، 2010.
- رسالة ماجستير، من إعداد الطالب: بناي مصطفى، دور التأمين في التنمية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006. التي حاول الطالب من خلالها إبراز الدور الذي يلعبه التأمين ومدى مساهمته في التنمية الاقتصادية، من خلال تأثيره في المتغيرات الكلية للاقتصاد الوطني.
- رسالة ماجستير من إعداد الطالبة: طبايبي سليمة، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين، جامعة قسنطينة، 2005-2006. والتي عملت من خلال بحثها إلى تقييم الأداء الخاص بشركات التأمين باستعمال مختلف المؤشرات المالية.
- رسالة ماجستير من إعداد الطالبة: أقاسم نوال، دور التأمين في التنمية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001. حاولت الطالبة في بحثها توضيح أهمية المدخرات المالية التي يتوفر عليها قطاع التأمين في تمويل المشاريع الاقتصادية الإنتاجية الأخرى.

10- تقسيم الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى أربع فصول منها ثلاث فصول تدرس الجانب النظري والفصل الرابع يعتبر الجزء التطبيقي، تناولنا فيه تحليل قطاع التأمين الجزائري منذ الاستقلال إلى غاية 2015، والذي بدوره تم تقسيمه إلى أربع مباحث، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى التطورات والتغيرات التي عرفها القطاع أما في المبحث الثاني فقمنا بتحليل مختلف المعطيات والأرقام الخاصة بالإنتاج وتعويضات المتضررين، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى المنافسة التي أصبح يعرفها القطاع والقدرة التنافسية للقطاع قاريا وعالميا، وفي المبحث الرابع توضيح قمننا باختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها و تبريرها.

أما الفصل الثالث فقد خصص لتسليط الضوء على المفاهيم العامة لمنتجات الخدمات والتأمين وإعادة التأمين، والتطرق إلى الميزة التنافسية في قطاع التأمين بصفة عامة.

وفيما يخص الفصل الثاني فيدرس مختلف الجوانب والمفاهيم المتعلقة بالمنافسة والقدرة التنافسية وأهم مؤشراتها، والمفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية وأهم الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها ميزة تنافسية تسمح لها بتحقيق أهدافها وبالتالي مواصلة نشاطها.

أما الفصل الأول فقد خصص لدراسة المداخل العامة للاستراتيجية، كيفية صياغة الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة انطلاقا من تحليل كل من البيئة العامة والخاصة للمؤسسة والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي يجب معالجتها.

الفصل الأول

مدخل عام للاستراتيجية في التسيير

الحديث

تمهيد:

يعرف العالم تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية كبيرة جعلت المنظمات اليوم تعمل في بيئة غير مستقرة وتعرف ديناميكية وتقلبات نتيجة الانتفاخ الاقتصادي الذي كسر الحدود وأزال العوائق بين الدول وجعل العالم عبارة عن دولة صغيرة، فأصبحت المؤسسات ووسائل الانتاج تنتقل بحرية هذا ما أدى الى اشتداد المنافسة بين المؤسسات سواء المحلية أو العالمية وأصبحت تواجه تحديات معقدة، الشيء الذي أجبر المؤسسات على العمل لإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق أهدافها المستقبلية أو على الأقل البقاء، وهذا لن يتم إلا عن طريق وضع وصياغة استراتيجيات تكون مبنية على رؤية مستقبلية وتخطيط محكم وفق الإمكانيات المادية والبشرية والأساليب المتوفرة والتحليل البيئي حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بتحقيق أهدافها.

سنحاول في هذا الفصل تناول المفاهيم العامة المتعلقة بالاستراتيجية في المنظمة، فقد تم تقسيمه إلى أربع مباحث، ففي المبحث الأول تم التطرق مراحل بداية ظهور مفهوم الاستراتيجية وانتقالها إلى علم التسيير الحديث، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى مراحل إعداد الاستراتيجية الفعالة في المنظمة انطلاقاً من تحديد الرؤية الاستراتيجية، أما المبحث الثالث فسنتناول مختلف العوامل المؤثرة في إعداد الاستراتيجية والتي من خلال التحكم فيها يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية، وفي المبحث الرابع يتطرق إلى أهمية المصفوفات في التشخيص الاستراتيجي للمنظمة وتحديد الاستراتيجية المناسبة لها والبدائل الاستراتيجية الممكنة.

المبحث الأول: الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المفاهيم العامة التي تشمل الاستراتيجية والمراحل التي تميز إعدادها وصياغتها مع تحديد العوامل التي تؤثر على اختيار المؤسسة للاستراتيجية المناسبة لنشاطها انطلاقاً من مجموعة من المتغيرات التي تعمل فيها وتتمثل في البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تستطيع التحكم فيها بخلاف البيئة الخارجية التي يمكن التحكم فيها جزئياً.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية

لقد استعملت كلمة الاستراتيجية في بداية الأمر في المجال العسكري وتهتم بسبل تحقيق النجاح في الحروب والمعارك، وهي في الأصل كلمة يونانية اشتقت من الكلمة Stratos و agien، وتعني "فن الحرب وإدارة المعارك، ويعود استعمال كلمة الاستراتيجية إلى ما قبل الميلاد في عام 506، ولقد استخدمها اليونانيون لتخطيط كيفية الانتصار على أعدائهم عندما كانوا في حرب مع الفرس، فقد تم إحداث وظيفة في جيش اليونان اسمها Strategos وكانت تعني فن القيادة أو الجنرال¹ ثم انتقل استعمال مصطلح الاستراتيجية من المجال العسكري إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية وبالتحديد عام 1947 باعتبار التشابه بينهما خاصة مع زيادة المنافسة وانتشار مصطلح الحرب الاقتصادية، ولقد كان أول استخدام لها بعد انتقالها من المجال العسكري إلى الميدان التسييري في محاولات الباحثان Von Neuman و Morgensten في مؤلفهما عن نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي، وفيه حددا العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف الذي تواجهه والذي يدعوها للتحرك².

وبعد انتقال الفكر الاستراتيجي إلى الأدب الإداري مره بعدة مراحل تتمثل فيما يلي³:

الفرع الأول: مدرسة هارفارد (Harvard)

تعتبر مدرسة "هارفارد" نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي الحديث، وقد قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة"، والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة، وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات، إلى

¹ هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل، الأردن، 2009، ط1، ص15.

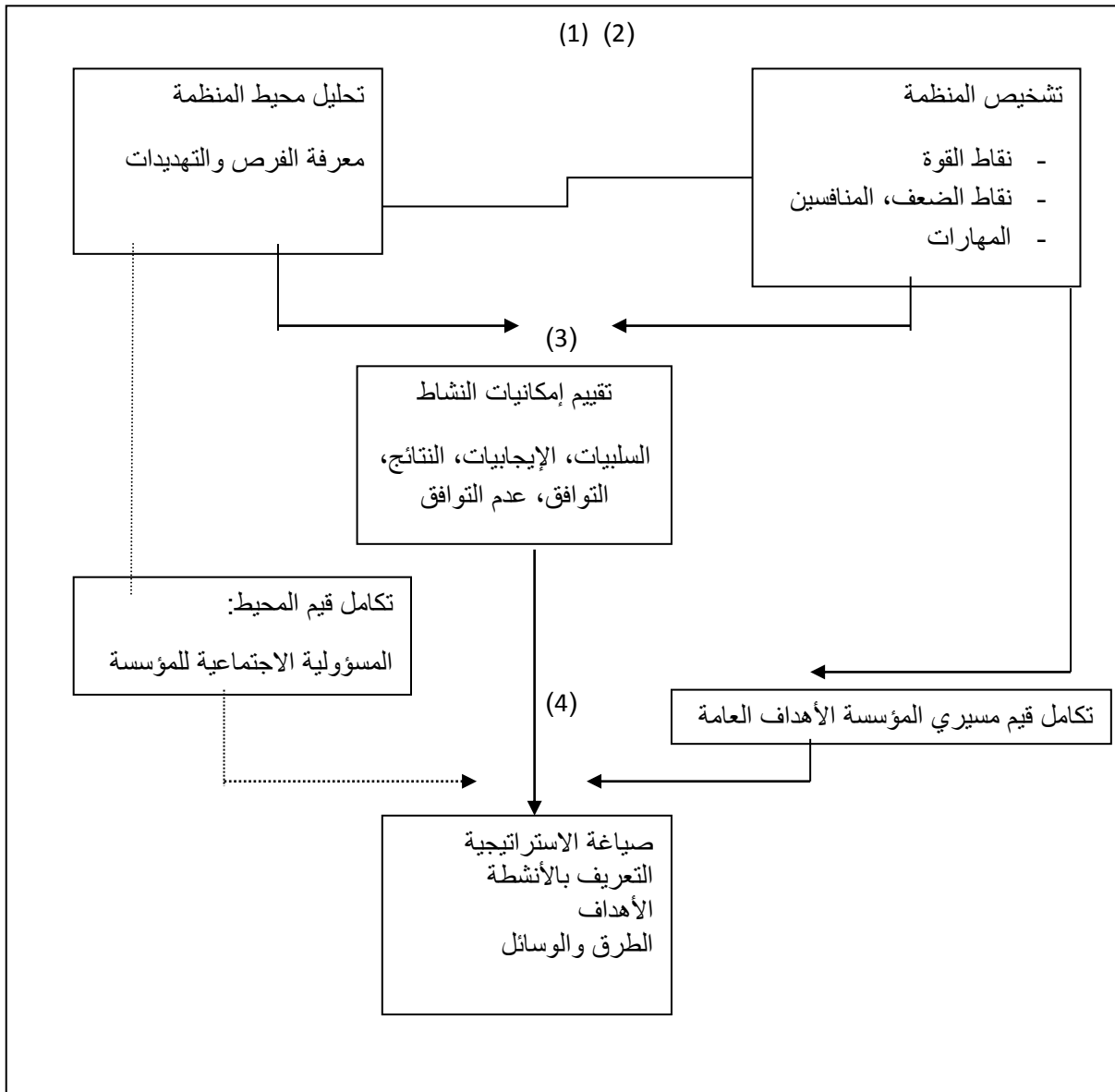
² سعد علي حمود العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار اليازوري، عمان، 2014، ص44.

³ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة، دار جليس الزمان، الأردن، 2014، ص14.

أن ظهرت محدودية هذه الطريقة، كون أن المستقبل لا يشبه الماضي. ولكن مع بداية سنوات الستينيات، قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المنظمة وموارد المحيط، وبذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين وأيديولوجياتهم وقيمهم.

وقد كتب كل من Guth و Christensen و Andrews و Learned في سنة 1965 على السياسة العامة، حيث قدموا نموذج (LCAG)، الذي يقوم على دراسة نقاط قوة وضعف المنظمة، وكذا الفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط، ويوضح الشكل التالي خطوات التحليل الاستراتيجي وفق نموذج (LCAG).

شكل رقم (1-1): خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج (LCAG)



Source: Patrick Joffre, Gerhard Koenig, *Stratégie D'entreprise*, (Antianuel), Economica, Paris, 1985, P13.

الفرع الثاني: إسهامات "ألفريد تشاندلر" Alfred Chandler

تعتبر أعمال "ألفريد تشاندلر" سنة 1962 م ذات أهمية كبيرة في التفكير الاستراتيجي، حيث عمل على دراسة وتحديد العلاقة التي تربط بين الاستراتيجية وهيكل المؤسسة، وبالتالي كانت دراسة في مجال التسيير والتي أصبحت موضوع العديد من الأبحاث النظرية والدراسات التطبيقية من أجل تقريب المفاهيم حول الارتباط المباشر (هيكل المؤسسة هو تابع لطبيعة وتنوع المنتجات والأسواق) وغير المباشر (هيكل المؤسسة هو تابع لخصائص التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة المحيط) بين المصطلحين¹، فالاستراتيجية هي تعبير عن إرادة المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات على المدى الطويل، بتحديد الوسائل والكيفية المناسبة لتخصيص الموارد المتاحة²، أما الهيكل فهو الطريقة التي جمعت بها المؤسسة من أجل تنفيذ الاستراتيجية المختارة³؛ ويتصور " تشاندلر " أن تشكيل الهيكل التنظيمي هو تابع لعملية الاختيار الاستراتيجي، فالمؤسسة هي عبارة عن وظيفة إدارية تعمل على تنسيق وتحسين الروابط بين مجموعة من النشاطات المستقلة (التخزين، الإنتاج، التسويق... الخ.)⁴؛ والتراكم في الوظائف الإدارية بسبب التوسع في النشاطات يجبر المؤسسة على البحث عن التجديد في التنظيم بغرض التطور، ولا يمكن للمؤسسة أن تتوقع مستوى معين من الأداء إلا إذا انسجم الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية، ونتيجة للتغيرات في الموارد والضغوطات الخارجية للمحيط بسبب التحولات في السوق والتكنولوجيا، فإن المؤسسة ستعتمد على استراتيجية جديدة لمسايرة هذه التطورات، فیتبعها هيكل تنظيمي جديد لتحسين حركة المدخلات والمخرجات من المورد إلى ورشة الإنتاج ثم إلى المستهلك، فالاستراتيجية إذا حسب هذا التصور هي تصميم لهيكل المؤسسة لتحسين الفعالية الاقتصادية.

وبعد الدراسة والتحليل توصل "تشاندلر" إلى انتقاد تصوره بعد اعترافه أنه توجد حالات كثيرة لم تُعدّل فيها المؤسسات هيكلها التنظيمي ليتماشى مع استراتيجياتها الجديدة، بل أن استراتيجية المؤسسة هي من تتأثر بطبيعة تنظيمها، فترتيب الهيكل التنظيمي حسب الوظيفة أو المنتج أو الحجم أو على شكل مصفوفات يعني أن توزيع المسؤولية والسلطة بين مختلف الوحدات التنظيمية يختلف بين هذه النماذج من أجل التعامل مع مشاكل التسيير التي تواجهها المؤسسة⁵ ما ينعكس على تصورها للمستقبل.

¹David J. HALL, Maurice A. SAIAS. "Strategy follows Structure", Strategic Management journal, Vol. 1, January 1980. P. 149

²Marcel COTE. La gestion strategique d'entreprise, (Québec : gaetan morin éditeur, 1991). P. 581

³Carol KENNEDY. "Toutes les théories du management", campus.hesge.ch/fragnieree/doc/Organisation /Chandler.pdf. last visit 25/12/2010. P. 78

⁴Alfred D. Chandler. Stratégies et structures de L'entreprise, (Paris : l'éditions Organisation, 1989). P. 36

⁵Marcel COTE, AL., OP. CIT.. p. 590

الفرع الثالث: مرحلة التخطيط الاستراتيجي (1965-1975)

ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية، نتيجة المزج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الاستراتيجي، ولعب أنسوف "Ansoff" دورا كبيرا في ذلك، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المنظمة ومحيطها، واقترح نموذجا يتم خلاله بناء الاستراتيجية سمي بنموذج "SWOT"، ويقوم على تحليل الفرص التي يمكن المؤسسة أن تقتنصها ومن ثم استغلالها والتهديدات التي يجب أن تتجنبها ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق مركز تنافسي من خلال تحقيق أفضليات تنافسية وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

خلال هذه المرحلة بدأ يتبلور ويتضح مفهوم الاستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة ومزايا بنائها على المدى البعيد، حيث تم طرح عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة عرفت بمكاتب الاستشارة الإدارية منها BCG، ADL، Mackensey، اشتهرت بتقديم مصفوفات كأدوات لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة.

وتسمح المصفوفات للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائي (منتج/سوق)، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو وتحقيق الأرباح، وتأخذ المصفوفات بعين حساب تموقع أنشطة المؤسسة، فبالنسبة لبعدي مصفوفة BCG فيتمثلان في معدل النمو/ الحصة السوقية، أما بعدا مصفوفة ADL هما الوضعية التنافسية/نضج المنتج، بينما مصفوفة Mackensey فهما القوة التنافسية/جاذبية السوق.

إن التطورات التكنولوجية التي عرفت المرحلة أدت الى تغير المنتجات مع تغير مفهوم المنافسة الذي أخذ أبعادا جديدة، أصبح ينظر للتخطيط على أنه تكلفة تشكل عبئ على المؤسسة، ولا تقدم نتائج كبيرة، لذلك وجب إثراء التخطيط الاستراتيجي من خلال اضافة جانب التنفيذ الى جانب التخطيط، وتصبح بذلك العملية الاستراتيجية تشمل جميع وظائف الإدارة، وتكون ما يصطلح عليه بالإدارة الاستراتيجية.

الفرع الرابع: مرحلة الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينيات سبب تطور هذه المرحلة، والتي أحدثت شكوك في التخطيط الاستراتيجي وأصبح ينظر له بنظرة سلبية¹، وقد سادت فكرة المنظمة كنظام، وسادت منافسة

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص 17-18.

المؤسسات اليابانية (لا تطبق الاستراتيجية) للمؤسسات الأمريكية والأوروبية والتي غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

وفي نهاية التسعينيات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الاستراتيجية، حيث قام كل من H.ANSOFF و DECLERCK سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط والتغيرات السريعة المصاحبة لها، وكذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمنظمة، كما اهتموا بكيفية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

في فترة الثمانينيات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة، التي أصبحت تقوم بتتبع منتجاتها وأسواقها، وفي إطار التقسيمات (منتجات/سوق) يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرارات فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات، واحترام السوق الخاصة بها، ونجده في الإدارة الاستراتيجية يتميز بالمرونة، فهو بذلك يضمن للمنظمة مسايرة محيطها الشديد التغير والتقلب والغير مؤكد.

ونتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي، والاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة، فقدت أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية وإعادة بناء الهندسة الاستراتيجية وتطوير الرؤية الاستراتيجية.

إن مفهوم الاستراتيجية لا يمكن حصره في مفهوم واحد معين وشامل، فهو يختلف حسب المجال الذي استعملت فيه ومن أي زاوية تم تناوله، خاصة في ظل العولمة وما تحمله من تغيرات في محيط المنظمة سواء هذه التغيرات متوقعة أو غير متوقعة، إلى أنه هناك أربع أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم وهي:

أولاً- من ناحية اتخاذ القرارات: ويندرج تحته مجموعة من التعاريف منها:

- يرى (Drucker) بأن الاستراتيجية "هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".
- وكذلك (Mintzberg) يؤكد أنها "قوى وسيطة تربط المؤسسة ببيئتها، تحوي أنماط القرارات التنظيمية للمؤسسة للتعامل مع بيئتها".

إن الاستراتيجية تمثل مجموعة من القرارات التي تسمح للمؤسسة بمجارات التغيرات المختلفة في محيطها بالاعتماد على المعلومات المختلفة.

ثانيا- من ناحية تحقيق الأهداف: فيرى كل من (Glueck و Jauch) أن " الاستراتيجية عبارة من الخطة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمؤسسة بتحديات البيئة. وقد صممت لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ الملائم من طرفها ".

إن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف¹.

ثالثا- من ناحية تخصيص الموارد: حسب تعريف (Chandler) الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات².

" الاستراتيجية هي عبارة عن تحديد الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة في المدى البعيد باستعمال طرق ووسائل عمل معينة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقه"³.

رابعا- تعتمد على الخطط وبيئة المنظمة: يرى (Ansoff) أن الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوع الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائها تحقيق غاياتها وأهدافها. أما (Thomas) فقد أشار إلى أن الاستراتيجية " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة ".

أما (Quinn) فقد عرفها " بأنها النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام".

من خلال هذه التعاريف المختلفة يمكن التوصل إلى مفهوم شامل يأخذ بجميع الجوانب الأساسية ويتمثل في أن " الاستراتيجية تتمثل في تحديد وتسطير أهداف المنظمة على المدى البعيد ومحاولة

¹ موسى سويدان و نظام العبادي ، التسويق الصناعي مفاهيم واستراتيجيات (عمان :دار الحامد للنشر و التوزيع ، 1999)، ص 142.

² سعيد بن عبيد بن نمشه، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة و إمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 13.

³ يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات (دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، 1999)، ص 189.

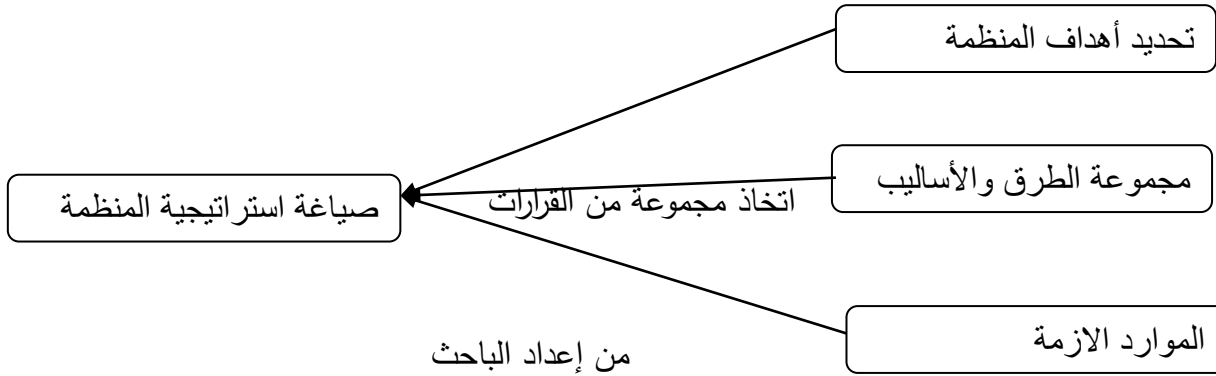
تحقيقها بالاعتماد على مجموعة من الطرق والأساليب بتخصيص مجموعة من الموارد اللازمة، مع اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب بالاعتماد على تحليل بيئة المنافسة".

لقد حصل التحول الجوهري في معنى الاستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج Michael Porter ومفهومه الجديد الذي قدمه في كتابه المشهور **Competitive strategy**، وقد تمثل هذا النموذج في قوى التنافس الخمس التي تحدد هيكل الصناعة ومن ثم حالة التنافس داخلها وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسة واستراتيجيتها¹.

فقد اعتبر **M.Porter** أن الاستراتيجية هي المحرك الأساسي والرئيسي للحصول على الميزة التنافسية الذي يعتمد على تموقع المؤسسة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيمة. من هذا التعريف نستخلص أن الاستراتيجية عبارة عن تموقع في الصناعة.

إن الاستراتيجية عبارة من تخطيط وتطبيق السياسات بالاعتماد على الإمكانيات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة.

الشكل (1-2) يمثل عناصر إعداد استراتيجية المنظمة



تعمل المنظمة في بيئة متغير وتتميز بالمنافسة الحادة، ولكي تبقى المنظمة على موقعها التنافسي أو الارتقاء به يجب عليها وضع استراتيجية جيدة وفعالة تتميز بعدة خصائص منها:

- تعتمد على خطوات علمية ونظريات راسخة.
- تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة.
- إحداث التطوير الابتكار.
- السرعة في تطبيق إجراءاتها.

¹ علي حسي علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 436.

- ذات تأثير كبير ونطاق واسع.
- يمكن تطويرها وتعديلها لمقابلة رد الفعل من طرف المنافسين.
- أداة للترقية بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية.

المطلب الثاني: مستويات العمل الاستراتيجي

إن تعدد واختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع من خلاله القيام بجميع الأعمال لإنجاز الخدمة أو السلعة. إلا أن في العقود الأخيرة برزت منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما أدى إلى ظهور مستويات مختلفة للعمل الاستراتيجي يتناسب مع هذا التنوع في الأنشطة.

سنحاول التمييز بين ثلاث مستويات للعمل الاستراتيجي هي:

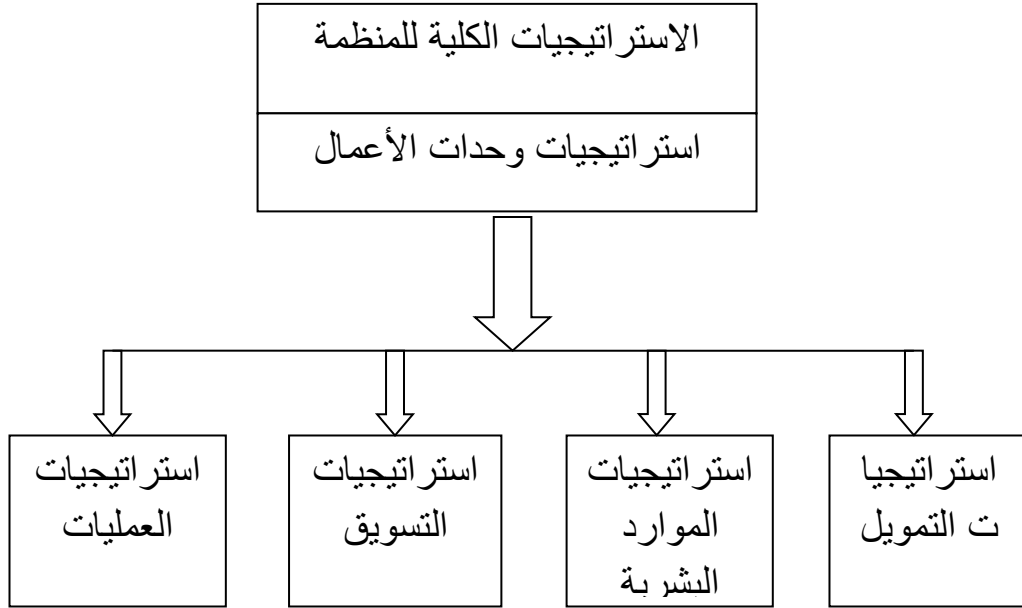
الفرع الأول: الاستراتيجية على مستوى المنظمة

إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد تكون بحاجة أكثر لممارسات الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع، ويكون أعضاء مجلس الإدارة هم المدراء الاستراتيجيين في هذا المستوى، من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة ويتمثل الدور في¹:

- تثبيت الخصائص والميزات التنافسية التي تتميز بها المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- تحديد رسالة، أهداف واستراتيجيات المنظمة .
- تحديد الموارد لإنجاز أنشطة المنظمة.
- اتخاذ القرارات بشأن منتجات المنظمة.
- تحديد الحصة السوقية ومركزها التنافسي.
- صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم إقرارها.
- خلق وتعزيز التكامل بين أنشطة المنظمة.

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، دار اليازوري، عمان، 2005، ص34-35.

شكل (1-3) يمثل مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المنفردة



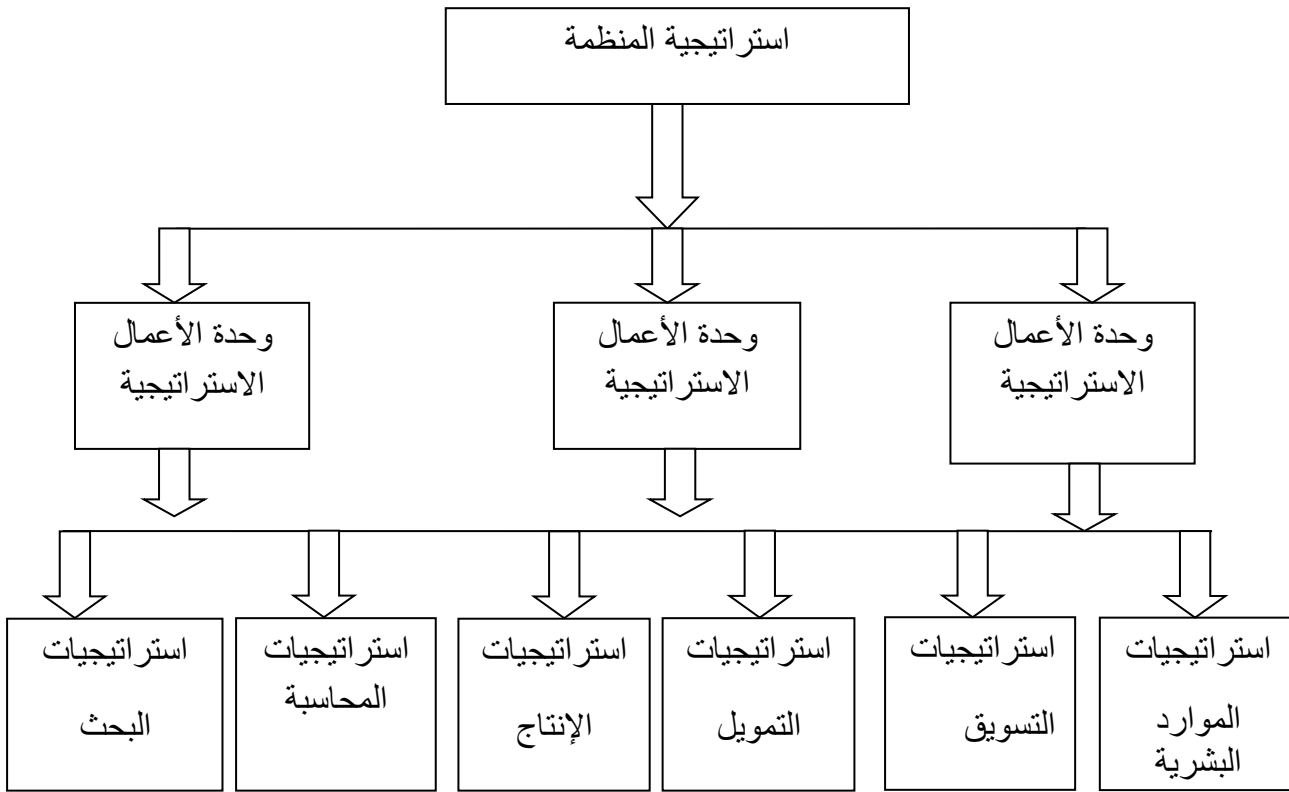
المصدر: زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 36.

الفرع الثاني: الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تسعى الإدارة الاستراتيجية على مستوى الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال، وتختلف الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة. كما يعرف (Glueck و Jauch) وحدة الأعمال الاستراتيجية، كونها إحدى الإدارات التنفيذية في المنظمة، بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقاً لتوجهات المنظمة وأهدافها.

وتهدف استراتيجيات وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق.

شكل: (1-4) يوضح مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة



المصدر: زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 36.

الفرع الثالث: الاستراتيجيات الوظيفية

إن عند هذا المستوى تتحدد المسؤولية الاستراتيجية بالتركيز على الأعمال والوظائف مثل (وظيفة التمويل، الأفراد، الإنتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، والمحاسبة). والدور الاستراتيجي في هذا المستوي يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدة الأعمال، ويبقى المهم هو القدرة في تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال وخلق حالة التكامل بين المهام والمهام داخل الوظيفة الواحدة.

رغم تعدد الاستراتيجيات واختلاف مستوياتها لكنها يجب أن تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي ينشد الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية¹.

¹ زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص38.

المبحث الثاني: الرؤية الاستراتيجية منطلق الفكر الاستراتيجي

تلعب الرؤية الاستراتيجية أهمية كبيرة لبناء الأفكار الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة لبناء الاستراتيجية التنافسية التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية

تتبع الرؤية من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. وتتمثل الرؤية في التخطيط الاستراتيجي لصورة المستقبل المرغوب فيه للمؤسسة في المدى الطويل¹، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى التي تريد المؤسسة الوصول إليه ومستوياتها والقيم التنظيمية الأساسية، فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الايجابية².

كما يجب أن لا تكون هذه الرؤية الاستراتيجية متعارضة مع بيان المهمة وأهداف المنظمة، فهي تركز على صورة المنظمة وما هي الأهداف التي تريد أن تحققها وما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها.

ويعتمد نجاح الرؤية الاستراتيجية على مجموعة من المؤشرات الأساسية منها:

- ما هو الشكل الذي تريد أن تصبح عليه المنظمة بعد 10، 15 أو 20 سنة المقبلة.
- ما هي الكفاءات المطلوبة للذين يديرون المنظمة للوصول الى أهدافها.
- ما هي المصادر التي تحتاجها المنظمة لتحقيق رؤيتها.
- من هم الأشخاص المهتمين بالذي يحدث للمنظمة في تقدمها نحو المستقبل.
- ماهي العوائق التي تعيق المنظمة من تحقيق أهدافها.

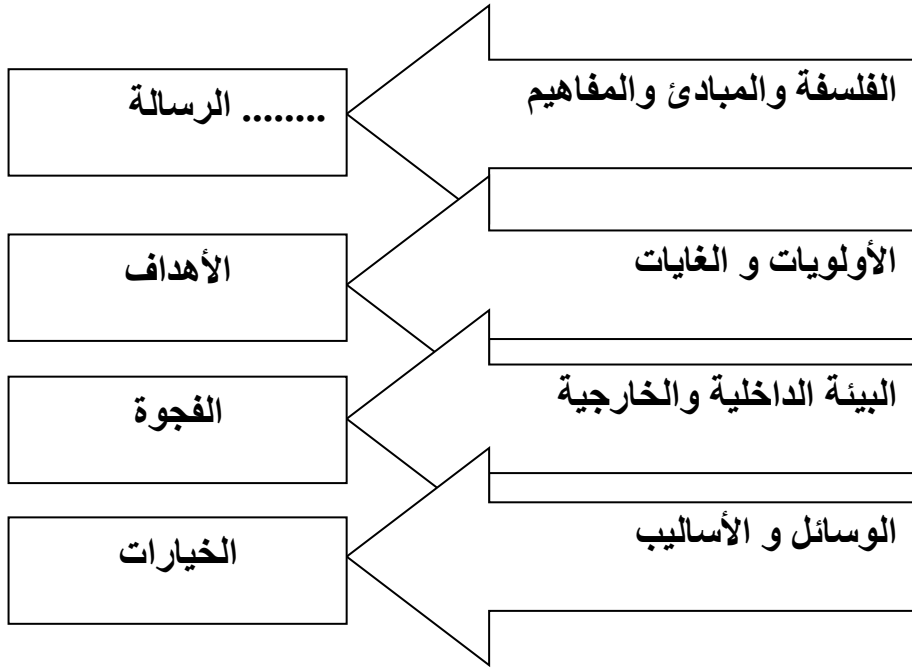
وتتطلب صياغة الرؤية الاستراتيجية امتلاك القدرة على استشراف المستقبل وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية والقدرة على تصديرها ونقلها للمجتمع أو المستهدفين. والعمل على استشارتهم عقليا ووجدانيا لفهم حاجاتهم ورغباتهم ودفعهم للمشاركة في تحقيق رؤية المنظمة.

والرسم التالي يمثل عناصر الرؤية الاستراتيجية:

¹ حسن محمد أحمد مجمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم و النماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص45.

² عبد الغاني حسن هلال، مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 2007-2008، ص13.

الشكل (1-5) يمثل عناصر الرؤية الاستراتيجية



المصدر: عبد الغاني حسن هلال، مصدر سابق، ص14.

المطلب الثاني: التفكير الاستراتيجي

وهو الطريق الابتكاري للتفكير من خلال محاولة التبصر بالرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المؤسسة.

ويرتبط التفكير الاستراتيجي بمدى توافر المعلومات والمهارات والاتجاهات الضرورية للقيام بمسؤوليات ومهام الإدارة الاستراتيجية. وتعمل الإدارة الاستراتيجية على استخدام برامج التفكير الاستراتيجية التي تمكنها من تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتنبؤات بأثرها المستقبلي على المنظمة بما يمكنها من إعداد الاستراتيجيات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وينتج عن التفكير الاستراتيجي استراتيجية جديدة تحتوي على منظومة تشمل العوامل التالية:

- البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- أهداف وأغراض المنظمة.
- الموارد البشرية.
- الثقافة السائدة داخل المنظمة.

- الموارد النادرة للمنظمة وكيفية استثمارها.

تعتبر هذه العوامل ذات أهمية للمؤسسة فيجب على كل مؤسسة دراسة هذه العوامل وتحليلها، لأن المزج الجيد بين هذه العوامل والاستغلال الأمثل لها يؤدي إلى استراتيجية ناجحة تجعل المنظمة تحقق أهدافها.

يعتمد التفكير الاستراتيجي على مجموعة من الرؤى المنبثقة من إتباع إطار منهجي يتعامل مع المستقبل، ويمكن ذلك المنظمة من وضع سيناريو يقودها ويوجهها للانتقال لعملية استهلاك كل الطاقة المتوفرة للإدارة في التركيز على إدارة الواقع الحالي اليومي والتعامل مع المشكلات والأزمات المفاجئة، إلى استخدام جزء من الطاقة المتوفرة للإدارة رؤية المستقبل والتوقع والتنبؤ بالعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن استخدامها لتحقيق التغير المقصود أو المخطط في البيئة المحيطة بما يقود المنظمة للنمو وتحقيق نتائج أفضل تضمن لها الاستمرارية والمنافسة.

المطلب الثالث: الفجوة الاستراتيجية

إن وصف الاستراتيجية بنخطيط مسار تطور المؤسسة وكعملية تنتهي باتخاذ القرار لتحديد المستقبل انطلاقاً من الحاضر ساهم في تعميق فشل الاستراتيجية بالنظر إلى النقائص التي شهدتها منها¹:

- اندفاع المسير نحو المستقبل رغم غياب المعلومات عنه.
- الاهتمام بمحتوى الخطة أكثر من عملية التخطيط ذاتها.
- البحث عن تقليص اللايقين بدل من تضخيمه وتصور المستقبل على أساس ذلك.

ولم تسلم المصنوعات من النقد باعتبارها أشهر أدوات التحليل الاستراتيجي آنذاك، فالوضعية التي تُصورها عن المؤسسة ما هي إلا وضعية تاريخية لا يمكن أن تستمر بالضرورة نتيجة افتقادها للحركية، ثم إن اقتصار التحليل على بعدين اقتصاديين وربط تطور المؤسسة بالثنائية منتج/سوق قد جعل "روبرت وليامسون" (Robert Wilaimson) يقول أن المصنوعات قد فعلت في المؤسسة ما لم تفعله المنافسة اليابانية².

¹ عبد الملوك مزهودة، "التسيير الإستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية"، مجلة الباحث، العدد 2006/04، جامعة بسكرة، ص87.

² عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص87.

فتعريف التخطيط كما يقترحه "أكوف" (Ackoff) على أنه تصوّر المستقبل المرغوب فيه (الأهداف) اعتماداً على معطيات الحاضر، ومن ثم تصور الوسائل "الفعلية" التي تؤدي إليه¹ (القرار) يطرح التساؤل حول آثار التحولات الحاصلة في عناصر المحيط على الاستراتيجية؟

إن هذا المفهوم للإستراتيجية حسب "مينزبرغ" (Mintzberg) مبني على عدة فرضيات أثبت عدم نجاعتها في فترات لاحقة خلال الثمانينات والتسعينات²:

-فرضية التوقع: إن الفرضية الأساسية للتخطيط الإستراتيجي حسب "أنصوف" في كتابه "إستراتيجية المؤسسة" سنة 1965 م. تركز على ثبات عناصر المحيط الخارجي أو على الأقل يمكن توقع التغيرات في المحيط؛ غير أن "مينزبرغ" يرى أنه إذا كان من الممكن توقع بعض الظواهر التي تتكرر بصفة دورية فإنه من الصعب جدا توقع كل التغيرات في المحيط كالكنولوجيا وحركة الأسعار في السوق، ما يجعل المحيط غير ثابت أثناء عملية إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي تكون الاستراتيجية معرضة للفشل نتيجة العجز عن توقع المستقبل في الحاضر.

-فرضية فصل إعداد الاستراتيجية عن تنفيذ الاستراتيجية: إن ربط الاستراتيجية بالإدارة العليا للمؤسسة فقط مثلما ورد في كتاب "تأسيس الابتكار" لـ"ماريان جليناك" (Mariann jelinek)، والتي تستند إلى أعمال "فريدريك تايلور"، وما يترتب عن ذلك من عزل للاستراتيجية عن الجانب التشغيلي يتجاهل إشكالية صعوبة ضبط عملية الابتكار في إطار مؤسساتي وضمن مجموعة من القواعد، وبالتالي صعوبة التخطيط لعملية الابتكار.

-فرضية ترسيم الاستراتيجية: الاستراتيجية كنموذج أو نظام رسمي عقلائي يسمح بالاستغلال الأمثل للمعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار؛ لا يسمح بأدخلة وفهم وتركيب بيانات تعتمد على الحدس والخبرة (أو التجربة) ضمن هذا النظام، ما يجعل التخطيط نظام غير قادر على التعلم.

إن تغير المحيط الخارجي للمؤسسة في ظل اعتماد التخطيط الاستراتيجي بما يتميز هذا الأخير بالثبات وعدم الحركية وعدم مرونة القرارات³ لمسايرة التطورات التكنولوجية يخلق فرق في الأهداف -بين الأهداف المرغوب فيها عند تصميم الخطة والنتائج المحققة فعلياً- يسمى بـ"الفجوة الاستراتيجية" (كما

¹ ميشال غوديه، فيليب دوران، قيس الهمامي، "الاستشراف الإستراتيجي للمؤسسات والأقاليم"، ترجمة محمد سليم قلاله، قيس الهمامي، مجلة

"ليبسور كراس" مخبر الابتكار، الاستشراف الإستراتيجي والتنظيم، العدد 06، 2005، ص 27.

² Henry Mintzberg. "The fall and the rise of strategic planning", **Harvard Business review**, January-February 1994. P. 107

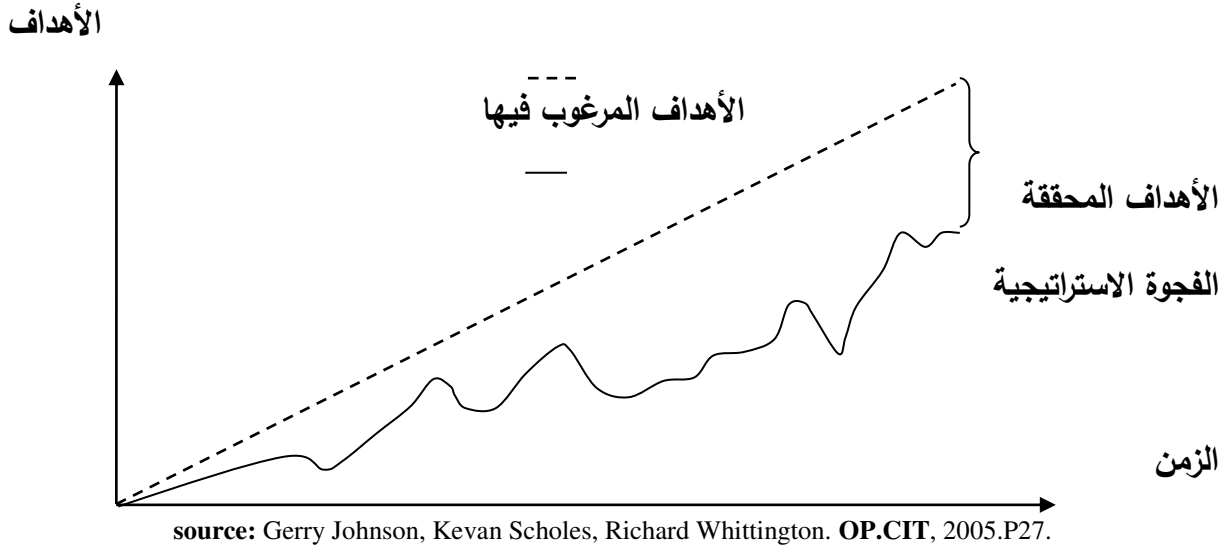
³ IBID. P. 107

يوضحه الشكل رقم (1-5) تمثل أزمة في المفاهيم للتفكير الاستراتيجي، خاصة إذا كان تحقيق الأهداف المعلنة يعتبر بمثابة معيار لقياس فعالية الاستراتيجية، فالفجوة الاستراتيجية هي دليل فشل التخطيط الاستراتيجية لفهم ماهية الاستراتيجية.

ومن جانب آخر فإن نجاح المؤسسات اليابانية في المنافسة لم يرتبط بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومن هذا المنطلق، أفلا تعتبر إذا الاستراتيجية هي استراتيجية!

إذا لا يمكن حصر التفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي فقط، فالتخطيط هو برمجة لسلسلة من الأهداف² المتفق عليها لا يمكن أن تعكس تصور كل الاستراتيجية؛ فما هي الاستراتيجية!

الشكل رقم (1-6) نموذج الفجوة الاستراتيجية



المطلب الرابع: مراحل إعداد الاستراتيجية

إن بناء الاستراتيجية في المنظمة يتطلب مجموعة من المعلومات والمعطيات من جهة ومن جهة أخرى الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، لذلك يتطلب إعدادها وبناءها المرور بمجموعة من المراحل الأساسية تتمثل في:

1. IBID. P. 110

2. IBID. p. 107

الفرع الأول: تحديد رسالة المنظمة

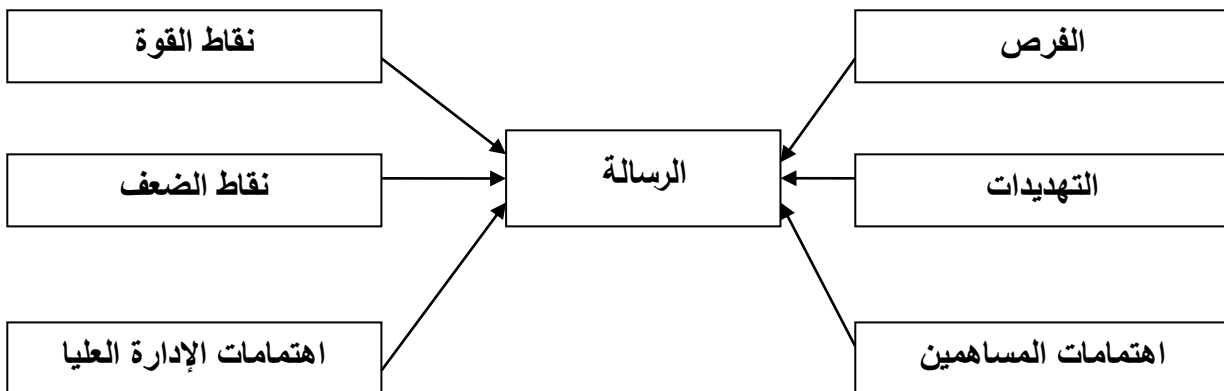
إن أول من استعمل مصطلح الرسالة (Peter Drucker)، ويرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها سواء بالنسبة للمنظمات الهادفة للربح أو الغير هادفة للربح، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة ولكن بمرور الزمن ومع تغير تشكيلة المنتجات التي تصنعها وتنوع الأسواق التي تخدمها فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتلاءم مع التغيرات التي تواجهها¹.

والواقع هذه التعديلات تأتي كنتيجة لتنوع وتغير المنتجات التي تقوم الشركة بإنتاجها وتقديمها، أو لمواجهة أغراض النمو وزيادة حجم المبيعات.

وتعتبر عملية إعداد الرسالة من أهم وأصعب الخطوات في عملية صياغة الاستراتيجية لكونها توضح الهدف والغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق التي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته ومجالات الأعمال التي ستدخلها المنظمة والاستراتيجيات التي سوف تتبعها، المجالات التي تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال وأيضا كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهي أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في إعداد الرسالة وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-7): العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص45.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999-2000، ص40.

الفرع الثاني: التحليل الخارجي لبيئة الصناعة

يتمثل التحليل الخارجي للبيئة في دراسة الأعمال والمنافسة والسوق التي تعمل فيها المؤسسة حيث أنها لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، وذلك لأن المؤسسة توجه جزء من استراتيجياتها لهذه البيئة. ويعتبر أهم جزء في البيئة المباشرة للمؤسسة هو مجال الأعمال والصناعة التي تعمل فيها، وأيضا المنافسة والسوق.

كما تخضع البيئة التي تعمل فيها المنظمات للكثير من التغيرات التي تؤثر على عمل المنظمة إما إيجابا أو سلبا. فقانون الأعمال وما سيتبعه من تغيرات يتطلب أن تقوم كل شركة بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنتجات والمنافسين وكافة العناصر المكونة للبيئة التي تعمل بها. وتعتبر العلاقة بين منظمات الأعمال والبيئة علاقة تبادلية حيث أن البيئة تؤثر في منظمات الأعمال، ومنظمات الأعمال تؤثر بدورها في البيئة المحيطة بها.

ويمكن القول بصفة عامة أن المنظمات تستطيع أن تسيطر على بيئتها الداخلية وتتحكم فيها، ولكن لا تستطيع أن تتحكم في عناصر بيئتها الخارجية سواء العامة أو الخاصة. وقد تتمكن من التأثير على بعض عناصرها ولكن بشكل محدود ويكون ذلك على المدى الطويل.

وتتطلب متابعة البيئة بصورة فعالة القيام بخطوتين هامتين، الخطوة الأولى هي تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصادر الحصول عليها، والخطوة الثانية هي الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي وذلك من خلال التعرف على مختلف التغيرات البيئية وكيفية تأثيرها على عمل المنظمة.

الفرع الثالث: تحليل البيئة الداخلية

يعتبر التحليل الداخلي للبيئة ذو أهمية كبيرة في تحديد استراتيجية المنظمة لأنه يقوم بدراسة وتحديد نقاط ضعف المنظمة التي يجب أن تعمل على تطويرها وتجنب التأثير بها، ونقاط قوة المنظمة التي ينبغي المحافظة عليها. كما يجب التعرف على مستوى أداء وإنتاجية وحدات الأعمال وخطوط المنتجات وأنشطة الأعمال للتعرف على كل من نقاط القوة والضعف في الأداء ومسبباته.

الفرع الرابع: الاستراتيجيات البديلة

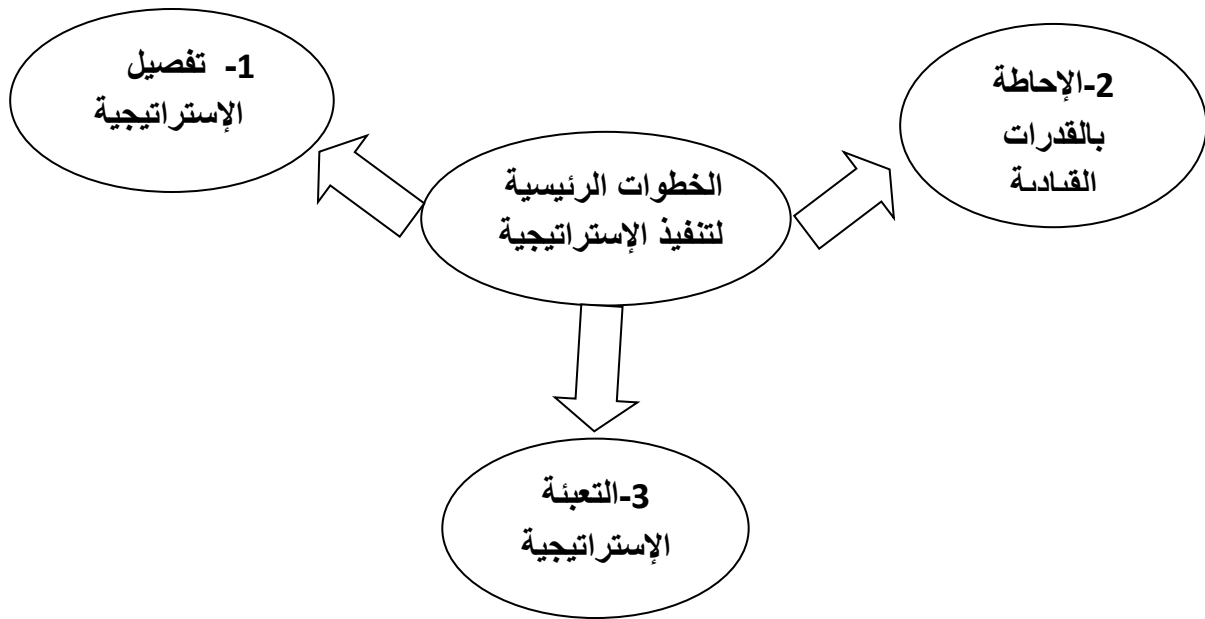
ونعني بها وضع المؤسسة استراتيجيات احتياطية (بديلة) تساعد في سد الفجوة الاستراتيجية الناتجة عن التغير المستمر للبيئة التي تعمل بها من خلال انتهاز الفرص المتاحة، أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة، ومعالجة نقاط الضعف، إلى جانب تحديد ملامح الميزة التنافسية¹.

الفرع الخامس: تنفيذ الاستراتيجية

بعد تحديد المنظمة مجموع الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة تقوم باختيار وتحديد الأساليب والسياسات لتطبيقها، ونعني بها مجموع العمليات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية حيز التنفيذ. وتتم عن طريق تحديد برامج العمل والميزانيات والاجراءات التنفيذية².

وهناك ثلاث خطوات رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية:

الشكل (1-8) يبين الخطوات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية



المصدر: عبد الباربي إبراهيم درة، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، الطبعة الأولى 2004، ص 246.

الفرع السادس: التقييم والرقابة الاستراتيجية

تقوم رقابة التنفيذ على متابعة وتقويم التطبيقات الميدانية للسياسات والخطط التي تم وضعها مسبقا. فنتم الرقابة من خلال مقارنة خطة التنفيذ التي تعد النسخة التطبيقية لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة

¹ سعد علي سعد حمود العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، مرجع سابق، ص 54.

² توماس و هلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، معهد الإدارة العامة للنشر، السعودية، 1990، ص 39.

وما تحقق فعلياً، مع محاولة تقويم وتصحيح الأخطاء (الفجوة الاستراتيجية) ويشرف عليها مجلس من الخبراء والمختصين¹.

كما يشير مفهوم الرقابة الاستراتيجية إلى نشاط منظم تهدف من خلاله الإدارة إلى جعل الخطط والأنشطة الاستراتيجية تتسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، كما أن العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة، وفي حالة وجود انحرافات فيتم تحديد الأسباب ومن ثم يعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح.

و يجب التمييز بين الرقابة الاستراتيجية ومفهوم الرقابة من خلال الموازنة والذي نوجزه في الجدول الآتي:

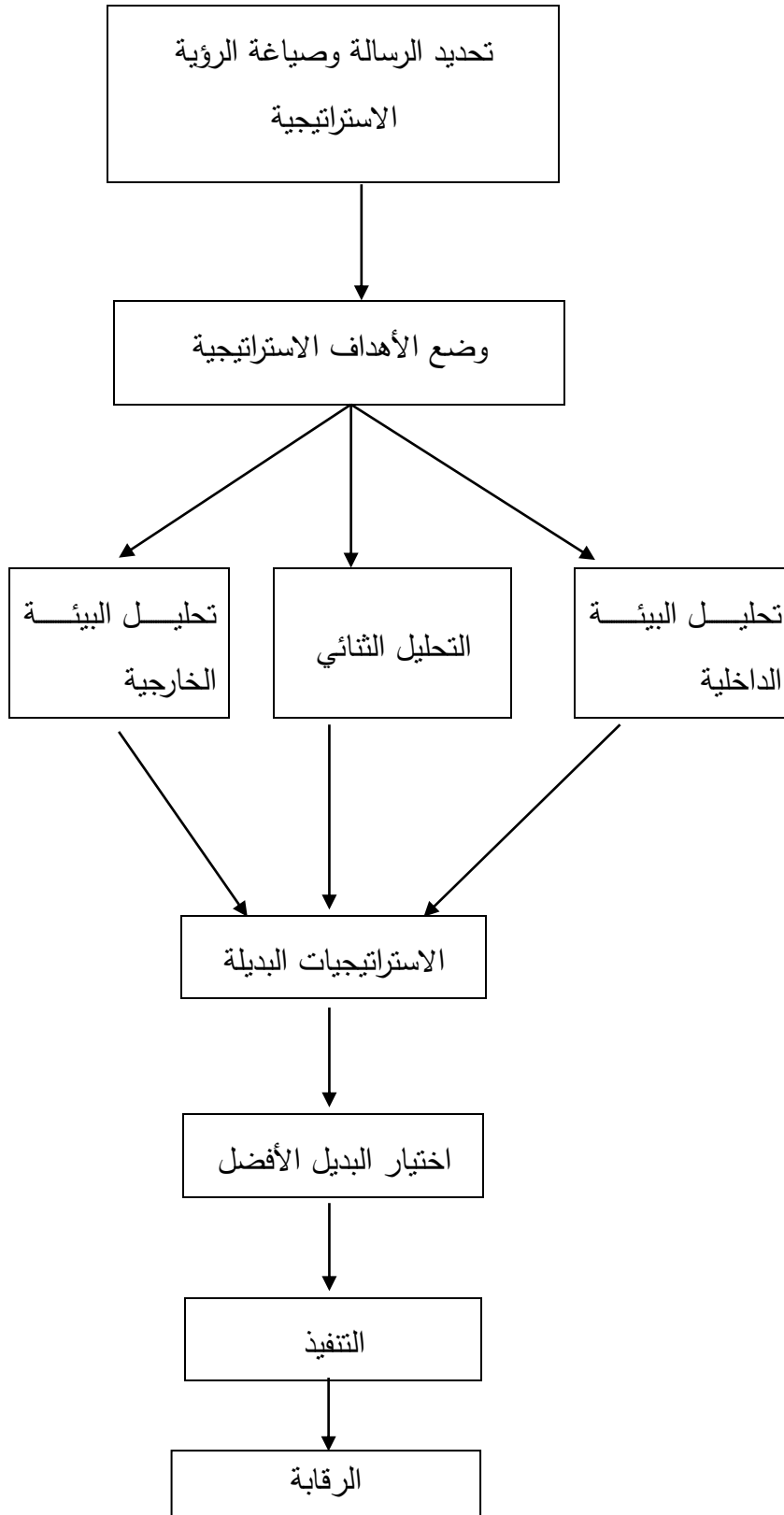
جدول رقم 1-1 يبين الاختلاف بين الرقابة من خلال الموازنة والرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية	الرقابة من خلال الموازنة
- الفترة الزمنية أطول وتتراوح بين عدة سنوات وأكثر من عشر سنوات.	-الفترة الزمنية سنة فأقل
- المقاييس كمية ونوعية. - التركيز يشمل داخل وخارج المنظمة (البيئة الخارجية)	- المقاييس كمية فقط. - التركيز على الأنشطة الداخلية في المنظمة
- المعالجة تتم أولاً فأول	- فاعلية المعالجة بعد انقضاء فترة المعالجة

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013، ص 345.

¹ هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2009، ص 305.

شكل رقم (1-9) يبين مراحل بناء الخطة الاستراتيجية



من إعداد الباحث بالإعتماد على عبد السلام ابو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 37.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إعداد الاستراتيجية

تتميز البيئة التي تعمل بها المنظمات بالكثير من التغيرات التي تؤثر على عمل المنظمة إما إيجاباً أو سلباً. فقانون الأعمال العام وما يعرفه من تغيرات يتطلب أن تقوم كل شركة بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنتجات والمنافسين وكافة العناصر المكونة للبيئة التي تعمل بها. و تعتبر العلاقة بين المنظمات والبيئة علاقة تبادلية حيث أن البيئة تؤثر في عمل المنظمة، والمنظمة تؤثر بدورها في البيئة المحيطة بها.

لذا يجب على كل منظمة أن تمي خططها الاستراتيجية لمواجهة الظروف المتغيرة والمتجددة والتي تحسن من موقفها وفرصها وأهدافها، ومواردها ومجابهة التهديدات والمخاطر. ويتوقف ذلك على مدى القدرة على متابعة التغيرات البيئية والتي تتصف بالديناميكية والتعدد وسرعة التغير في نفس الوقت. ونميز هنا ثلاث أنواع من البيئة التي تعمل فيها كل منظمة، فنجد كل من البيئة العامة وبيئة الصناعة، والبيئة الداخلية.

المطلب الأول: مراحل تطور بيئة المؤسسة

لقد عرفت البيئة العامة للأعمال تغيرات وتحولات مواكبة للتطورات العلمية والتقنية التي يشهدها العالم، ونلخص أهم التحولات في المراحل التالية:

الفرع الأول: البيئة التقليدية

في ظل البيئة التقليدية كان المحيط التنافسي يتميز بالاستقرار، وكانت المؤسسات تركز على منتجاتها وأسواقها، وكان هدفها الأول تحقيق الربح من خلال زيادة كمية الإنتاج دون التركيز على الجودة بالشكل الذي هو عليه اليوم، فسمات المحيط التنافسي قد تغيرت اليوم وأصبحت تتميز بسرعة تطور المعارف والتكنولوجيات الحديثة مرفوقة بقدرة المستهلكين الغير معقولة للتبديل المستمر لما كان أكثر قيمة لهم. كما أن المحيط التنافسي للمؤسسة كان يتميز بالثبات لأن المؤسسات كانت تعمل داخل حدود الدولة في ظل الانغلاق الذي كان سائداً، ولكن مع انتشار العولمة الاقتصادية يشهد العالم اليوم تغيرات جذرية سمتها الأساسية عولمة الإنتاج وعولمة الأسواق، مما أدى الى زيادة حدة المنافسة داخل صناعة ما من خلال زيادة عدد المؤسسات المنافسة من الخارج نتيجة كسر الحدود¹.

¹ زكية مقرري، نعيمة يحيوي، التسويق الإستراتيجي مداخل حديثة، دار الراية، عمان، ط1، 2015، ص 55.

الفرع الثاني: البيئة الحديثة

إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات اليوم أصبحت جد متقلبة وغير ثابتة يوم بعد يوم وأصبحت تشهد تنافس كبير بينها بسبب حرية التنقل بين الأسواق والدول، فأصبحت المؤسسات المحلية مجبرة على التأقلم ومواجهة المنافسة، ومن جهة فإن الانتشار الهائل للتكنولوجيا والمعلومة أدى الى ظهور ما يسمى بالمحيطات المتطايرة أو المتفجرة وغياب ظروف التأكد، وقد أوجد الأمريكيون مصطلحا بديلا لوصف هذا الوضع وهو "المنافسة المفرطة" عند محاولتهم رفع التحدي البياني ويفترض هذا المفهوم أن المنافسة تستطيع تغيير ميدان الصراع بسرعة كأحسن وسيلة لمباغته الخصم، وستكون للمؤسسات سرعة رد الفعل ودرجة المرونة العالية ما تعتمد هذه المؤسسات في استراتيجياتها.

إن في ظل المنافسة المفرطة أصبحت الجودة تلعب دورا كبيرا فأصبحت المؤسسات تعمل على تقديم منتجات ذو مواصفات وخصائص متميزة تحقق من خلالها رضا الزبون وتلبي رغباته وبالتالي كسب ثقته، كما أن اكتساب الميزة التنافسية المستمرة غير وارد بسبب التطورات التكنولوجية المتجددة واستخدامها في العملية الإنتاجية.

كما أن هذه المنافسة المفرطة بين المؤسسات جعلتها تفكر في تكوين اتفاقات وتكتلات وتحالفات بينها ما ساهم في بروز وظهور ما يعرف بالمجموعات الاستراتيجية والتحالفات الاستراتيجية وهذا من أجل أن تحافظ كل مؤسسة على حصتها السوقية، ويفترض John Kay أن المجموعات التي استطاعت أن تحقق أرباح لفترات طويلة هي بصفة ما مجموعات استطاعت بناء شبكة من التعاقدات للتعاون المتوازن مع الأطراف المعتادة¹.

و يعتقد Gunther و D'Aveni أن المنافسة المفرطة تفرض على المنظمة التسلق التنافسي المتكون من سبع درجات²:

- تبدأ بمواجهة المنافسة عن طريق التميز؛
- عندما تتعرض المؤسسة إلى التقليد تصعد الى المستوى الثاني عن طريق وضع حواجز الموارد؛
- إذا تعرضت المؤسسة مرة أخرى للتقليد تواجه المنافسة بالصعود إلى درجة أعلى عن طريق اقتحام أسواق جديدة؛

¹Alian Bienaymé, **Principe de concurrence**, Economica, Paris, 1998, P 294.

²زكية مقري، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص ص 59-60.

- وإذا عرفت مرة أخرى منافسة ستحاول خفض التكاليف كاستراتيجية هجينة في الموقع الرابع؛
- وهناك خيار آخر بأن تركز كل مواردها لتكوين مكانة قوية في الموقع الخامس؛
- وتحقيق المنافسين لنفي المزايا ستحاول المنظمة الاعتماد على اقتصاديات الحجم في الدرجة السادسة من السلم؛
- عدد قليل من المنافسين الذين يصلون إلى المرحلة السابعة ومن ثم يتقاسمون السوق، لكن يتميزون عن بعضهم البعض في مزايا طفيفة.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية (العامة) للمنظمة

تشكل المؤسسة مع المحيط الخارجي علاقة سببية مركبة، فالمحيط الخارجي يمثل مجموع العناصر التي تتعامل معها المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها، أو العوامل المادية والاجتماعية الكائنة خارج حدود المؤسسة، أو جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار¹؛ ويشير مصطلح تحليل المحيط إلى العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرار فهما واضحا للعوامل التي تؤثر على الأداء والعمل التنظيمي حاليا أو مستقبلا وتتقسم البيئة الخارجية إلى البيئة العامة والبيئة الخاصة.

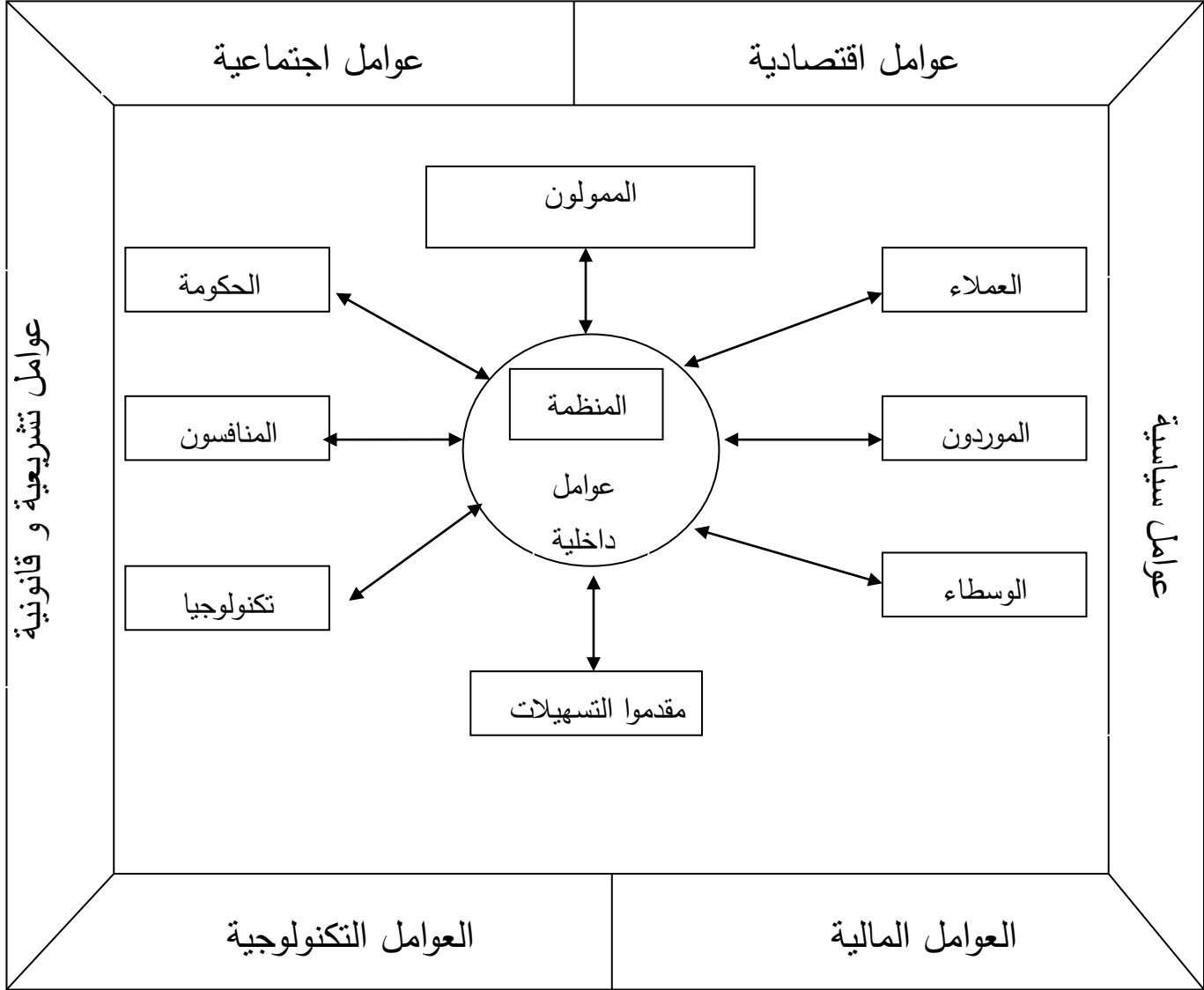
الفرع الأول: البيئة العامة Pastel

وتتمثل في جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسات بصفة عامة وتؤثر على نشاطها بطريقة غير مباشرة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو منطقة جغرافية معين من البلد، وتختلف البيئة العامة للمنظمة من دولة إلى أخرى باختلاف قوة تأثير مجموعة من العوامل التي يطلق عليها بعوامل البيئة العامة²، وتمثل في العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية والقانونية، الثقافية، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ H. Mintzberg, J. Quinn. **The strategy process: concepts, contexts and cases**, (New jersey: prentice-Hall, 1988). P.23

² أحمد ماهر وآخرون، الإدارة : المبادئ والمهارات، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2001/2000، ص254.

شكل رقم (1-10) يوضح العوامل البيئية الخارجية والداخلية المحيطة بالمؤسسة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2، 2001، ص113.

أولاً- **العوامل الاقتصادية:** يتوقف استخدام بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية. وتشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ويمكن أن تكون هذه العناصر مدعمة أو معوقة لإنجاز المؤسسات لأهدافها، وذلك من خلال تدعيم عوامل نجاح أو فشل استراتيجية وأداء المؤسسة.

إذن فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العوامل:

1-المدخل: وهي عبارة عن مجموع الموارد المالية التي يتحصل عليها الأفراد، والتي تسمح لهم باقتناء حاجياتهم ومستلزماتهم من السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات سواء كانت هذه السلع كمالية أو ضرورية، وهناك أنواع من المدخل التي تهتم المؤسسات بدراساتها¹.

-**الدخل القومي:** عبارة عن مجموع الإيرادات المالية التي يتحصل عليها المجتمع ككل في دولة ما خلال مدة زمنية معينة.

-**الدخل الفردي:** هو مجموع الموارد المالية التي يتحصل عليها الفرد في فترة زمنية محددة، ومنه ما يستعمل للإنفاق على مختلف السلع والخدمات ومنه ما يتم ادخاره.

-**الدخل الفاض:** وهو يمثل الفرق بين إيرادات الفرد وإنفاقه للحصول على مستلزماته، مثل الأكل والسكن، وعادة ما يخصص هذا الدخل لغرضين هما: الادخار أو الإنفاق على بعض السلع والخدمات غير الأساسية كالسيارات.

وتهتم المؤسسة بمقدار الأموال المتوفرة لدى الأفراد ونمط إنفاقها، أي معرفة حجم الأموال المنفقة من طرف الأفراد على السلع والخدمات المختلفة، والدولة توفر العديد من المعلومات حول حجم الدخول ونمط إنفاقها على مختلف السلع والخدمات، والتي تساعد المؤسسة على توقع حجم الإيرادات ونمط إنفاقها، والتي تساعد المؤسسة على توقع الحجم الخاص بكل المنتجات والخدمات.

2-الطلب: وهو يتمثل في إجمالي ما يحتاجه الفرد في منطقة معينة وفي زمن معين من هذا المنتج أو الخدمة، والمؤسسة الناجحة تتنبأ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها أو خدماتها، مما يساعدها على تحديد حجم الإنتاج الواجب توفيره وهناك أربعة عوامل أساسية تؤثر في حجم الطلب وهي:

- **دخل الأفراد:** فكلما زاد دخل الأفراد كلما زاد الطلب على السلع بكل أنواعها سواء ضرورية أو كمالية.

- **الأسعار:** يلعب السعر دورا هاما في تحديد كمية الطلب، فبعض الأحيان نجد أن المستهلك يتجنب استهلاك بعض السلع بسبب سعرها المرتفع، فالكمية التي يطلبها الأفراد من السلع والخدمات تتوقف على أسعارها، ومن هنا فإن العلاقة بين السعر والكمية المشتراة من سلعة أو خدمة يعبر عنها باسم منحني الطلب، فهو يظهر الكميات المشتراة عند أسعار مختلفة، فإذا انخفض السعر، قد تزيد الكمية المشتراة، والعكس صحيح. ويعبر الاقتصاديون عن مقدار التغير في الكمية المشتراة نسبة إلى التغير في السعر بالمرونة السعرية:

$$\text{المرونة السعرية} = \text{نسبة التغير في الكمية} / \text{نسبة التغير في السعر}.$$

- **السلع البديلة:** هي تلك السلعة التي تشبع حاجة الفرد، ولكن ليس بصورة كاملة مثلما تشبعها السلعة الأساسية، فوجود السلع البديلة يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على السلع الأساسية، فمثلا قد تؤدي زيادة الطلب على الشاي إلى انخفاض الطلب على القهوة.

- **المناخ الاقتصادي العام للدولة:** ويقصد به إذا كانت الدولة تواجه حالة رواج اقتصادي بحيث يعمل كل الأفراد ويحصلون على دخول، والمنتجات والخدمات متوفرة بدرجة كبيرة، أم أنها تواجه ركودا اقتصاديا فيه بطالة كبيرة وندرة بعض المنتجات والخدمات.

ففي حالة التضخم مثلا والتي تنشأ عن زيادة حجم الأموال المتوفرة من السلع والخدمات، تلجأ الدولة على تقليل حجم الأموال المتاحة للأفراد إما من خلال الإنقاص من حجم المعروض من النقود والتي يطلق عليها اسم السياسة النقدية، أو عن طريق زيادة الضرائب (السياسة المالية).

3- دورة الأعمال: تشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة ككل، وتتكون دورة الأعمال من ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة الرخاء، الركود أو الكساد، الانتعاش والرواج.

- **مرحلة الرخاء:** وتتميز هذه المرحلة بالعناصر التالية:

- استغلال منظمات الأعمال لطاقتها الإنتاجية بالكامل وعدم وجود طاقة عاطلة.
- تعمل المنظمات على تعدد وتنوع ما تقدمه من منتجات أو خدمات إلى السوق.
- تكون فرص العمالة متاحة بصورة عالية ويقل معدل البطالة إلى أدنى حد له.
- يزداد دخل الأفراد في المجتمع.

- مرحلة الكساد: في هذه المرحلة نجد ما يلي:

- معدلات الأجور المدفوعة للعاملين عند أدنى حد لها.
- معدل البطالة يرتفع إلى أقصى درجة.
- انخفاض الدخول النقدية المتاحة للأفراد.
- انخفاض القوة الشرائية.

- مرحلة الانتعاش: وفي هذه المرحلة يتم ما يلي:

- معدل البطالة يبدأ في الانخفاض وتوافر فرص العمالة.
- ظهور منظمات جديدة وتوسع المنظمات الموجودة في إنتاجها.
- ازدياد الدخول الفردية المتاحة للأفراد.
- زيادة القوة الشرائية في المجتمع.

عندما يستمر الحال على ذلك فإن اقتصاد الدولة يدخل مرة أخرى في مرحلة الرخاء الاقتصادي.

4- ندرة الموارد: يتصف هذا العنصر بوجود مشكلة نقص أو عجز في بعض الموارد الأولية أو الطبيعية اللازمة لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد، ومثل هذا العجز يلقي على المنظمات بمسؤوليتين رئيسيتين هي :

- قيام المؤسسة بترشيد الطلب على المنتجات التي تتصف بالندرة أو النقص.
 - اكتشاف بعض البدائل عن تلك المنتجات التي تتصف بالندرة أو بندرة المواد التي تدخل في إنتاجها.
- ويعتبر كل عامل من العوامل الاقتصادية السابقة بالنسبة للمؤسسة إما فرصة أو تهديداً.

ومن بين العوامل الاقتصادية أيضاً نجد:

- **معدل الفائدة:** فارتفاع معدل سعر الفائدة على القروض يؤدي إلى انخفاض الطلب على القروض وهو ما يمثل تهديداً يواجه المؤسسة وعليها الاهتمام بالتمويل الداخلي للأنشطة والاستثمار¹.

¹فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 69.

• مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي: إن تدخل الدولة يؤدي إلى فرض قيود على الاستيراد، قيود على التصدير، قوانين حماية البيئة من التلوث، فرض حصص تصديرية على المؤسسات... ، فكل عامل من هذه العوامل يؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة، ولا تستطيع المؤسسة التأثير عليه.

إن الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية هو طرح منتجات تستجيب لمتطلبات الزبائن ومن ثم تحقيق الربح، ولكي تقوم المؤسسة بتسويقها لابد من الملاحظة وبحذر ميول الطلب، خصائص المنافسة، سعر الفائدة، نسبة البطالة وغيرها من الظواهر الأخرى التي لا بد من متابعتها ومراقبتها، لذلك فمن الضروري لأية مؤسسة التفكير فيما يخص:

- نوع المعلومات التي تمتلكها هذه المؤسسة لمعرفة محيطها¹.

- الاختلاف في معالم المحيط الاقتصادي.

ثانيا- المحيط المالي: إن المحيط المالي الذي يحيط بالمؤسسة يمثل مجموعة السيرورات المتعلقة بخلق ودوران النقود والأصول المالية الأخرى، غير أن النقود والأصول المالية الأخرى هذه لا تشكل إلا أحد عناصر أو ظواهر النظام المالي المعقد الذي يأخذ في الاعتبار خمسة مجموعات من العناصر، وقبل تناولها سنتناول أولاً مفهوم النظام المالي.

1- النظام المالي هو تنظيم وترتيب الديون، والديون على العملاء، الموزعة بين البنك المركزي أو بمعنى أوسع النظام البنكي، المؤسسات والخواص².

وهناك من يرى بان النظام المالي يعتبر مجموع الأدوات، الهيئات، الأسواق، وطرق التنظيم التي تسمح بتحقيق العمليات المالية وإجرائها سواء في محيط اقتصادي محلي أو دولي³.

وعناصر النظام المالي تتمثل في:

- **مجموعة من الأدوات:** التي توافق تشكيلية أصول متعددة الأشكال حيث أن هذه الأصول تشكل سندات مالية التي تعني وثائق تمثل حقوق الملكية أو حقوق على العملاء التي يحوز عليها شخص معين من شخص آخر وذلك مهما كان شكلها: أسهم، سندات، الموجودات النقدية وغير ذلك، وهذا يجعل العمليات المالية تتميز بأنها ناتجة عن خلق، تملك، حيازة أو التنازل على السندات المالية.

¹M.Bussiers, **qu est ce qu une entreprise aujourd'hui ?**, edi d'organisation, paris, 1978, p94.

² jean louis besson, **monnaie et finance**, office des publication universitaire, Alger, 1993, p117.

³ Elie Cohen, **gestion financière de l'entreprise et développement financier**, diffusion edicef ou ellipses selon pays, Canada, 1991, p30.

- **متعاملين متخصصين:** وهم عنصر أساسي لإجراء وتحقيق العمليات المالية والتي يمكن أن تكون مؤسسات مالية كالبنوك، مؤسسات الادخار وغيرها.

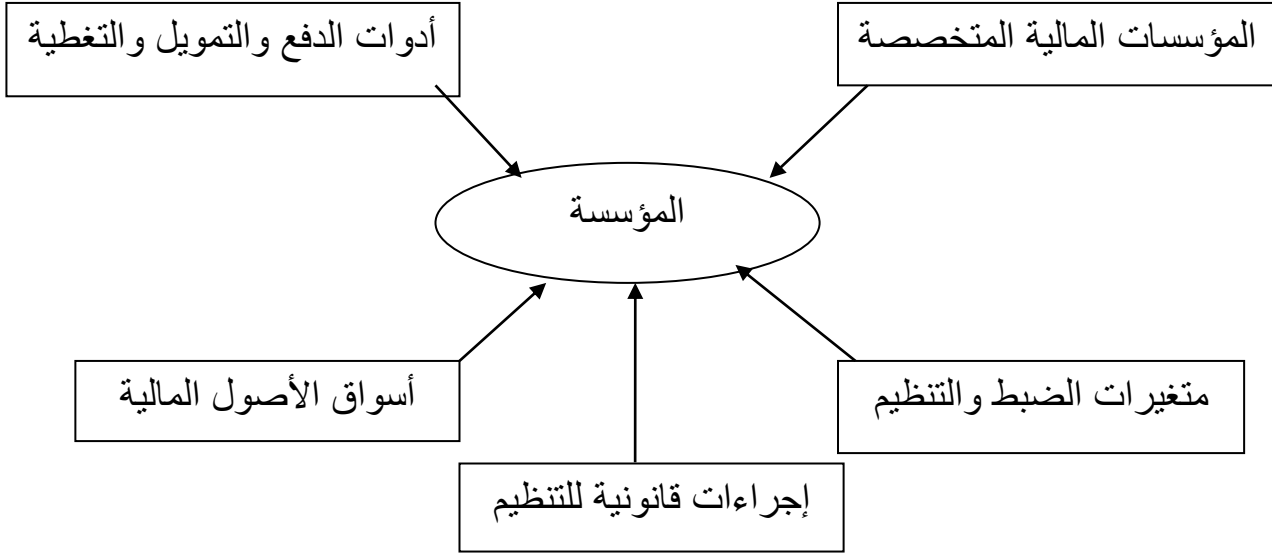
- **أسواق الأصول المالية:** إن تداول أو دوران السندات المالية، تتجه إلى قنوات وأسواق الأصول المالية التي ترتبط بها معاملات أو صفقات تساعد على الدوران، حيث أن بعض هذه الأسواق لها دور تمويل الاقتصاد ككل (حالة أسواق البورصة)، وأخرى لها دور إعادة تمويل مؤسسات مالية مثل حالة الأسواق النقدية والرهنينة، وأخرى تتدخل لتغطية الأخطار المالية مثل حالة سوق الاختيارات وسوق العقود المالية المستقبلية.

- **إجراءات تنظيم قانونية وتقنية:** إن الصفقات المالية ونشاط المؤسسات والأسواق، تحكمها نصوص قانونية وتقنية والتي تحدد القواعد الشكلية للنشاط المالي أو التطبيق المالي وهذه النصوص تنظم السلوكات المالية المعقدة والمختلفة.

- **متغيرات الضبط والتنظيم:** إن السلوكات المالية تتحدد كذلك بتدخل متغيرات ضبط معينة والموضوعة في أسواق متخصصة، ومن بين هذه المتغيرات نجد معدلات الفائدة بين المقرضين والمقترضين، أسعار الصرف وغير ذلك.

بصفة عامة فإن النظام المالي في المؤسسة يعرف بهذه العناصر الخمسة المذكورة، والتي تمثل عناصر النظام المالي، فكل مؤسسة يجب عليها أن تضمن إتقان استخدام الأدوات أو الأصول المالية، وكذلك المتغيرات وإجراءات التنظيم التي تتحكم في العمليات المالية، والتي تسير العلاقات مع الشركاء الماليين والأسواق التي يتم فيها نشاط المؤسسة، وكل عنصر من هذه العناصر يمثل قرصاً للمؤسسة أو قيوداً تعيق نشاطها، والشكل التالي يبين نشاط المؤسسة ومحيطها المالي:

شكل رقم (11-1): نشاط المؤسسة ومحيطها المالي

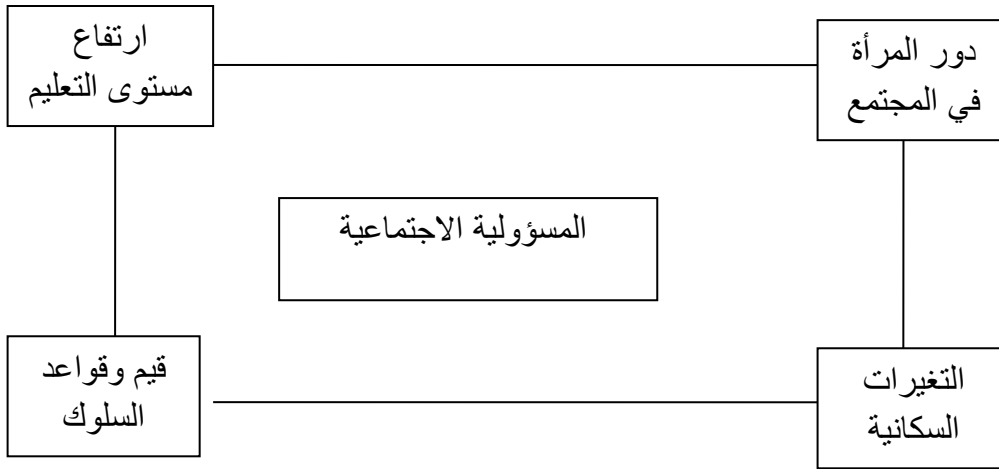


Source: Elie Cohen , Op.cit,P14

ثالثاً- البيئة الاجتماعية: إن المؤسسة تنشأ في وسط مجتمع معين ولا تنشأ في الفراغ، ونظراً لاختلاف المجتمعات فيما بينها من حيث العرف، والعادات والتقاليد والمعتقدات الدينية والثقافية والقيم والعلاقات الاجتماعية، فإن المؤسسة لا يمكن عزلها عن السلوك وتأثير المجتمع الذي نشأت فيه. فالبيئة الاجتماعية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات¹. والشكل البياني أدناه يبين عناصر البيئة الاجتماعية :

¹نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص 81.

شكل رقم (12-1) يمثل عناصر البيئة الاجتماعية



المصدر: مرسي محمد جمال الدين وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002، ص196.

- **التغيرات السكانية:** تمثل الزيادة السكانية فرصا لمنظمات الأعمال، حيث يزداد الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة متوسط أعمار الأفراد والزيادة في عدد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المنظمات، كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع بالمؤسسة إلى التعامل مع الأسواق الخارجية.
- **دور المرأة في المجتمع:** إن خروج المرأة للعمل، وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي على زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من دورها الجديد، كما يلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الأسرة، وتوسع نطاق اختيار المنظمات للأفراد العاملين فيها.
- **أ- مستوى التعليم:** تؤثر زيادة درجة التعليم في المنظمات من خلال العناصر التالية:
 - زيادة دخل الأفراد وبالتالي زيادة الطلب.
 - زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل.
 - زيادة التوقعات حول السلوك المثالي للمنظمات.
 - توفر بيئة عمل جديدة ومستقرة.

إن ارتفاع درجة التعليم والثقافة يمكن من استخدام الإشراف الواسع الذي يؤدي إلى قلة المستويات الإدارية، بحيث تكون هناك معايير تساعد على نجاح المؤسسة مثل: اللامركزية، الحوافز، السلطة

الجماعية، وبالتالي عدم وجود تدخل للرئيس في مسار الأداء، وهذا ما يساعد على وجود النظرة المستقبلية، والكلية للمنظمة أو المؤسسة التي يتطلبها تخطيط الرؤساء ووضع الأهداف والسياسات من طرفهم¹.

وباعتبار أن الإنسان هو المبدع والمفكر وهو الذي ينتج ويسير الآلة وهو الذي يتخذ القرارات، فهو يعتبر العنصر الأساسي في النشاط الاقتصادي حيث يقول " جون بودان " " لا غنى ولا قوة إلا للإنسان ".

لذلك فإن المؤسسة تحتاج إلى العنصر البشري المتعلم الذي يتميز بصفات تساعد المؤسسة على التطور والنمو، وتساهم في تحقيق أقصى ربح ممكن².

د- قيم وقواعد السلوك: تقسم هذه القواعد السلوكية للأفراد في المجتمع إلى نوعين:

- قيم وقواعد سلوك المرتبط بالأخلاق العامة للأفراد.

- القيم والقواعد السلوكية المرتبطة بالعمل بصفة خاصة.

هـ- المسؤولية الاجتماعية: إن زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يفرض عليها رؤية استراتيجية معينة للجوانب التي تمس : سلامة وأمان المنتجات، حماية البيئة، ممارسات المنظمات فيما يتعلق بالإعلانات وغيرها.

رابعاً- البيئة السياسية: إن المحيط السياسي يلعب دوراً هاماً في إدارة المؤسسة وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وتستطيع أن تقول انه ركيزة أي مجتمع والعلاقات التي تقوم بين أعضائه هو النظام السياسي الذي يمثل: مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد؛ لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل³.

كما تعتبر العوامل السياسية من العناصر الأساسية في البيئة الكلية، وهي القوى أو العوامل التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية. ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها ومثال ذلك:

- قرار منع استيراد بعض السلع النهائية الذي يجعل المؤسسات المتواجدة في السوق تعمل على زيادة كمية الإنتاج لتلبية الطلب وبالتالي زيادة في الأرباح.

¹علي شريف، الإدارة العامة: النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة النشر، ص299.

²عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة: أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص27.

³Abd Allatif kham .la dynamique du contrôle de gestion, dunod ,Paris.1986, p30.

- قرار منع الحكومة إعانات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية، مما يمثل تهديدا للمؤسسات الأجنبية، وفي نفس الوقت يمثل فرصة للمؤسسات المحلية.

- قرار منع استيراد بعض المواد الخام يشكل تهديدا لبعض المؤسسات التي تعتمد عليها في العملية الإنتاجية وبالتالي فهو تهديد لها.

إن علاقة المؤسسة بالمحيط السياسي تكون من جانب القرارات السياسية، كالحروب، التأمينات، الانقلابات، الحظر على مؤسسات دولية أو دول معينة¹. فالمؤسسة تتأثر بقيود هذا المحيط والفرص التي يقدمها، وفي هذا المحيط تتفاعل المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة مختلف التبادلات فيما بينها.

خامسا- البيئة القانونية والتشريعية: تتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة. وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمة، حيث نادرا ما تقدم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى ما يلي²:

1- القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من أخطار التلوث.

2- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وهي القوانين التي تنظم العلاقات بين مالكي المؤسسات وبين العاملين لديهم.

3- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: والتي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة، من قبل بعض المنشآت وحمائته من الخداع والغش أو تقديم منتجات مضرّة بالصحة.

4-5- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات، أو المنظمة للعمليات التجارية أو المنظمة لعمل ونشاط المنظمات في حالة الإفلاس، التصفية وغيرها، ويعتبر المحيط القانوني كذلك من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات

¹ J.Braconier Et M.Lannioux, *L' Entreprise Contemporainns – Environnement Et Organisation*, Masson,1986,P59.

² فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص70.

والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها، بالإضافة إلى ذلك التشريعات المتعلقة بالبيئة أي قانون حماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير وغيرها.

والنظام القانوني هو نظام يحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها وهي عناصر ترتبط بعادات وتقاليد المجتمع¹ هذا النظام الذي يستند إلى القانون الاقتصادي الذي يمثل مجموعة القواعد القانونية المؤثرة على النشاط الاقتصادي سواء فيما يتعلق بتنظيمه، وظيفته أو هدفه².

سادسا-المحيط الإداري: إن المحيط الإداري للمؤسسة يتكون من عدة عناصر منها: النظريات الإدارية وتطبيقها، الخلفية العلمية والعملية للمديرين، أنظمة وأنماط الإدارة في النواحي التنظيمية أنماط العمل، حفز وتعويض المديرين وغير ذلك.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية أداة لتنفيذ السياسة الاقتصادية للدولة، وذلك عن طريق التوجهات التي تصل إليها عن طريق أجهزة اتصال متوفرة بين الطرفين وهذه الطريقة قد تضمن استغلال الموارد الاقتصادية المختلفة.

إن للعمال دور محدد في تسيير وتوجيه المؤسسة، ومشاركة كل فرد داخل المؤسسة بأقصى ما يتمتع به من قدرات وكفاءات مهم جدا لتطوير وتنمية المؤسسة، كما أن التنظيم والتنسيق بين هذه الجهود يمكنها من تحقيق أهدافها ومواجهة مخاطر المحيط الذي تتواجد فيه.

ويقول برنارد (Bernard) في معالجته لظروف المسيرين أن: "التنظيمات البسيطة أو المعقدة هي دائما نظام من الجهود الفردية البشرية المتناسقة، وهناك دائما سبب الوجود (الهدف) والذي يعتبر أساسها هذا التناسق، كما أنه هناك القدرات الضرورية للاتصال دائما، وضرورة الرغبة الفردية في التعاون، بالإضافة إلى ذلك لا بد من وجود الفعالية والفاعلية"³.

وبهذا فهي على الأقل تمتلك نوعا من الاستقلالية في الإدارة واتحاد القرارات، ولذلك فهي تسعى لتحقيق أهداف خاصة بها كالتطور والنمو، البقاء والاستمرار، قبل الأهداف الاجتماعية وهذا ماله أثر إيجابي على تسييرها وتواجدها.

¹ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2001، ص109.

²محفوظ لعشب، الوجيز في القانون الاقتصادية: النظرية العامة وتطبيقاتها في الجزائر، 1993، ص64.

³Taib hafsi . gérer l'entreprise public, OPU, Alger, 1990, p216.

سابعاً- البيئة التكنولوجية: إن المحيط التكنولوجي هو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج، هذه الأدوات والوسائل تلعب دوراً فعالاً في استمرارية المؤسسة وتوسيعها، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحاً للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي، الروبوتيك وغير ذلك¹.

فالمحيط التكنولوجي يلعب دوراً هاماً بالنسبة للمؤسسة فالتكنولوجيا أصبحت سمات العصر الحديث التي تتطور بسرعة فائقة حيث تساعد على تغيير أسلوب الإنتاج، توزيع وتسويق السلع والخدمات. و باعتبار أن التكنولوجيا " أسلوب تحويل مادة أولية أو منتج نصف نهائي باستعمال أداة مناسبة وحسب صيرورة تكنولوجية معطاة² لذلك فهي في تطور مستمر، فلا بد على المؤسسة في إدراك هذا التطور، ذلك أن الأدوات التي تستعملها المؤسسة غالباً ما تتعرض إلى ما يسمى بالإهلاك المعنوي للتسارع التكنولوجي، وبالتالي فإن إنتاج المؤسسة يكون أكبر من إنتاج المؤسسة القديمة، لذلك يجب على المؤسسة إتباع هذا التطور حتى تستطيع المنافسة والبقاء والحفاظ على مركزها التنافسي في السوق، مما يؤدي إلى زيادة العوائد وبالتالي زيادة ربحيتها، ويكون تأثير التكنولوجيا عن طريق العناصر التالية:

1- نقل التكنولوجيا: إن مصطلح تحويل التكنولوجيا هو مصطلح حديث، ذلك لأن تاريخه يعود إلى السبعينيات ويعرف " بنقل العلوم والتكنولوجيا من بلد لآخر أو من منطقة لأخرى أو تبادلها بين أرجاء العالم كما يعرف "بنقل أساليب صناعة وسائل الإنتاج وفن تلك الصناعة إلى بيئة غير مصنعة، ودمج تلك الأساليب وذلك في صميم البيئة المعينة عن طريق تحويل بيئتها الاجتماعية تحويلاً نوعياً، وتطوير نمط الحياة الاقتصادية فيها بصورة متناسقة ومتكاملة³.

وتمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية، التي تقع خارج المنظمة، وتمتلك إمكانية التأثير على الاستراتيجية، أحد الأبعاد الأساسية والهامة للتحليل البيئي، وأن التغير السريع للتكنولوجيا يتطلب أن تبقى المنظمة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه.

¹J.Braconier Et M.Lannioux,L Entreprise Contemporainns-Environnement Et Organisation, Masson,1986,59.

²Mokhtar belaiboud, gestion stratégique de l'entreprise algérienne, OPU, Alger, 1986, P260.

³قاسم جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية: من وجهة نظر من الدول النامية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1984،

2- تأثير التغير التكنولوجي على الطلب: يلعب التغير التكنولوجي دورا كبيرا في التأثير على سلوك و نمط معيشة الأفراد وعلى السلع والخدمات التي يستهلكونها وبالتالي التأثير على الطلب على هذه السلع والخدمات، فظهور منتجات جديدة قد يزيد الطلب على سلعة معينة ويقل الطلب على سلع أخرى، فمثلا أدى ظهور الحاسبات الآلية الصغيرة أو الكمبيوترات الصغيرة إلى تقليص سوق الحاسبات الآلية الكبيرة والتي كانت حكرا على المنظمات الضخمة التي تتوفر لديها الإمكانيات الإنشائية والمادية الكبيرة لاستيعاب ضخامة الحجم والتكاليف لتلك الآلات الكبيرة، فمع وجود الآلات الالكترونية والحاسبات الآلية الصغيرة استطاعت مجموعة كبيرة من الأفراد امتلاك هذه الآلات واستخدامها وقد ظهرت مع هذه الحاسبات برامج مساعدة سهلة الاستخدام تلبي الحاجات المختلفة لها.

بالإضافة إلى ذلك فإن أسعار الحاسبات اليدوية انخفضت مما يعني إمكانية بيعها إلى قطاع أكبر من المستهلكين، كما أن ظهور المطاط الصناعي أدى إلى تقلص الطلب على المطاط الطبيعي.

3- تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية: يؤثر التغير التكنولوجي في العمليات الإنتاجية، فإن استخدام التطورات التكنولوجية يؤدي إلى تقديم منتجات ذات تقنية جديدة وعالية تزيد من تلبية رغبات المستهلكين، كما تساهم أيضا في زيادة كمية الإنتاج، ومثال ذلك:

- إدخال الإنسان الآلي إلى العمل واستخدامه في خطوط التجميع مثلا أدى إلى ضرورة إجراء تعديلات في العملية الإنتاجية.

- إدخال آلات ووسائل حديثة يعني تدريب وتأهيل الأفراد للتعامل الكفاء مع هذه الآلات.

- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج أو المواد الخام واستخداماتها قد يستلزم التغيير والتعديل في العمليات الإنتاجية.

4- تأثير التغير السريع في التكنولوجيا: غالبا ما يصعب على المنظمة معرفة وإدراك الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسببه التغير السريع في التكنولوجيا والمؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديدة¹.

¹فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 68-69.

الفرع الثاني: تحليل الإتجاهات الهيكلية

إن الاعتماد على مرحلة تحليل العوامل الكلية وحده غير كافي في معرفة العوامل المؤثر في نشاط المنظمة لأنها تعتبر عملية رصد لقائمة المكونات الكلية، لذا يجب معرفة وتوضيح وفهم علاقات تلك المتغيرات في واقع المؤسسات، وتصنيفها في مجموعات ديناميكية، وبالتالي يصبح باستطاعتنا تحديد عدد معتبر من الإتجاهات الهيكلية لتلك العوامل، والذي يؤدي الى تحديد القوى المحتمل تأثيرها وإحداثها لتغيير فعلى في هيكل الصناعة أو السوق. إن نموذج الإتجاهات الهيكلية يعتمد في تحليله للمحيط على تجميع أثر تلك العوامل واتجاهاتها ككل، وليس تأثير كل عامل من العوامل السابقة على حدى. كما أن واقع أعمال المؤسسات العالمية باتجاهه نحو عولمة نشاطات هذه الأخيرة هو ناتج الأخذ بنموذج تحليل الإتجاهات الهيكلية الذي يوضحه الشكل (1-13) التالي:

تقارب الأسواق

- حاجات متشابهة للزبائن
- زبائن بنظرة شمولية
- تسويق قابل للنقل

- اقتصاديات السلمية
- الشراءات المتمركزة
- تكاليف منخفضة

تأثير الدولة

- سياسات تجارية شاملة
- مقاييس تقنية موحدة
- الاستثمار الخارجي

مميزات التكاليف

- الترابط
 - منافسين شموليين
 - إرتفاع معدلات
- المنافسة الشاملة

المصدر: رجال سلاف، محاضرات في التسيير الاستراتيجي، السنة الأولى ماجستير اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2011، ص4.

وانطلاقا من الشكل نستخلص الملاحظات التالية:¹

¹ رجال سلاف، مرجع سابق، ص5.

• تشابه وتقارب للطلب على المستوى العالمي، وهذا لعدة أسباب، ففي بعض الأسواق نجد أن الحاجات والتفضيلات لدى الزبائن تميل الى التماثل، وأصبح استهلاك الزبائن لبعض المنتوجات أمراً نمطياً في العديد من مناطق العالم، والذي يخص صناعة المشروبات، الإلكترونيك، صناعة الحواسيب، صناعة الهواتف النقالة. كما أن انتشار مطاعم Mc.Donald's في دول العالم وحتى ضمن ثقافات ومجتمعات مختلفة يبرز الاتجاه نحو عولمة نشاط الإطعام السريع في العالم، وبالتالي فإن المؤسسات المتواجدة في ظل أسواق شاملة تصبح شاملة تبعاً.

إن الاتجاه نحو الشمولية يؤدي إلى تجانس سياسات التسويق: العلامات، طرق التوزيع والاتصال والتي تتطور حتى تأخذ البعد العالمي مثل شركة Coca-Cola، Micro-soft، Nokia، Sumsung مما يساعد على توحيد الزبائن وتخفيض تكاليف التسويق.

• إن النظرة الشمولية تسمح بتحقيق ميزات التكاليف، والتي ميزت واقع بعض الصناعات التي تتميز خطوط إنتاجها بجميع المكونات كما هو الشأن في الصناعات الإلكترونية والتي تسعى المؤسسات فيها لتحقيق اقتصاديات الحجم، وصناعة السيارات التي تفضل فيها المؤسسات تصنيع قطع الغيار في المناطق التي تتميز بانخفاض تكلفة اليد العاملة وكذلك المناطق التي تتميز بانخفاض في المواد الأولية مما يمكنها من تدنية التكاليف.

• كلما كان الزبائن شموليين أكثر فإن التجارة الدولية تتبع نظرية الدومينو: والتي تعني أنه إذا اتجهت المؤسسة إلى شمولية نشاطها فإن سلوك منافسيها يتجه إن عاجلاً أو آجلاً إلى إتباعها ومحاكاتها في الاستراتيجيات الشاملة المتبناة من طرفها، وذلك للاستفادة من الميزات التي تحصل عليها بفضل شمولية نشاطاتها الاستراتيجية وخاصة إذا كان الزبائن هم أيضاً شموليين وكذا الطلب متجانس على المستوى العالمي.

المطلب الثالث: تحليل البيئة الخاصة (بيئة الصناعة) للمنظمة

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى تستطيع التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً. وتسمى هذه القوى بقوى التنافس.

الفرع الأول: نموذج بورتر لتحليل الصناعة

لقد استخلص (M. Porter) أن جاذبية الصناعة هي عبارة عن تفاعل متبادل بين خمسة قوى رئيسية يبينها الشكل رقم 1-14، يختلف تأثير كل قوة عن الأخرى، ويكمن تأثيرها على مردودية الصناعة في الضغط الذي تمارسه على مستوى الأسعار وعلى التكاليف وحجم الاستثمارات المطلوبة¹.

تشمل الصناعة مجموعة المؤسسات التي تنتج سلع أو خدمات متشابهة، ووفق هذا النموذج فإن المنافسة تعتبر أهم عامل يتحكم في مدى نجاح أو فشل المؤسسة في القطاع الصناعي، ينصب اهتمام المؤسسة على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، إذ هي التي تحدد مدى ملائمة نشاطات المؤسسة ومساهماتها في النتائج المحققة، والتفوق التنافسي حسب النموذج يعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في الصناعة في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي للاستفادة من نقاط ضعف المنافس².

وفي إطار معالجة "بورتر" للمحيط التنافسي يؤكد على أن العامل الأول الذي يتحكم في مردودية المؤسسة يتمثل في جاذبية القطاع كتابع للأرباح التي يحققها، أما الثاني فهو الموقع التنافسي النسبي مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة³، ومن المهم إدراك عدم قابلية الفصل بين هذين العاملين، ذلك أن المؤسسة التي تنشط في صناعة تحقق أرباح عالية مع موقع تنافسي ضعيف نسبياً، أو المؤسسة التي تملك موقع تنافسي نسبي ملائم في صناعة غير جذابة لا يمكن لها تحقيق أرباح مناسبة، كما يجب إدراك حسب "بورتر" أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها.

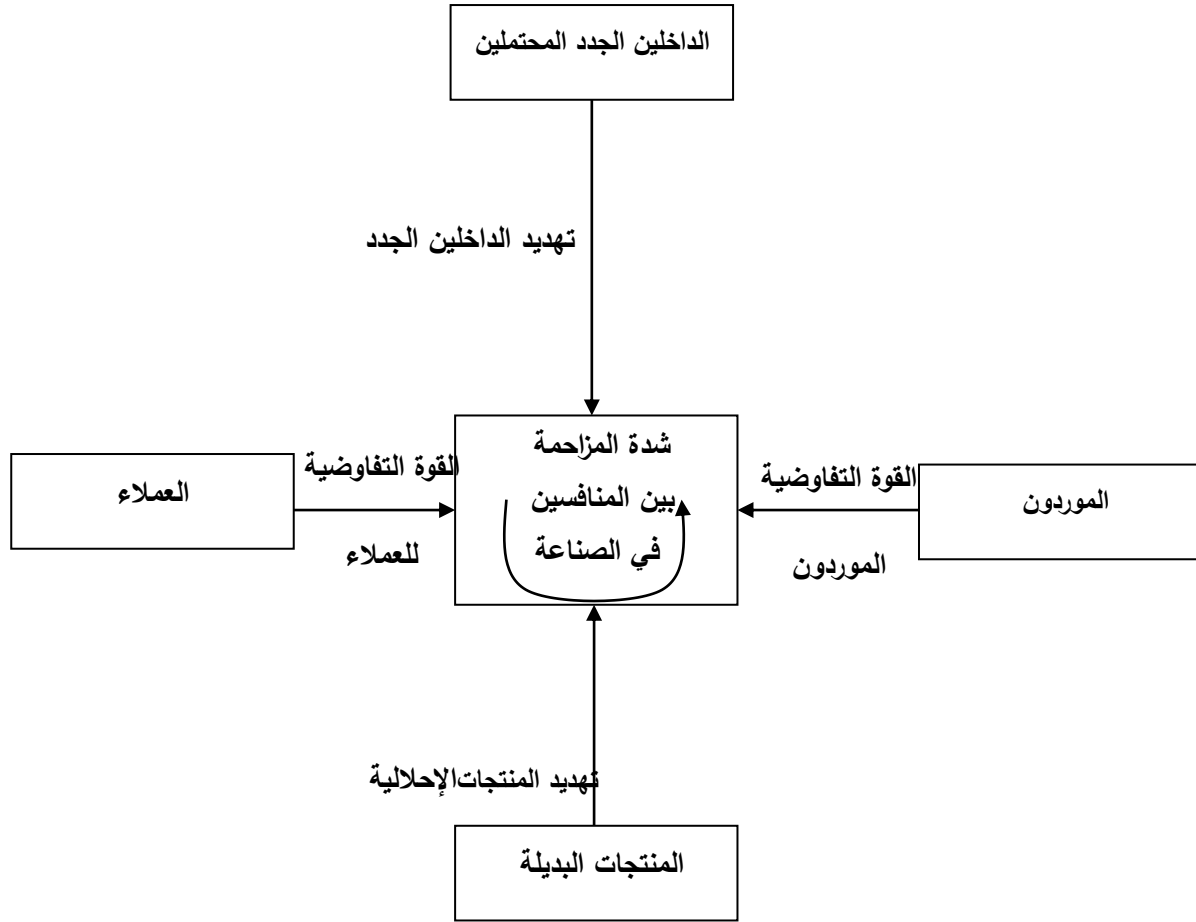
إن النظر إلى أي قوة من القوى السابقة وتحليلها في حالة كونها قوية يعني هذا أنها تشكل تهديداً للمؤسسة فهي قد تؤدي إلى انخفاض أرباح المؤسسة والعكس في حالة الضعف يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة لأنها قد تؤدي إلى رفع أرباحها.

¹Michael Porter , l'avantage conventionnel , dunod belgique , oct 2003 , p 14.

²Michael E. porter, **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, (U.S.A: the free press, 1985), p1.

³ Ibid, P 1.

الشكل رقم (1-14) القوى التنافسية الخمس المحددة لمردودية القطاع



Ressource : Michael E porter, **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, (U.S.A: the free press, 1985), P5.

أولاً- الداخلون المحتملون: يشكل الداخلون الجدد تهديدا للمؤسسات الموجودة في القطاع، حيث أن ضغط هؤلاء قد يخلق قواعد جديدة، ويغير الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسة، بإدخال إمكانيات، وقدرات وتقنيات جديدة، تؤثر على أرباح المؤسسات الموجودة ونصيبها من السوق، ولكن درجة تهديد الداخلين الجدد تتوقف على درجة رد فعل المؤسسات الموجودة في القطاع، وعلى حواجز الدخول الموجودة به التي تختلف من قطاع صناعي إلى آخر ونذكر منها:¹

1- الوفورات الاقتصادية(اقتصاديات الحجم): « وتتمثل في إنتاج المؤسسة بحجم كبير يسمح لها بتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، لأنها تقوم بتوزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد الوحدات المنتجة»².

¹-M. Porter : OP.CIT, PP 7-19.

²-J. C.Tarondeau: OP.CIT, P 83.

فهذا العامل يشكل عائق أمام الداخلين الجدد، إذ أن دخولهم للقطاع يستلزم الدخول بطاقة إنتاجية كبيرة، وتحمل رد فعل قوي من طرف المؤسسات الموجودة في القطاع، وبالتالي وجود عنصر المخاطرة في الدخول، وفي حالة دخولهم بطاقة وحجم إنتاج ضعيف فإن ذلك سيرفع تكاليف الإنتاج الوحدوي لديهم والاضطرار بذلك لرفع الأسعار مقارنة بالمؤسسات الموجودة، وهذا ما يهدد بقائهم واستمراريتهم في السوق.

2- **تميز المنتج:** حيث أن تميز منتجات المؤسسة، سيمنحها كسب ثقة ووفاء الزبائن والمستهلكين وصعوبة تحولهم إلى مؤسسات أخرى، وهذا ما سيكون عائقا أمام الداخلين الجدد.

3- **صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع:** حيث أن احتكار المؤسسات الموجودة بالقطاع لكل شبكات وقنوات التوزيع، يشكل عائقا للداخلين الجدد، لأن دخولهم للقطاع يتطلب اللجوء إلى تخفيض الأسعار، والقيام بحملات إعلانية من أجل اختراق هذه الشبكات وبالتالي تحمل تكاليف كبيرة.

4- **أثر التجربة:** ويقصد به التخفيض المنتظم للتكلفة الوحدوية للإنتاج مع تزايد تراكم المنتجات بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وأثر التعلم، حيث أن المؤسسات الموجودة بالقطاع لها الظروف الملائمة للاستفادة من هذا العامل، واستغلاله كحاجز أمام دخول منافسين جدد.

5- **السياسات الحكومية:** إذ تشكل هي الأخرى حاجز أمام الداخلين المحتملين ومن بينها السياسة الجمركية.

6- **قوة المؤسسات الموجودة بالقطاع:** وتتمثل في قدرة المؤسسات الموجودة بالقطاع على مواجهة الداخلين الجدد بامتلاكها لقدرات مالية، وبصلابتها وبقدرتها التفاوضية مع الزبائن والموردين، وبالقدرة على تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وهذا ما يشكل عائقا أمام الداخلين المحتملين.¹

فمجموع هذه الحواجز تشكل عامل إيجابي لمؤسسات القطاع للحفاظ على إمكانيتها في السوق، ولكن تعتبر عامل سلبي وعائق أمام الداخلين المحتملين الذين يستدعي دخولهم إلى القطاع التمتع بقدرة كبيرة على مواجهة ومقاومة هذه الحواجز ورد الفعل للمؤسسات الموجودة في القطاع، وكذا التحضير لها بكل الإمكانيات.

ثانيا- شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع: تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى امتلاك وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها²، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة والمنافسة فيما

¹ J. C.Tarondeau. OP.CIT, P 34.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص91.

بينهما تتمثل المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة وتوسعى المؤسسات الموجودة في نفس الصناعة إلى امتلاك وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، وأي تصرف يصدر من مؤسسة يكون له صدى عند المؤسسات الأخرى. ويرى بورتر أن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل نذكر منها:¹

- عدد المنافسين: كلما قل كلما ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض.
- معدل نمو الصناعة: فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص متاحة لكل شركة في الصناعة لاقتسام الغنائم الناتجة باعتبارها مصدرا لتحقيق نجاح محتمل وغير محدود.²
- حجم التكاليف الثابتة. وتكاليف الخروج من الصناعة.
- غياب تميز المنتجات.

ثالثا- منتجات الإحلال(السلع البديلة): تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة. فعلى سبيل المثال يعد الفاكس بديل للبريد السريع، والسكرارين بديل للسكر، ويمكن اعتبار القهوة بديل للشاي، وأخطرها على مؤسسات القطاع هي تلك المنتجات التي تتميز بجودة مرتفعة وسعر منخفض، وبعاثد أرباح مرتفع يعزز حظوظها في البقاء في السوق والسيطرة عليه، الشيء الذي سيؤثر على سياسة المنتج لدى مؤسسات القطاع من ناحية: الجودة، النوعية، السعر، التكلفة، هامش الربح.

رابعا- القدرة التفاوضية للزبائن: وتتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض على تخفيض الأسعار، وتحسين وتنويع الخدمات المرتبطة بالمنتجات، مما يؤثر سلبا على مردودية وأرباح المؤسسة. ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها:

- درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: وتتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت هذه الكمية، زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

- أهمية المنتج بالنسبة للزبون: فكلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون، زاد من قدرته التفاوضية.

- توفر المعلومات الكافية عن القطاع لدى الزبون: وخاصة المتعلقة بالأسعار، التي ستزيد من قدرته التفاوضية.

¹ M. Porter : OP.CIT, PP 19-23.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص68.

- انخفاض مستوى أرباح الزبون: بحيث ستكون سببا في سعيه للشراء بأسعار منخفضة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

خامسا- القدرة التفاوضية للموردين: يستطيع الموردون التأثير على ربحية أي صناعة من خلال عدد من الطرق،¹ ويمتثل الموردون في المؤسسات التي توفر المدخلات للصناعة مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة، وتشير هذه القوة إلى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات أو رفع تكاليف الصناعة كما تشكل القدرات التفاوضية للموردين عاملا حاسما في توجيه المنافسة في الصناعة التي قد تكون أصلا على الموردين، ويتوقف تأثير الموردين على:²

• تميز منتجات الموردين: كلما كانت المواد الأولية ذات أهمية للمؤسسة كلما زادت القوة التفاوضية للموردين.

• تكاليف تغيير المورد.

• تركيز الموردين مقابل تجزئة زبائنهم.

• عدم وجود منتجات إحلالية: الشيء الذي سيزيد في القدرة التفاوضية لهؤلاء الموردين.

• إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين.

• أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: فكلما نقصت درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد (أي لا تشكل زبون مهم له)، زاد ذلك في قدرته التفاوضية.

وحتى تكون المؤسسة في وضعية قوية للتفاوض، لا بد أن يكون لديها فائض في المنتجات، وأن تتبع إستراتيجية تنويع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية للموردين.

فهذه إذن القوى الخمس حسب M.Porter المحددة لشدة المنافسة والمؤثرة على تنافسية المؤسسة والتي يستوجب على هذه الأخيرة أن تقوم بدراسة أثر هذه القوى وما تشكله من فرص وتهديدات، وقد لخصها كل من Portet و Derek في النقاط التالية:³

1- بناء تصور ورؤية واضحة حول طبيعة، ومدى النجاح المتوقع للإستراتيجيات المحتملة لكل منافس، أي دراسة ردود الأفعال المحتملة لكل منافس في مواجهة هذه القوى الخمس، وكذا التغيرات الذي يمكن أن يجريها في سلوكه الإستراتيجي.

¹ روبرت أ. بيس- ديفيد. لي، تر: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص 153.

² رحال سلاف، مرجع سابق، 2009.

³ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ص ص 151 - 152 .

2- التعرف على السلوكيات المحتملة التي يمكن أن تنتهجها هذه القوى مستقبلاً وتأثيرها على السلوك الإستراتيجي المحتمل للمؤسسة.

3- دراسة الفرص والتهديدات والتي تستوجب رد فعل من طرف المؤسسة.

4- توقع بعض التغييرات الاستراتيجية مثل احتمال انتقال المنافس إلى قطاعات أخرى من السوق أو إمكانية قيامه بالدخول لأسواق جديدة إلخ وأثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، ونوع الإستراتيجيات الواجب إتباعها.

مما سبق ذكره نستنتج أن المنافسة، هي ذلك الإطار للمزاحمة والصراع بين المؤسسات من أجل ضمان إستمراريتها وبقائها في السوق، وتأخذ هذه المنافسة أشكالاً عديدة تبعا لمعايير عديدة، وتتأثر هذه المنافسة حسب M.PORTER بخمس عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمس تتمثل في: الداخلون المحتملون، شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، منتجات الإحلال، القدرة التفاوضية للزبائن، القدرة التفاوضية للموردين، وتستوجب على المؤسسة القيام بدراسة أثرها، من أجل تهيئة جميع الظروف الملائمة لمواجهتها.

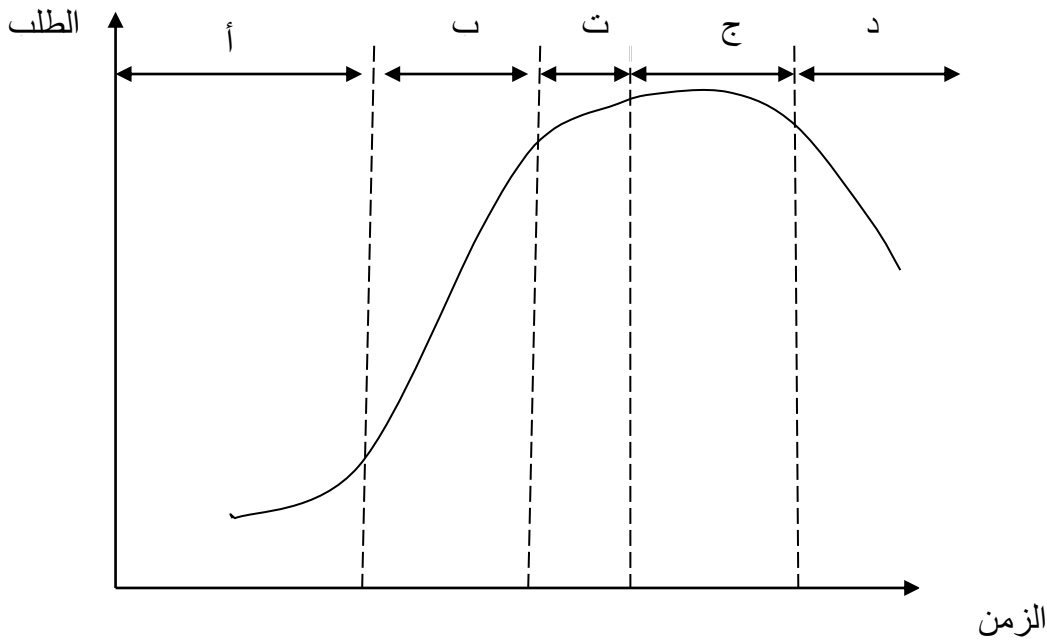
إن قدرة المؤسسات على مواجهة القوى المنافسة الخمس يتوقف على مدى إمتلاكها لمزايا تنافسية تجعلها في وضعية أحسن مقارنة بمنافسيها وتؤهّلها على أن تكون لها قدرة تنافسية.

الفرع الثاني: تحليل دورة حياة الصناعة

تمثل الصناعة مجموعة من المؤسسات التي تنتج وتشبع نفس الرغبات للزبائن، وتعتبر التغييرات التي تطرأ على صناعة ما مع مرور الوقت المحدد الرئيسي والمهم لمدى شدة القوى التنافسية (الفرص والتهديدات)، كما تبرز جوانب التشابه والإختلاف بين المؤسسات في الصناعة هذا ما قد يؤدي الى تغيير الهيكل الإستراتيجي للمجموعة وتغيير بذلك طبيعة وقوة كل قوة من القوى التنافسية الخمس لبروتر مع تطور الصناعة.

كما يلعب تحليل دورة حياة الصناعة دور مهم في تحليل أثر تطور الصناعة على القوى التنافسية، ويتمثل الدور الأساسي للمؤسسة هو توقعها للكيفية التي تتغير بها قوة وشدة هذه القوى مع التطور الذي يعرفه محيط الصناعة مع تحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة للمنافسين. وتتم دورة حياة الصناعة بخمس مراحل و هي محددة في الشكل التالي:

الشكل (1-15): يبين مراحل دورة حياة الصناعة



المصدر: رجال سلاف، محاضرات في التسيير الإستراتيجي، السنة الأولى ماجستير إقتصاد صناعي، 2011، ص4.

أولاً- الصناعة الناشئة: تمثل هذه المرحلة بداية ظهور منتجات الصناعة الجديدة حيث يكون النمو فيها بطيء لعدم معرفة المستهلكين لخصائص المنتج ويكون سعر المنتجات مرتفع نتيجة ارتفاع تكاليف الإنتاج لعدم الوصول إلى تحقيق اقتصاديات الحجم والتحكم في تقنيات الإنتاج وخبرة اليد العاملة مما يؤدي إلى ضعف قنوات التوزيع، وتكون المنافسة في هذه المرحلة شديدة ومبنية على التحكم في المعرفة واعتمادها كعائق لدخول المؤسسات وكذلك جودة تصميم المنتج وفتح قنوات التوزيع للتعريف بالمنتج.

ثانياً- الصناعة النامية: في هذه المرحلة يعرف الطلب على منتجات الصناعة نمواً وتزايداً نتيجة وصولها إلى عدد كبير من المستهلكين عن طريق قنوات التوزيع واعتياد المستهلكين عليها وتخفيض الأسعار نتيجة اكتساب الخبرة واقتصاديات الحجم.

ثالثاً- تباطؤ الصناعة: خلال هذه المرحلة يبدأ الطلب في التراجع والانخفاض نتيجة اقتراب الطلب من مستويات التشبع ويقنصر معظم الطلب على الإحلال.

رابعاً- الصناعة الناضجة: يعرف السوق في هذه المرحلة تشبعاً تاماً حيث يكون معدل النمو تقريباً منعدماً وإذا كان فنتيجة الزيادة السكانية التي تضيف مستهلكين جدد.

كما تعرف هذه المرحلة تهديد منتجات الإحلال وتراجع التهديد بدخول منافسين محتملين، كما تزداد عوائق الدخول للصناعة وتكون المنافسة سعريّة أي ترتكز على تخفيض السعر.

خامسا- تدهور الصناعة: يعرف الطلب في هذه المرحلة تراجعا بسبب تشبع السوق مع تراجع في النمو، فعلى المؤسسات الناشطة في الصناعة العمل على خلق منتج جديدة ذات ميزة تنافسية.

الفرع الثالث: تحليل سوق الصناعة

إن تحليل سوق الصناعة يعتمد على تحليل مجموعة من المعطيات ومعرفة مجموعة من المؤشرات التي تصف حالة الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة من عدة جوانب وهي:

أولا- تحليل تنافسية المؤسسة: لقد زاد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالتنافسية وأصبحت تأخذ حيزا كبيرا من تفكير الاقتصاديين ومسيري المؤسسات نتيجة المناخ الاقتصادي الذي يعرفه العالم مما ولد تعقيدات وتهديدات متزايدة فأصبحت اليوم المؤسسة تعمل في محيط مليء بالتحديات والتهديدات، فزوال الحدود والحواجز الجغرافية، السياسية والاقتصادية وارتفاع شدة المنافسة كلها عوامل أدت إلى نوع من السباق فيما بينها سعيا منها لتحقيق أفضليات تسمح لها بالاستمرار.

كما أن التنافسية في المؤسسة عرفت عدة مفاهيم كل حسب وجهة النظر والزاوية التي نظر منها الى المفهوم، فحسب Muchielli تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق النمو في الأجل الطويل¹، ومن جهة أخرى فهي تمثل قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة المتزايدة على مستوى الأسواق².

ومن هنا نتوصل إلى أن التنافسية على مستوى المؤسسة تتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة المتزايدة وتحقيق النمو والأرباح في الأجل الطويل. وسنتطرق الى المفهوم بالتفصيل في الفصل الثاني.

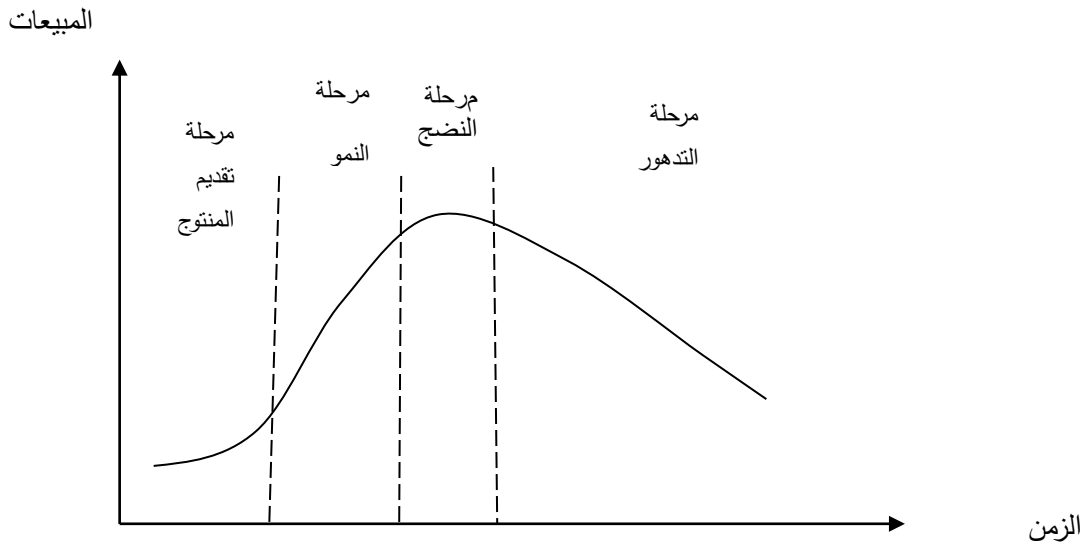
ثانيا- الحصة السوقية: يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة الاقتصادية هو تعظيم أرباحها من خلال تسويق أكبر قدر ممكن من منتجاتها مقارنة بمنافسها، فتمثل الحصة السوقية في نصيب المؤسسة من الأرباح مقارنة مع مجموع الأرباح الكلية المحققة في مدة زمنية (يوم، شهر، سنة)، وهي تتأثر بمجموعة من العوامل تتعلق بعضها بهيكل السوق ووضعية المنافسين المتواجدين في الصناعة وأخرى تتعلق بالمنتج في حد ذاته من حيث الجودة والمواصفات ومدى تحقيق إشباع لحاجات المستهلكين.

¹ Jean-louis Mucelli , Op cit, P 9.

² Gérard Koenig, **Management Stratégique**, Nathan, Paris, 1996, P 121.

أ- دورة حياة المنتج: تمر أغلب المنتجات بأربع مراحل تمثل دورة حياتها تبدأ بمرحلة طرحها في الأسواق وتنتهي بمرحلة تدهورها، إلا أنه يعود الاختلاف في طول كل مرحلة من هذه المراحل ونجد كل مرحلة تتميز بخصائص وتختلف عن المراحل الأخرى كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-16): يبين مراحل دورة حياة المنتج



Source: Eric Verneite, L'essentiel du Marketing: Marketing Fondamental, Paris: ED:D'organisation,1998, P254.

• **مرحلة تقديم المنتج:** تعتبر هذه المرحلة البدايات الأولى لطرح المنتج في السوق ويعتمد نجاح المنتج على مجموعة من العوامل التي يجب الاستعانة بها لتوجيه وجذب المستهلكين وتوضيح خصائص وفوائد المنتج، وتتمثل أهم خصائص هذه المرحلة في:

- كثافة الحملات الإعلانية.

- قلة المنافسين في السوق.

- ارتفاع سعر المنتج نتيجة ارتفاع تكاليف الإنتاج.

- مقاومة احلال بعض المشترين للمنتج الجديد محل المنتج القديم.

• **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة يتم قبول المنتج من طرف المستهلكين ويتأثر قرار الشراء بجملة من العوامل منها: زيادة عدد المنافسين، اتجاه الأسعار نحو الانخفاض.

• **مرحلة النضج:** وهي المرحلة التي تعرف تزايدا في عدد المبيعات إلى أن هذا التزايد يكون بمعدلات منخفضة مقارنة بالمرحلة السابقة، كما أن المنافسة الشديدة التي تعرفها المرحلة تؤدي الى الانخفاض في

الأسعار وتزداد نفقات التسويق وهي تشير الى ما يطلق عليه استراتيجيات الاستقرار، ويتأثر قرار شراء المستهلك بما يلي:

- إدخال تعديلات على المنتج.

- انخفاض عدد المنافسين وبقاء المؤسسات التي تتصف بالمزايا التنافسية.

• **مرحلة التدهور:** تتراجع المبيعات وتدهور خلال هذه المرحلة نتيجة التقدم التكنولوجي والتغير في احتياجات ورغبات المستهلكين، وبالتالي يجب التفكير في إضفاء خصائص جديدة على المنتج تكسبه ميزة تنافسية أو إحلال المنتج بمنتج آخر، كما أن الإسم والعلامة التجارية يساعدان المستهلك على معرفة السلعة التي يحتاج إليها من بين السلع المعروضة لكي يتمكن من التفرقة بين ما هو ملائم لإشباع حاجاته وبين ما هو غير ملائم ففي هذه المرحلة يتم وضع استراتيجيات مختلفة للإكماش¹، وتتأثر قرارات الشراء في هذه المرحلة بما يلي:

- حدوث تغيرات في منافذ التوزيع.

- زيادة معدل استبدال سلعة بسلعة جديدة.

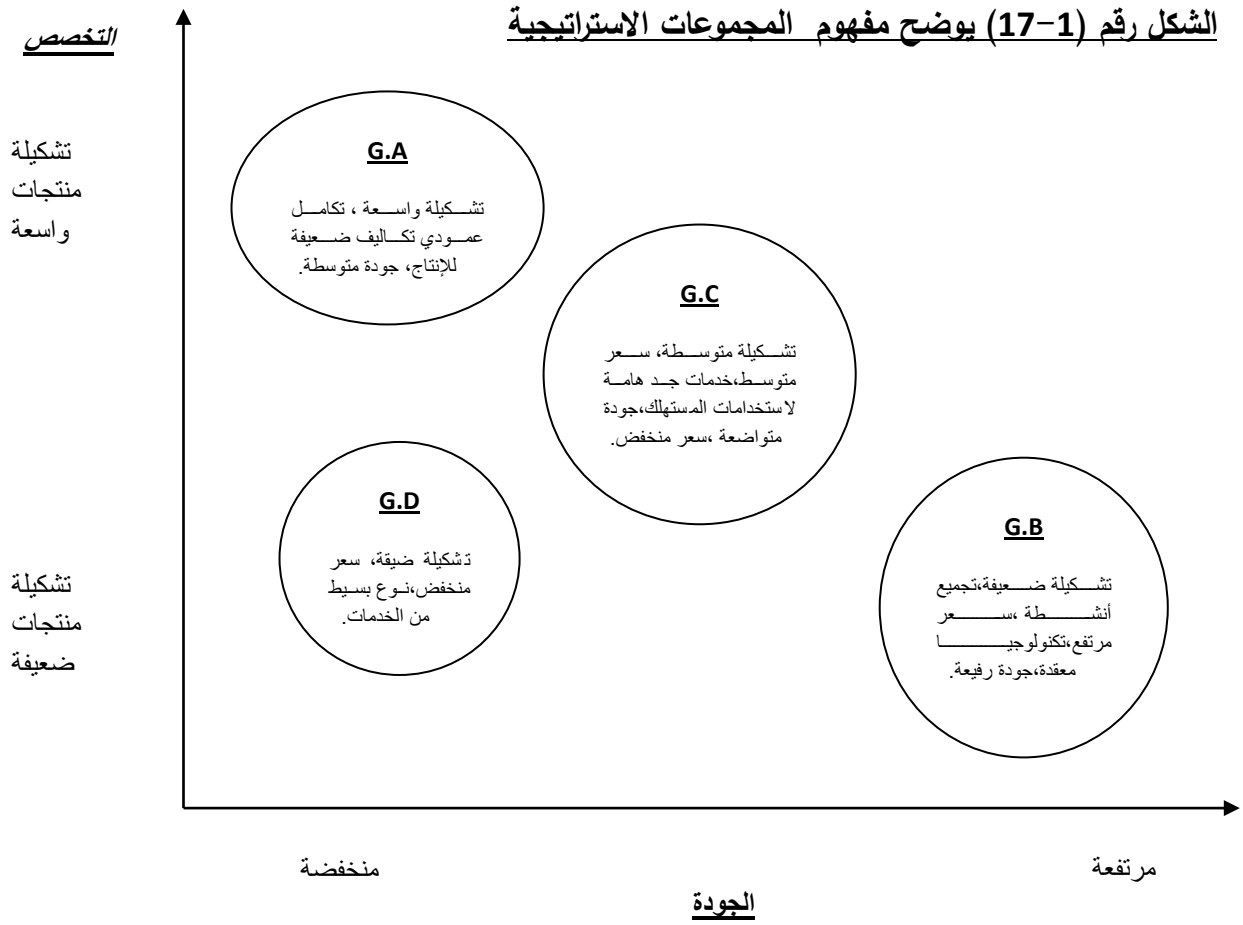
إن تحليل دورة حياة المنتج يساهم بقسط كبير في إعطاء فكرة واضحة على المنتج للمسير لتحديد الاستراتيجية الواجب إتباعها في كل مرحلة من مراحل الدورة، وكذلك توضيح متى يجب إدخال تعديلات على المنتج وإضفاء عليه ميزات تكسب به رضا المستهلك وكذلك المرحلة التي يجب فيها إحلال المنتج بأخر ذات ميزات مختلفة.

ثالثاً- المجموعات الاستراتيجية: إن تصنيف المؤسسات داخل أي صناعة إلى مجاميع إستراتيجية يؤدي إلى فهم أفضل للبيئة التنافسية. فيتم تقسيم الشركات العاملة داخل الصناعة إلى مجموعات حسب الاستراتيجية المتبعة، ويكون أقرب منافسي الشركة هم الذين يشاركونها نفس المجموعة الاستراتيجية، ويفيد هذا التصنيف المؤسسة في معرفة شدة المنافسة في الصناعة وفي عملية التنبؤ التي تقوم بها باستمرار للتعرف الى الموقف التنافسي للأخرين كما يفيد أيضا في وضع سيناريو مستقبلي للصناعة.²

إن المجموعة الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي تسلك داخل الصناعة نفس السلوك وتتبنى إستراتيجية متشابهة.

¹نادية العارف، مرجع سابق، ص225.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص.



Source : M. Porter, Les choix stratégique et la concurrence, Op.Cit, p45.

المطلب الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك. ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب الضعف ونقاط قوة المؤسسة.

يعني تحليل البيئة الداخلية، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الاستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات

التي يغطيها، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة.¹

فالبينة الداخلية تتمثل في كل العوامل الاجتماعية والفيزيولوجية ذات الصلة داخل حدود المؤسسة والتي تركز عليها المؤسسة كنقاط قوة² لاستغلال تلك الفرص الاستثمارية أو تستخدمها لتجنب التهديدات؛ ويمكن تحديد هذه العوامل للبيئة الداخلية في: الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، والموارد الخاصة. ويطلق البعض على هذه المرحلة مرحلة تشخيص وتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمة.³ وتؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال تحديد نقاط القوة التي تكتسبها ونقاط الضعف التي يجب أن تتجنبها.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل عادة على أنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المؤسسة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، ويشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطة القيادة (وحدة القيادة) وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية وبالرغم من انه هناك نماذج هيكلية متعددة لا نهاية لها فإن بعض الأنواع من النماذج أكثر شيوعا في المنظمات وهي:

أ- **الهيكل البسيطة:** وتعتمد في المؤسسات ذات الحجم الصغير والتي تسيير من قبل المالك نفسه.

ب- **الهيكل الوظيفية:** تساعد على الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد وهو يتناسب مع المؤسسات المتوسطة الحجم.

ج- **الهيكل المبنية على أقسام:** يتناسب مع المؤسسات التي توجد بها عدة خطوط إنتاجية في العديد من الصناعات المترابطة، وذلك قصد إيجاد نوع من التعاون بين هذه الأقسام.

د- **هيكل المصفوفة:** يستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقد خاصة على مستوى الأسواق.

الفرع الثاني: ثقافة المؤسسة

تعرف الثقافة التنظيمية السائدة على أنها "مجموعة القواسم المشتركة بين اعضاء المنظمة وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، وعناصر الصهر التنظيمي، وتشكل منهج تفكير أعضاء

¹ محمد جمال الدين المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص227.

² Jim Downey. "Strategic analysis tools", http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf, last visit. 11/09/2014

³ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص65.

المؤسسة وإدراكاتهم ومن ثم على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها".

وقد تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعة من الوظائف منها:

- تضيف عناصر تساعد المنظمة على تعميق الإستقرار بها.
- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمنظمة كحاجة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصلحة الشخصية الضيقة.

وقد اشار كل من بيتر و وترمان في كتابهما الواسع الانتشار البحث عن التميز أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعا.

الفرع الثالث: الموارد المتاحة

تتمثل الموارد والامكانيات المتاحة في المنظمة فيما يلي:

- **الموارد التسويقية:** من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها، ترويجها التسويقي، الامكانيات البشرية التكنولوجية المتاحة...
- **الموارد المالية:** الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة واستخداماتها والرقابة عليها...
- **الموارد البشرية:** تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملاءمة بين الأفراد والوظائف، واختيار وتدريب العاملين، وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية ...
- **الموارد الإنتاجية:** تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق.
- **موارد البحث والتطوير:** تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية، نظرا لأن المنظمات التي لا تتساير مع مجالات التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها.

المبحث الرابع: المصفوفات وأهميتها في التحليل الاستراتيجي

إن زيادة الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي في النصف الثاني من القرن العشرين لما له من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات والذي يعتمد على تحليل وضعية المؤسسة للوصول لتحديد الاستراتيجية التي توافق قدراتها، و في هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات الاستراتيجية تعمل على تحليل الوضعيات الاستراتيجية للمؤسسة ومن ثم تحديد إستراتيجية المؤسسة والبدائل الاستراتيجية.

المطلب الأول: المصفوفات ودورها في تحديد إستراتيجية المؤسسة

لقد ظهر في هذا الإطار مجموعة من النماذج، حيث كل نموذج ينطلق في التحليل من مجموعة من العوامل وأهمها:

الفرع الأول: نموذج مصفوفة نقاط القوة/الضعف، الفرص/التحديات (S.W.O.T.)

إن اختيار الاستراتيجية المناسبة يتحدد على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة للكشف عن مكامن القوة والضعف، وما يقابلها من تحليل للمحيط الخارجي للبحث عن الفرص المتاحة والتحديات التي قد تواجهها¹، كما يظهر في الشكل:

الشكل رقم (1-18): مصفوفة "S.W.O.T."

عامل سلبي	عامل ايجابي	
ضعف	قوة	البيئة الداخلية
تهديدات	فرص	المحيط الخارجي

Source: <http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT> , la dernière visite : 10/12/2015 wikipedia.

-القوة: الوارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المتنافسين في ذات الصناعة.

-الضعف: هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها .

¹ Shahzad Trading & Consulting FZE. "SWOT & TOWS analysis", <http://www.shahzadtc.com/pdf/SWOTTOWS.pdf>. the last visit: 29/10/2015

-**الفرص:** هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد أو الحصة السوقية.

-**التحديات:** تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها اثر سلبي على المؤسسة وتقاس بمقدار الخسائر أو تقلص حصتها السوقية.

وحسب هذا التحليل للفرص والتحديات ووضعية المؤسسة يمكن تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل حالة يوضحها الشكل 1-:

الشكل رقم (1-19): النماذج الاستراتيجية حسب مصفوفة "S.W.O.T."

التحديات	الفرص	
إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية الهجومية	القوة
إستراتيجية الانسحاب	إستراتيجية العلاجية	الضعف

Resource: Antoine Rochon. "Analyse SWOT ou MOFF"

www.glsreseau.com/energiesolaire/archives/swot.ppt. the last visit: 29/10/2015

-**إستراتيجية الهجوم:** هذه الاستراتيجية تعتمد على المؤسسة عندما تكون في أفضل موقع، لأنها تُعبر عن توافق بين نقاط القوة التي تمتلكها وما هو متاح من فرص في السوق قادرة على استثمارها، وبالتالي فإن اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق. فضلا عن كون مكامن قوتها هي اكبر من نقاط ضعفها لكي لا يسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

- **إستراتيجية علاجية:** هذه الاستراتيجية المعتمدة تمثل العلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة والفرص المتاحة، والتي يمكن أن تمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المؤسسات ألا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية، فتعتمد المؤسسة على هذه الاستراتيجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها من خلال إعادة هيكلية وظيفة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة، الدخول بأجزاء من السوق اقل منافسة ... الخ.

- إستراتيجية دفاعية: تتبنى المؤسسة الاستراتيجية الدفاعية عندما تواجه تهديدات خارجية فتعمل على التكيف معها.

ولذلك فإن الاستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تملكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة، وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى إستراتيجية الهجوم، بفرض أن تجاوز هذه التهديدات يفتح لها المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

- إستراتيجية الانسحاب: تمثل هذه الحالة التي تواجه فيها المؤسسة تهديدات من المحيط الخارجي كالضغوط التنافسية والظروف الاقتصادية السيئة، ولا تستطيع التعامل معها بسبب عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية، تفضل المؤسسة الانسحاب أو التراجع بتقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو إلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق.

الفرع الثاني: مصفوفة "BCG"

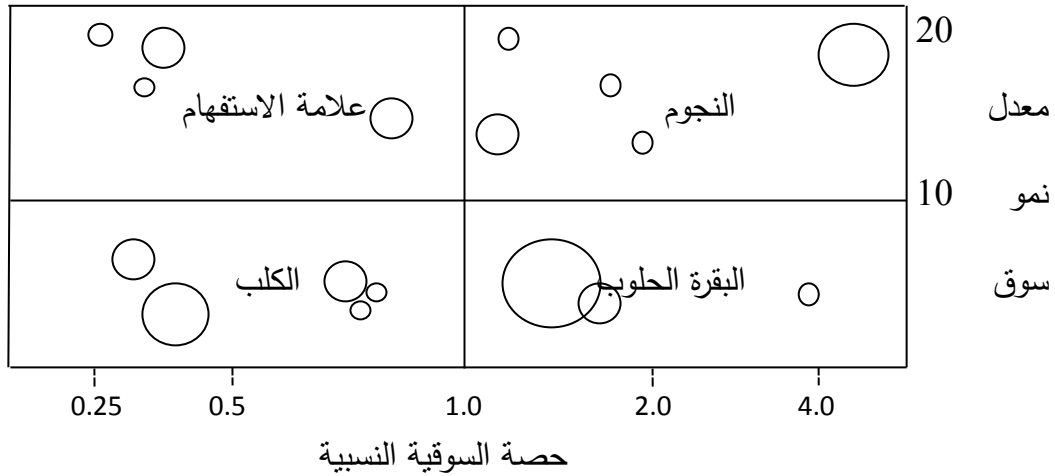
ويسمح نموذج المجموعة الاستشارية ببوسطن "B.C.G" للمؤسسة باختيار وتحليل المركز النسبي لمنتجاتها وأسواقها بالاعتماد على المركز التنافسي لكل منتج/سوق باستخدام حصة المنتج في السوق، وهو يحقق الاستفادة من ثلاثة مفاهيم أساسية: دورة حياة المنتج، التدفقات النقدية، حصة السوق/ العائد على الاستثمار¹. ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد كيف تؤدي هذه الوحدات المهام المطلوبة بالاعتماد على تقييم عدد من الأبعاد مثل معدل النمو أو حجم المبيعات أو حصتها في السوق وبالتالي يمكن اتخاذ القرار بشأن ما يخصص لكل وحدة منها من موارد².

يقسم النموذج محفظة نشاطات المؤسسة إلى أربعة مجموعات باعتماد معيارين في تقييم المزيج السلعي للمؤسسة وهما: معدل نمو السوق، وحصة السوق النسبية؛ وهذا النوع من التحليل يتيح تقييم مركز كل منتج في السوق الأمر الذي يساعد المؤسسة على إحداث درجة من التوازن بين منتجاتها المختلفة حتى يمكنها أن تحقق الأداء الأمثل في الأجل الطويل.

¹ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. **OP.CIT**, P 315.

² Marcel Coté, Al. **Op. CIT**, p 498.

الشكل رقم (1-20): مصفوفة "BCG"



Ressource : IBID. p 498.

- **علامة الاستفهام**¹: تقابل هذه المنتجات المرحلة الأولى أو مرحلة التقديم في منحنى دورة حياة المنتج، حيث تكون الحصة السوقية النسبية منخفضة ما يعكس مركز تنافسي ضعيف، ولكن معدل نمو سوقى مرتفع، وسميت بعلامة الاستفهام لأن التوجهات تكون غير محددة، وعلى المؤسسة أن تكثف الاستثمار في هذه المنتجات، حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سببا في إعطائها فرصة للتغيير لتصبح "نجوما" في المستقبل، والابتعاد عن خانة "الكلب".

- **النجوم**²: وهذا المركز يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وتمثل المنتجات ذات معدل نمو مرتفع وحصة سوقية نسبية عالية، أي أن المركز التنافسي يكون قويا، وهذه المنتجات لها إمكانية تحقيق أرباح عالية وبالتالي يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل والإعلان ومركز المنتج والتوزيع وبالتالي فهي تحتاج إلى استثمارات بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع، وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح في خانة "الكلب".

- **البقرة الحلوب**³: تمثل مرحلة النضج في منحنى دورة حياة المنتج، وتشمل منتجات ذات حصة سوقية نسبية عالية وبالتالي فإن المركز التنافسي قوي، لكن معدل النمو السوقى ضعيف، هذه المنتجات ذات تدفقات نقدية كبيرة تستخدم للبحث عن مجالات ذات فرص عالية (نجمة أو علامات الاستفهام).

¹ Business Tools & Templates. "Boston consulting group, growth share matrix", site web: [http://www.business-tools-templates.com/UGuidesPDF/Boston%20Consulting%20Group%20\(BCG\)%20Growth-Share%20Matrix%20User%20Guide.pdf](http://www.business-tools-templates.com/UGuidesPDF/Boston%20Consulting%20Group%20(BCG)%20Growth-Share%20Matrix%20User%20Guide.pdf). p. 2

² IBID. p 2.

³ IBID. p 2.

- **الكلب¹**: تمثل خانا "الكلاب" مرآلة التدهور على منأى ءورة آياةالمنتآ، وهى تستهلك اسآآماراآ قليلة وفي نفس الوقت توفر آءفقاآ نقءية ضعيفة أو آسائر.

إن كل آالة من الآالاآ السابقة آعبر عن المركز الاسآراآيآى لواحآاآ الأعمال(المنتآ)، وأمام كل مركز إسآراآيآى للمؤسسة آيار اسآراآيآى آجب أن آآبناه:

- **إسآراآيآى البناء²**: وهى اسآراآيآياآ النمو، وآهآف إلى بناء وزيادة الآصة السوقية للمنتآ وآصلآ هذه الاسآراآيآى للمنتآاآ الآءية، وكذلك المنتآاآ الآى وآصلاآ إلى مركز "الآومية" وبعض منتآاآ "البقرة الآلوب" الآى بءآآ آصآها السوقية بالآراآ.

- **إسآراآيآى الآآفاظ بالوضع القائم**: وهى إآى اسآراآيآياآ الاسآراآى فبموجب هذه الاسآراآيآى الآفاآية فإنه يتم الآفاظة على المركز الآنافسى للمؤسسة وآآبع هذه الاسآراآيآى لصد هآماآ المنافسين وكذلك للمآفاظة على اآماماآ المسآهلك وولائه.

إن هذا الآيار الإسآراآيآى مناسب لمنتآاآ البقرة الآلوب" الآوية ذات الآءفقاآ النقءية الآبيرة.

- **إسآراآيآى الآصاآ (الآصفية الآءريآية)³**: وهى إآى اسآراآيآياآ الانآماش وآهآف إلى زيادة الآءفقاآ النقءية على المآى القصير مع إآمال أآر ذلك على الأماآ الطويل، وهذه الاسآراآيآى آآناسب مع آاناآ "البقرة الآلوب" ذات المسآقبل آير الواعآ، وبعض علاماآ الاسآفهام وبعض منتآاآ آلية "الكلاب"، وناآ إسآراآيآى الآصاآ يعآمآ بعكس اسآراآيآى الانآماش على إطالة آرة القشآ الآءريآى للسوق أطول ما يمكن.

- **إسآراآيآى الآآف (الآصفية الآزنية)⁴**: وهى إآى اسآراآيآياآ الانآماش أيضا، آلآأ إليها المؤسسة لآآف منتج أو آط إنآاآ فى ظرف يآميز بالفشل فى آآقيق الأهداف، وعاآ توفر الإمآناياآ للاستمرار. وآسآآم إسآراآيآى الآآف كآيار اسآراآيآى لبعض منتآاآ "علاماآ الاسآفهام" وبمنتآاآ آلية "الكلاب" لآآقيق أهداف النمو لمنتآاآ آآرى، بآحويل الاسآآماراآ إلى وحاآاآ أعمال آآرى.

¹ . IBID. p. 2

² آماآ عاآل راآآ، **مياآى الآسويق وإاارة المبيعاآ**، (بيروآ: ءار النهضة، 1980)، ص 265.

³ نبيل آاماآ مرسى صقر. **الآخطيط الإسآراآيآى**، (الإسآنآرية: المآآب العربى الآءىآ، 2008)، ص 132.

⁴. نفس المرجع، ص 132.

الفرع الثالث: مصفوفة أنصوف

إن اهتمام "أنصوف" حول ترسيم الاستراتيجية كمجموعة من الإجراءات لتحديد الوسائل التي تسمح بتوجيه قرارات المؤسسة لتحقيق أهدافها، أولى التخمينات المبنية على ربط الاستراتيجية بعملية بناء شبكة أهداف هرمية، وبالتالي فتركيز "أنصوف" على التخطيط الاستراتيجي كبديل للتخطيط طويل الأجل وكمفهوم يجمع بين الخطة والاستراتيجية¹ جاء من أجل تقديم تصور شامل للاستراتيجية، فالاستراتيجية إذا هي خطة رسمية على شكل نظام متكامل من القرارات تتمحور حول تحديد الخيارات المتاحة لتحقيق الأهداف المعلنة، تركز على الفهم الجيد للخيارات المرتبطة بها:

- تحديد مجال النشاط أو الثنائية منتج/ سوق.

- المفاضلة بين خيارات النمو.

- الاعتماد على الفائض في الطاقة الناجم عن التآزر² لبناء إستراتيجية ناجحة.

وقد قسم "أنصوف" القرارات التي تتعامل معها المؤسسة إلى ثلاث مستويات متسلسلة هرميا

³(Hiérarchis) تتناسب مع تسلسل الأهداف:

- قرارات إستراتيجية: وهي القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي وتتعامل خاصة مع الخيارات الاستراتيجية مثل تحديد المنتجات والأسواق المستهدفة واستراتيجيات النمو المناسبة.

- قرارات إدارية: تهتم بعملية اكتساب وتطوير وتنظيم موارد المؤسسة لكي تستطيع تحقيق أهدافها.

- قرارات تشغيلية: تتميز بطابع داخلي من أجل تعظيم عملية استخدام الموارد، فهي تركز على تخصيص الموارد لمختلف خطوط الإنتاج والوحدات التشغيلية ومراقبة عملية استغلال هذه الموارد.

¹ John McMahan. "Historical perspective on strategic management",

<http://www.mcmahanrealestate.com/writing/Historical%20Perspective.pdf>, last visit 07/01/2014. P. 3

² Richard Bergeron. "Planification stratégique d'entreprise", <http://www.gestionconseils360.com/index.php?news=6>, La dernière visite 07/01/201 4.

³Philippe Lorino, Jean-Claude Tarondeau. **OP. CIT.**. p. 309

الشكل رقم (1-21) مصفوفة "أنصوف"

منتج جديد	المنتج الحالي	
<p>إستراتيجية التطوير: تحسين المنتج. توسيع تشكيلة المنتج منتج جديدة لنفس القطاع السوقي</p>	<p>إستراتيجية الاختراق: - زيادة الحصة السوقية - البحث عن استخدامات جديدة للمنتج - زيادة تكرار استخدام المنتج</p>	<p>الأسواق الحالية</p>
<p>إستراتيجية التنوع: التكامل العمودي التنوع في محفظة النشاطات</p>	<p>إستراتيجية التوسع: البحث عن أسواق جديدة لنفس المنتج الحالي. التوسع الجغرافي. تجزئة سوقية جديدة.</p>	<p>أسواق جديدة</p>

Ressource : Malcolm McDonald. Les plans marketing : comment les établir ? comment les utiliser, traduction Pierre chaix, (Bruxelles : De Boeck, 2004). P258.

الفرع الرابع: مصفوفة ADL

وتستخدم مصفوفة "لاثر دي لينل" لتقييم الصناعة وقوة العمل بعدين إستراتيجيين: دورة حياة الصناعة (جاذبية القطاع) والمكانة التنافسية (الوضعية التنافسية)، وتختلف مصفوفة ADL كلياً عن مصفوفة BCG في إختيار المعايير المستخدمة لتقييم الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع، هذه الأخيرة تقدرها انطلاقاً من إكمال نمو القطاع، وذلك من خلال تطبيق مفهوم دورة حياة على مجال النشاط الإستراتيجي (إنطلاق، نمو، نضج، زوال)، أما الوضعية التنافسية فتقدر حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية، وذلك للتوصل الى تحديد الوضعية التنافسية الخاصة بالمنظمة، ويوضح الشكل رقم 1-22 الخيارات الاستراتيجية داخل هذه المصفوفة.

الشكل رقم (1-22) مصفوفة "ADL"

دورة حياة الصناعة

		التدهور	النضج	النمو	الانطلاق
الوضعية التنافسية	السيطرة	النمو التوسعي/ الدفاعية	النمو التوسعي الاستقرار	النمو التوسعي	النمو التوسعي
	قوي	النمو الانتقائي	النمو التوسعي	النمو التوسعي	النمو التوسعي
	ملائم	الالتفاف	النمو الانتقائي	النمو الانتقائي	النمو التوسعي
	ممكن الدفاع عنها	التصفية/ التجريد	الالتفاف	الالتفاف	النمو التوسعي
	ضعيف	التصفية	التصفية	التصفية	النمو التوسعي

Resource: Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier. **Stratégie**, (France: Pearson Education, 2009). P. 122

الفرع الخامس: مصفوفة ماكينزي

لقد تم وضع هذه المصفوفة من طرف شركة جنرل إلكتروك العالمية بالتعاون مع شركة ماكينزي للاستشارات¹، تعتمد مصفوفة "ماكينزي" في تقييم محفظة الأعمال على تقييم درجة جاذبية السوق والقوة التنافسية لكل وحدة أعمال في سوق محدد²، وكما يوضحه الجدول 1-2.

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص46.

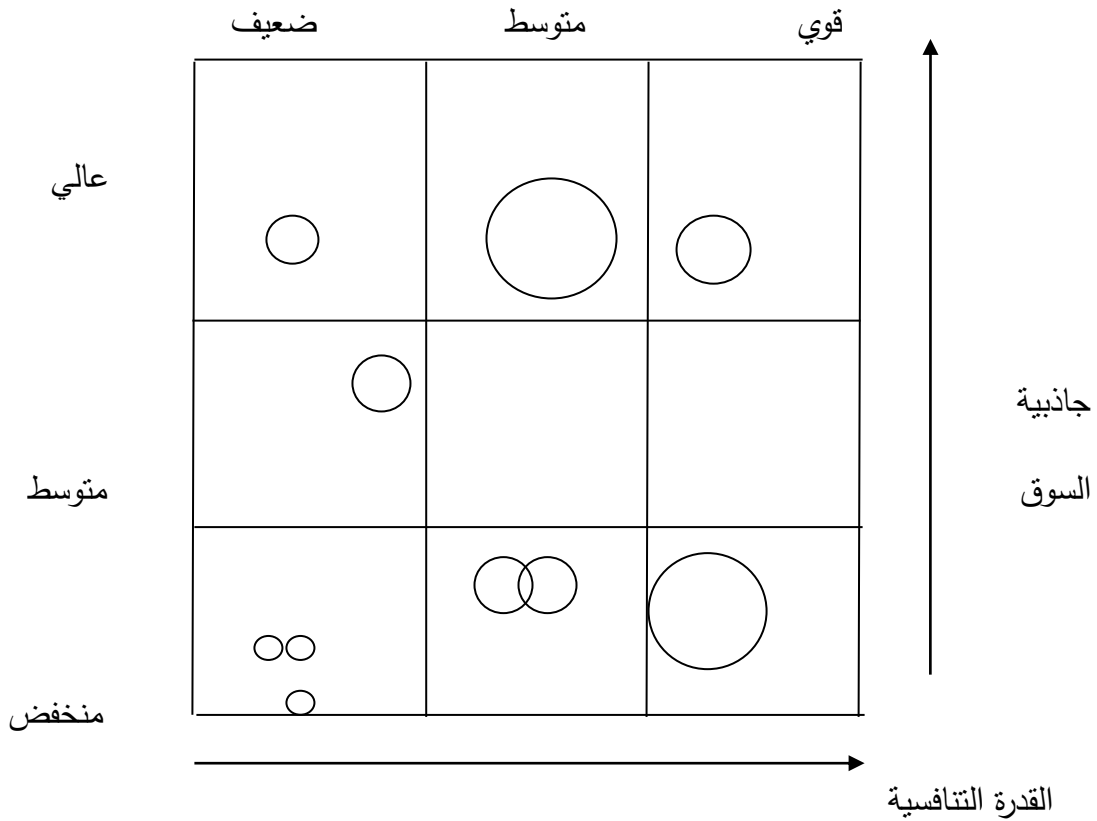
² Marcel Coté, Al. Op. CIT.. p. 499

الجدول رقم (2-1) العوامل النمطية لدرجة جاذبية السوق والقوة التنافسية

العوامل النمطية الخارجية التي تؤثر على جاذبية السوق	العوامل النمطية الداخلية التي تؤثر على القوة التنافسية لوحدة الأعمال الاستراتيجية
- حجم السوق	- قوة الأصول والاختصاصات
- معدل نمو السوق	- قوة العلامة التجارية
- ربحية السوق	- حصة السوق
- المنافسة	- ولاء العميل
- تغير الطلب	- الحصول على التمويل
- التطور التكنولوجي	- الهيكل التنظيمي
- موانع الدخول	- التكلفة النسبية

من إعداد الباحث

الشكل رقم (1-23): مصفوفة "ماكززي"



Resource: Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. OP.CIT.. P. 320

يتم تطبيق هذه المصفوفة عن طريق إتباع مجموعة من الخطوات تتمثل في:

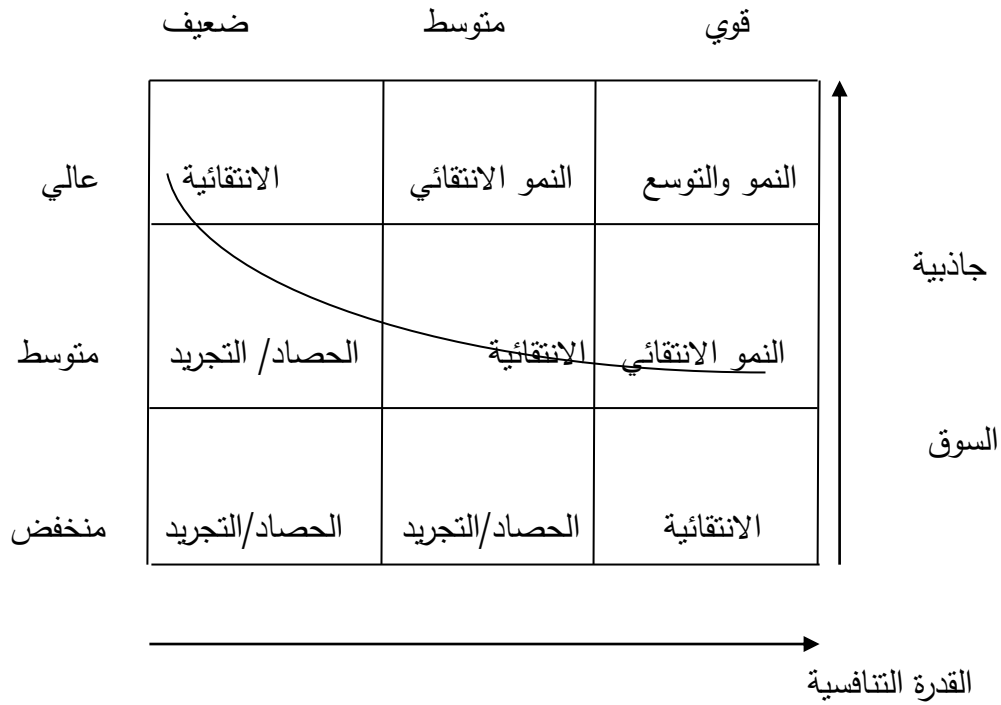
- تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية.
- تقدير معايير بعدي القوة التنافسية وجاذبية السوق بحيث يكون مجموع كل بعد هو 1.
- تقييم كل نشاط إستراتيجي، حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح بين 1 و 0,5.
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار، تم مجموع نقاط كل بعد،
- تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة.
- تقديم الإقتراحات الاستراتيجية.

جدل رقم 1-3 يوضح مصفوفة ماكينزي مع الخيار الإستراتيجي للمؤسسة في كل وضعية

جاذبية السوق				
ضعيفة	متوسطة	قوية		
مرتفعة	مردودية وضعية	البقاء في وضعية السيطرة بالتكاليف	قوية	القدرة التنافسية
مردودية مرتفعة	البقاء واتباع وضعية النمو	السيطرة بالتكاليف	متوسطة	
الإنسحاب الانتقائي	مردودية متوسطة	تحسين الوضعية	ضعيفة	
التنازل عن الاستثمار	الأنسحاب التدريجي والانتقائي	التنازل والتخلي		

Source: Strategor, Politique générale de l'entreprise, dund, 3eme édition, paris, 1997, P111.

الشكل 1-24: البدائل الاستراتيجية لمصفوفة "ماكنزي"



Resource: Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. OP.CIT.. P321.

المطلب الثاني: بدائل التنافس الإستراتيجي

وتتمثل أهم البدائل الاستراتيجية في:

الفرع الأول: استراتيجيات النمو

يرتبط النجاح الإستراتيجي في أدبيات التخمين الإستراتيجي بالقدرة على تحقيق النمو في النشاطات، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي، فعلى قدر زيادة المبيعات وانخفاض التكاليف نتيجة الاستفادة من منحنيات الخبرة واقتصاديات الحجم، تزداد الأرباح التي يعتبرها الباحثون وقود دورة حياة المؤسسة.

وتعتمد إستراتيجية النمو على توسيع خطوط الأعمال الحالية، من خلال التوغل في السوق أو توسيع السوق الحالية أو تطوير المنتج الحالي (إستراتيجيات النمو "أنصوف")، لتحقيق ذلك يمكن للمؤسسة الاعتماد على عدة بدائل إستراتيجية:

أ- إستراتيجية النمو المركز:

- **النمو الرأسي المركز:** هذه الاستراتيجية تناسب المنظمات التي تتمتع بوضع تنافسي قوي في صناعة جذابة بدرجة عالية في سوق يتوقع له النمو، وترمي هذه الاستراتيجية بصفة أساسية لخفض تكاليف التوريد والتوزيع، ويأخذ التكامل الرأسي شكلين هما¹:

- **التكامل الرأسي الخلفي:** يعنى أن تقوم المؤسسة بامتلاك كل أو جزء من مدخلات الصناعة الخاصة بها.

- **التكامل الرأسي الأمامي:** كأن تمتلك المؤسسة كل أو بعض قنوات ومنافذ التوزيع أو مراكز الصيانة المرتبطة بصناعتها.

- **النمو الأفقي المركز:** توسيع تقديم المنتجات إلى مواقع جغرافية أخرى وتوسيع الأسواق الحالية، ويمكن الاعتماد على عمليات الاندماج في بعض خطوط التوزيع والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية كأسلوب لدخول أسواق جديدة غير معروفة للمؤسسة.

ب- إستراتيجية التنوع للنمو: تعتمد إستراتيجيات التنوع على توسيع الأسواق بتنوع خطوط الإنتاج حيث يمكن التمييز بين نوعين إستراتيجيات التنوع²:

- **التنوع المركز:** التركيز على إنتاج نوعين أو أكثر من السلع في عدد من الأسواق المحدودة.

- **التنوع المختلط:** التركيز على إنتاج مختلف السلع في كافة الأسواق.

الفرع الثاني: إستراتيجيات الاستقرار

تتناسب هذه الاستراتيجية مع نشاط المؤسسة الناجحة التي تعمل في محيط يمكن توقع التغيرات فيه، فهي لا تتطلب تغييرات كبيرة وتركز المؤسسة مواردها في مجال الأعمال الحالية لتحسين مزاياها التنافسية، فبمقتضى هذه الإستراتيجيات تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في الماضي، فيظل المزيج، القطاع المستهدف، منافذ التوزيع كما هي، وحتى المقياس قياس الأداء يبقى ثابت كما كان في الماضي نتيجة اقتناعها بالوضعية الحالية، فمثلا لو أن المؤسسة اعتمدت معدل نمو في المبيعات بمقدار 5% فإنها تستمر في السوق بنفس المعدل دون أي تغيير³.

¹ احسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص159.

² أحمد عادل راشد، مرجع سابق، ص265.

³ نبيل حامد مرسي صقر. مرجع سابق، ص128.

وقد ترغب المؤسسة في اعتماد إستراتيجية الاستقرار لعدة أسباب موضوعية:

- الرغبة في زيادة معدل الأرباح قد يتطلب استثمارات أكبر لا تستطيع المؤسسة تحمل تكاليفها.
- مجال النشاط ينتمي إلى صناعات ذات معدلات نمو ضعيفة.
- عدم رغبة المؤسسات الرائدة في تحول السوق إلى احتكارية.
- وتشمل هذه الاستراتيجية على عدة إستراتيجيات أخرى:
- **إستراتيجية عدم التغيير:** القرار بعدم القيام بأي تغييرات في الوقت الحاضر، والاستمرار على نفس المسار دون أي تغيير، ونادراً أن يستمر هذا القرار.
- **إستراتيجية الريح:** البحث عن الأرباح في الحاضر وتفضيلها عن النمو في المستقبل، من خلال تخفيض النفقات أو الاستثمارات أو تقليص العمالة.
- **إستراتيجية التريث:** القرار بخفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها، وتعتبر بمثابة إستراتيجية مؤقتة بهدف دراسة السوق ولتوظيف المزيد من المدراء قصد تطوير الهيكل التنظيمي أو إقامة تسهيلات إنتاجية جديدة.
- **إستراتيجية الحيط:** تنتهج المؤسسة الحذر في تحركاتها وقراراتها عند إدراكها عدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو نتيجة التحولات في المحيط الخارجي.
- **إستراتيجية الحصاد:** الخفض من الأنشطة والاستغناء عن الأنشطة التي لم يعد يمكن تطويرها.
- **إستراتيجية النمو البطيء:** تعتمد على النمو والتوسع لمجموعة محددة من النشاطات ولكن عند معدلات محدودة جداً حتى تتمكن من المحافظة على توازن عناصر الإنتاج.

الفرع الثالث: إستراتيجية الإنكماش

من خلال هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة الى التراجع أو التخفيض من بعض الوحدات الإنتاجية وجعلها أصغر حجماً وأكثر كفاءة، وهذا يعود الى شعور المؤسسة بالخطر بسبب تراجع مركزها التنافسي وعدم تحقيقها لأهدافها ونميز عدة إستراتيجيات فرعية منها:

¹. نبيل حامد مرسي صقر. مرجع سابق، ص 129.

- إستراتيجية التجرد: وهي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة في حالة ظهور المشاكل في إحدى الوحدات الاستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة ببيع ذلك الجزء.
- إستراتيجية الشركة الأسيرة: وهي الاستراتيجية التي تعمل من خلالها المؤسسة على تخفيض نطاق عملياتها الوظيفية، وتصبح أسيرة لمؤسسة أخرى بدلا عن بيع إحدى وحداتها.
- إستراتيجية التحول: وهي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد.
- إستراتيجية التصفية: تمثل إستراتيجية التصفية الحل الأخير في حالة أنه أثبتت الإستراتيجيات السابقة فشلها، وتلجأ حينها المؤسسة الى التصفية أحسن لها من الإفلاس.

المطلب الرابع: التحالفات الاستراتيجية

تعتبر التحالفات الاستراتيجية عن شراكة بين مؤسستين أو أكثر لممارسة نشاط أو إنشاء مشروع موحد، وقد ظهرت حديثا نتيجة زيادة المنافسة بين المؤسسات وصعوبة المحافظة على نصيبها من السوق من جهة وتطلب بعض المشاريع الضخمة لموارد كبيرة لا تستطيع تغطيتها مؤسسة واحدة من جهة أخرى.

الفرع الأول: مفهوم التحالفات الاستراتيجية¹

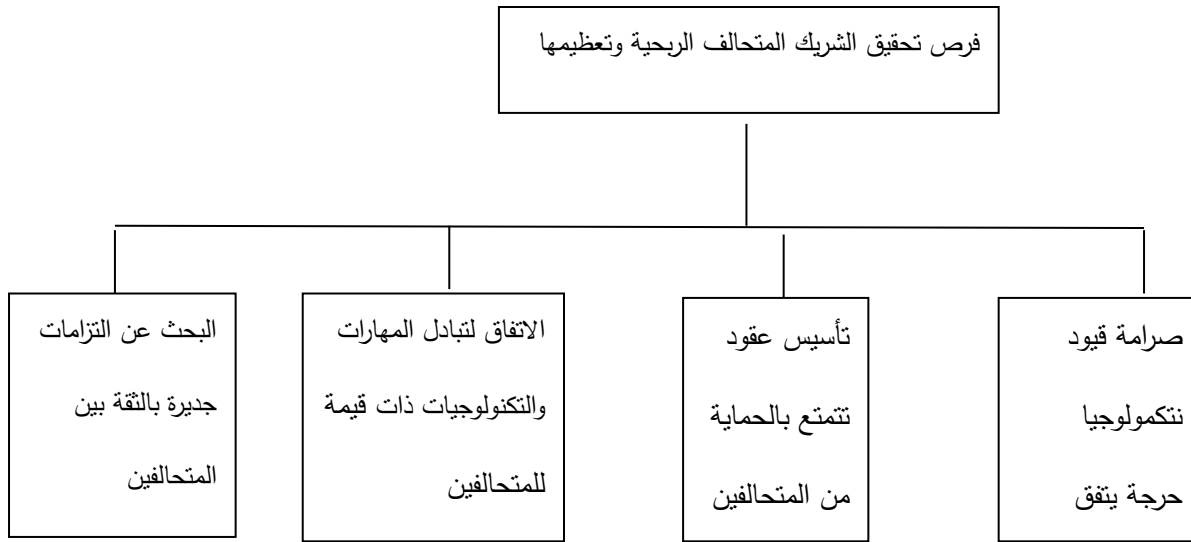
لقد عرف (Jones) التحالف الإستراتيجي " بأنه إتفاق يلزم مؤسستين أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال". فمثلا ارتبطت شركة ميكروسوفت عام 2005 بتحالف استراتيجي مع شركة (MTV) لتحقيق التكامل في النوافذ التي تقدمها، إذ ترتبط الشركتين بحلف استراتيجي تتشارك فيه بمواردهما بهدف تطوير مشاريع أعمال مشتركة تساعد في استثمار الفرص المعززة لجوانب قوى كلا الحليفين.

بينما اتجه Hill إلى وصف التحالفات الاستراتيجية بأنه "إتفاقات بعيدة الأمد بين مجموعتين من الشركات أو أكثر لتطوير مشاريع مشتركة لمنتجات تحقق الفائدة لجميع الشركات ذات العلاقة".

كما وصف التحالف الإستراتيجي العالمي بأنه إتفاقات تعاونية بين الشركات من دول مختلفة تتنافس فيما بينها فعلا أو يحتمل أن تتنافس مستقبلا، حيث تترجم هيكلية التحالفات دورها في توليد الفرص لتعظيم ربحية الشركاء، كما بينه الشكل التالي:

¹محمد عواد الزيادات، استراتيجيات التسويق (منظور متكامل)، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ص387.

الشكل (1-25) هيكل التحالفات المساهمة في توليد الفرص



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص388.

ومن التعريف السابق نستخلص خصائص التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في:

- أنها تتضمن علاقات شراكة بعيدة الأمد.
- العلاقة بين المتحالفين ذات توجه تعاوني.
- طبيعة المشاريع ذات سيناريوهات إستراتيجية.
- الإلتزام بتخصيص الموارد الملموسة وغير الملموسة لتطوير أفكار مشاريع أفكار جديدة.
- تقاسم الوفورات وتعظيم القيمة المضافة لأعمال المتحالفين.
- إنها استجابة للتغير البيئي عامة والتغير التكنولوجي خاصة
- بناء منظومة علاقات تعاونية بعيدة الأمد يسودها قدر عال من الثقة بين المتحالفين والأطراف ذوي المصالح بصيغة التحالف الإستراتيجي.
- تحكمه فلسفة تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتقاسم المخاطر.

الفرع الثاني: دوافع تشكيل التحالفات الاستراتيجية

لقد بين كل من Piery و Cravesn أن دوافع وأسباب تشكيل التحالفات الاستراتيجية بين شركات

الأعمال المتنافسة تتمثل في¹:

¹فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، مصر: ابتراك للنشر والتوزيع، 1999، ص15.

- دوافع مرتبطة بالمنتج، ومن أهمها هي غلق الفجوات في خط الانتاج الحالي، توسيع خط المنتج الحالي، تميز القيمة المضافة للمنتج.
- دوافع مرتبطة بالمنتج/السوق، ومنها مثلا: دخول منتج جديد لفضاء أسواق جديدة، دخول أو المحافظة على خيار دخول صناعات جديدة عندما يقوم عرض المنتج، أي انشاء وحدات جديدة، أو أجزاء أو عروض لمنتج شركتين جديدة.
- دوافع الدخول للسوق ودوافع أخرى مرتبطة بالتموضع السوقي، مثلا كتوليد أسواق دولية جديدة، تجاوز القيود القانونية والانظمة السياسية التي تعترض عملية دخول أسواق دولية، الدفاع عن التموضع السوقي في الأسواق الحالية، موازنة التموقع في الأسواق الحالية.
- دوافع مرتبطة بهيكل السوق، نجد منها تقليل التهديدات المحتملة الناتجة عن المنافسة المستقبلية، إزالة أو التغلب على قيود الدخول أو التشدد عمد الدخول، التحول في أساس التكنولوجيا للمنافسة.
- دوافع مرتبطة بتوقيت دخول السوق، وتتمثل في تسريع عملية دخول منتج لفضاءات أسواق جديدة بواسطة تسريع عملية البحث والتطوير، وتطوير المنتج والسوق.
- دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد، مثال ذلك تخفيض تكاليف الإنتاج، تخفيض تكاليف التسويق.
- دوافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد، مثل توفير مجموعة الموارد المطلوبة بسبب ضخامة نفقات بدء المشروع، تخفيض المخاطرة برأسمال بدء المشروع والذي يتطلب موارد ضخمة، عدم تأكد تكنولوجيا، عدم تأكد سوقي، وأنواع أخرى من عدم التأكد البيئي.
- دوافع أخرى مرتبطة بتعزيز المهارة، منها تعلم مهارات جديدة من الشركاء المتحالف معهم وتعزيز المهارات الحالية عن طريق الاحتكاك بهم.

خلاصة الفصل:

تعمل اليوم المنظمات في بيئة يسودها التنافس الكبير في شتى المجالات ومراحل الانتاج، فأصبح من الصعب على المنظمة تحقيق أهدافها أو حتى ضمان بقائها، اذ وجب على المنظمات العمل على صياغة استراتيجيات فعالة والتي تبني إنطلاقا من تحديد رسالة المؤسسة ووضع رؤية مستقبلية واضحة مبنية على معلومات ومعطيات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل بها المنظمة.

ان التحليل الاستراتيجي له أهمية بالغة في عملية تقييم المؤسسة، باعتبار أن كل مؤسسة في الوقت الراهن تستخدم الادارة الاستراتيجية كأداة فعالة للوصول الى الاهداف المرجوة، والتحليل الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الادارة الاستراتيجية الهدف منه هو ابراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية.

فقد حاولت من خلال هذه الدراسة توضيح الأهمية البالغة لتحليل البيئة بجانبها الخارجية والداخلية في رسم ووضع أي استراتيجية للمنظمة، فكلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

الفصل الثاني

المزايا التنافسية كأحد مقومات

الاستراتيجيات الحديثة في الصناعة

تمهيد:

في ظل الانفتاح الذي يعرفه العالم اليوم وجب على المؤسسات التكيف معه لضمان بقائها في الأسواق وإلا خطر المنافسة أصبح يهدد وجودها وبقائها، كما أن استمراريتها مرهون بمدى قدرتها على بناء وتحقيق ميزة تنافسية التي هي بدورها تتوقف على مدى وضع استراتيجية تنافسية ملائمة.

تشكل الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا لمنظمات الأعمال العالمية والدولية ومتعددة الجنسيات والإقليمية والمحلية، تعتمد الإدارة في بنائها على إمكانية وصفها وتحديد مصادرها، ونماذجها وأسس اكتسابها، وأنواعها واستراتيجيات تحقيقها.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى دراسة مفهومي المنافسة والتنافسية وتحديد الجوانب والمجالات التي يختص فيها كل مفهوم والعلاقة بينهما، كما يتم التطرق أيضا إلى مفهوم الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية.

المبحث الأول: المنافسة في المنظمات الحديثة

تنتج المنافسة من التفاعلات في السوق، شأن التنافس بين المؤسسات على المستهلكين أو على أموالهم التي تدفع بالمتنافسين إلى تقديم منتجات ذات جودة وبسعر أقل، فأصبح محيط المؤسسة يعرف تزايد في حدة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة داخل الصناعة، ولم تعد هذه المنافسة محصورة محليا أي داخل الحدود الجغرافية لأي دولة، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي خاصة في ظل العولمة التي سمحت بالانفتاح الاقتصادي وانتشار الأسواق العالمية في ظل القوانين المحددة للتجارة العالمية في إطار الاتفاقية العامة للتجارة وفي ظل المنظمة العالمية للتجارة، فأصبحت المؤسسات والمنظمات الوطنية عرضة للمنافسة الخارجية خاصة بعد إلغاء التعريفات الجمركية ولم يبق سوى الحواجز التقنية الخاصة بمعايير الجودة ومعايير المحافظة على البيئة.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

المنافسة عبارة عن نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين وكل منهم حر في تصرفه لتحقيق أقصى ربح ممكن، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة، عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من السلع والخدمات¹.

- هناك من يعرف المنافسة على أنها " حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق"².

من هذين التعريفين، المنافسة تتم بين المنظمات المتواجدة في السوق، والتي تلبي نفس حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المنظمات في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك والمعدل الأول له، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمنظمات والدول.

¹ طارق طه، إدارة البنوك و المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص117.

²J.C.Tarondeau : Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, Paris, 1998, p33.

كما أنها تتصف أيضا بحرية الدخول والخروج من السوق، وهذا لغياب عوائق أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة

تخضع المنافسة لعدة تقسيمات، وفقا للعديد من المعايير وهي كالتالي :

الفرع الأول: حسب معيار مجال التنافس

وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- 1- منافسة غير مباشرة: وتتمثل في ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات المتواجدة في السوق ولقطاعات مختلفة، من أجل الحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد الطبيعية، المالية، السيطرة على أكبر حصة سوقية ممكنة.... إلخ.
- 2- منافسة مباشرة: وتتمثل في ذلك الصراع القائم بين مؤسسات في نفس القطاع أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات وتلبي نفس الخدمات.

كما تختلف شدة هذه المنافسة من قطاع إلى آخر، وهناك عدة عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة:

- عدد المؤسسات المتواجدة في السوق، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما زادت حدة المنافسة بينها لأن المؤسسات المتواجدة في السوق حديثا تبحث على الاستحواذ على جزء من الحصة السوقية بينما المؤسسات الأخرى تحاول تعظيم أرباحها أو على الأقل المحافظة على الحصة الحالية.
- سهولة أو دخول بعض المؤسسات الى السوق، فكلما كان من السهل دخول مؤسسات جديدة تقوم بإنتاج وتسويق منتجاتها كلما زادت شدة المنافسة.
- توفر منتجات بديلة؛ إن وجود منتج بديل قد يزيد من حدة المنافسة خاصة إذا كان قريب من المنتج الأصلي ويلبي نفس الرغبة لدى المستهلك وبسعر تنافسي.

¹ عبد السلام أبو قحف: التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (رؤية مستقبلية)، الإسكندرية، 1997، ص25.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص26.

- العلاقة بين الطلب والعرض، كلما زاد عرض المنتجات من طرف المؤسسات وقل الطلب من طرف الزبائن زادت شدة المنافسة من خلال محاولة كل مؤسسة تسويق منتجها عن طريق تحسين جودتها وإدخال عليها بعض الخصائص وهكذا تزداد شدة المنافسة.

الفرع الثاني: حسب معيار هيكل السوق

وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:¹

أولاً- المنافسة الكاملة: تتميز المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المنتجين، كل منهم ينتج جزءاً ضئيل من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق. وهذا يعني أن دخول أو خروج المنتج من وإلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي. كما تتميز المنافسة التامة بتجانس السلع التي يقوم المنتجين بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، وبما أن السلع متجانسة فيؤدي إلى سعر واحد في السوق، وهذا يعني أن المنتجين لا يستطيعون التأثير في السعر السائد وإنما يتحدد عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب.²

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوافر الشروط التالية:³

- **كثرة البائعين (المنتجين):** أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة، يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق، سواء بواسطة الأسعار، أو بواسطة زيادة المبيعات، لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المباعية، ويتحدد السعر عند التقاء العرض مع الطلب ويكون السعر ثابتاً.

- **تجانس المنتجات:** ويعني هذا أن جميع المنتجات متشابهة ولها نفس الخصائص و تعتبر سلعة واحدة، وبالتالي إمكانية إحلال أي منتج مكان منتج آخر عند الرغبة في إشباع نفس الحاجة، أي امتلاك المنتجات لنفس القيمة بالنسبة للمستهلك.

¹- طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص73.

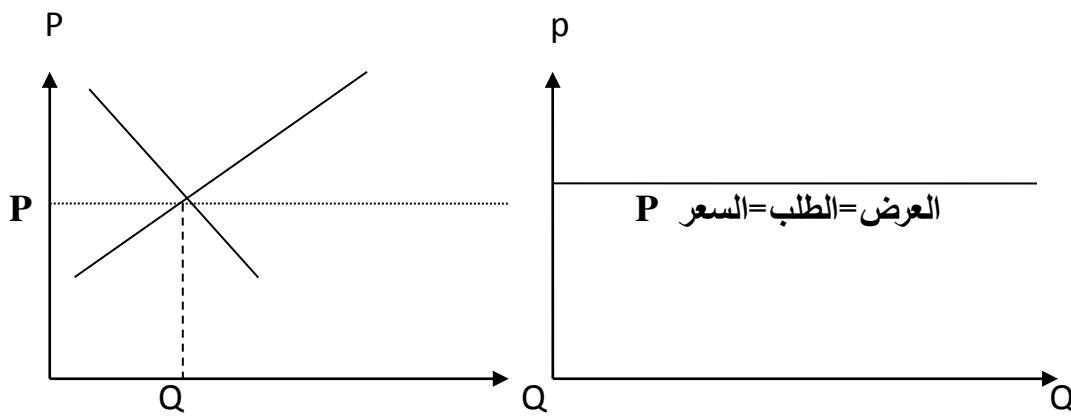
²- د.د. عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص88.

³- طارق الحاج : تحليل الإقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997، ص ص 327-330.

- حرية تنقل عناصر الإنتاج: ويقصد بها حرية تنقل عمل ورأس مال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود، من أجل تحقيق أرباح أكبر.

- العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق: ويعني توافر المعلومات لدى كل البائعين والمشتريين عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات، أي العلم بكل الظروف المحيطة بالسوق.

الشكل (1-2) : منحنى يبين توازن السوق في حالة المنافسة التامة



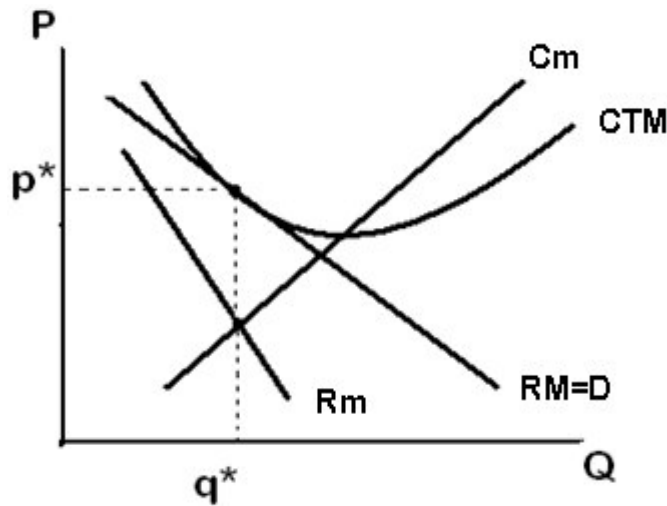
د. عمر صخري، مرجع سابق، ص 16.

ثانياً-المنافسة الاحتكارية:تتميز المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا قليلا من مجموع انتاج السوق وأن السلع المنتجة متشابهة ولكنها غير متجانسة، أي أن هذه السلع بديلة لبعضها البعض ولكن بديل غير تام، ونتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فان المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار. كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن الا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل بسهولة منه في حالة المنافسة التامة. ويتم التنافس بوسائل أخرى غير السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز المواصفات والخصائص التي تتمتع بها السلع وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان.

إن هناك اختلاف بين هذا النوع من المنافسة والمنافسة الكاملة، فنجد أن في السوق التي تسوده المنافسة الاحتكارية به قيود تكبح من حرية المنتجين والتواجد في السوق.

سوق المنافسة الاحتكارية هو الحالة الوسط بين سوق المنافسة الكاملة وسوق الاحتكار التام، لذا سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية في المدى القصير يشبه سلوكها في سوق الاحتكار التام لان السعر يخضع لقوى العرض والطلب. أما سلوكها في المدى الطويل فيشبه سلوك المؤسسات العاملة في سوق المنافسة الكاملة لان الدخول والخروج من السوق في المدى الطويل ممكن، فإذا أصبحت المؤسسة تحقق خسارة فيمكنها مغادرة السوق كما يمكن أيضا للمؤسسة التي ترى أنها قادرة على تحقيق أرباح دخول السوق دون أي عائق.

منحنى (2-2) يبين توازن المؤسسة في حالة منافسة الاحتكارية



Source: N.Gregory Mankin, *Principles of Micro economics*, 4edition, p371.

ثالثاً- إحتكار القلة: يتصف احتكار القلة بقلة المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين الى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة، وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة وتحليل أثار وردود فعل المنتجين الآخرين حين يقوم باتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو خفضه). كما تتميز المنتجات بالتشابه أو التمايز ويترتب عن ذلك وجود الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين.

وتعود أسباب ظهور هذا النوع من المنافسة إلى:

1- طارق الحاج، مرجع سابق، ص396.

- تميز بعض الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير، أي الإنتاج بحجم كبير لتخفيض التكلفة الوحودية للإنتاج، وبالتالي الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق والسيطرة عليه.
- وجود قيود للدخول والخروج من السوق، تعيق دخول مؤسسات جديدة، وبالتالي إحتكار المؤسسات الموجودة للقطاع.

1- أشكال التكتلات الاحتكارية: توجد عدة أشكال للتكتلات الإحتكارية وهي كالتالي:

أ- الكارتل: يتمثل الكارتل في اتفاقية مباشرة بين مجموعة من المنتجين المتنافسين لتسويق قرارات الإنتاج والتسعير بينهم بهدف إيقاف المنافسة التي قد تضر بمصالحهم. ونميز نوعين من الكارتل:

- كارتل يهدف لتعظيم الأرباح المشتركة للصناعة ككل.
- كارتل يهدف لتوزيع الأنصبة السوقية.

ب- الاندماج: الاندماج هو اتحاد منشأتين أو أكثر في منشأة واحدة مع محافظة كل واحدة منها على نصيبها في ملكية الشركة المندمجة كشريك. وهناك ثلاث أنواع للاندماج:

- اندماج أفقي: وهو أن تقوم مؤسستان تعملان في نفس المرحلة الإنتاجية أو تنتجان نفس المنتج بالاندماج في مؤسسة واحدة.

- اندماج عمودي: وهو أن تقوم مؤسستان تعملان في مرحلتين إنتاجيتين مختلفتين بالاندماج وهو ينقسم بدوره إلى اندماج للخلف ويكون اتجاه مصدر المدخلات، واندماج للأمام ويكون اتجاه السوق.

- اندماج تكتلي: وهو أن تقوم مؤسستان تنتجان منتجات مختلفة تماما بالاندماج في تكتل واحد.

ج- القيادة السعرية: في ظل القيادة السعرية يتفق عدد من الشركات على أن يتخذوا قائدا لهم عادة ما يكون هو الشركة الأكبر حجما أو الأقل تكلفة على أن يتبعوا السعر الذي تحدده هذه الشركة القائدة وعادة ما تحدد السعر الذي يحقق لها أقصى ربح ممكن بينما قد لا يحقق للمؤسسات التابعة أقصى ربح، ونفرق بين حالتين:

- القيادة السعرية وفقا للتكلفة: و تكون عن طريق البيع بأقل سعر، أي تحديد السعر دون تحديد الكمية المباعة.

- القيادة السعرية وفقا للحجم: و تعني أنه كلما زادت الكمية المطلوبة كلما انخفض سعر البيع، أن المؤسسة تحدد الكمية المراد بيعها دون تحديد سعر البيع.

2- سلوك المؤسسات في سوق احتكار القلة:

أ- في حالة الاندماج التام: يحقق التضامن للمنتجين منافع من أهمها:

- زيادة أرباحهم بسبب خفض حدة المنافسة فيما بينهم.
- تعزيز قدرتهم على عرقلة دخول منافسين محتملين للصناعة،
- إن القدرة على التضامن بين المنتجين تزداد كلما انخفض عددهم، لأن انخفاض العدد يسهل عملية المراقبة والسيطرة.

إن في حالة اتحاد المنتجين يتم تحديد الكمية المنتجة والسعر انطلاقا من كمية طلب السوق وتكاليف الإنتاج لمجموع المؤسسات أو تحديد نصيب كل مؤسسة من إجمالي المبيعات في السوق دون تحديد الأسعار بالضرورة.

ب- في حالة السلوك المستقل: في هذه الحالة يقوم كل منتج بالتصرف بشكل مستقل الأمر الذي قد يترتب عليه حرب أسعار بين المنتجين، ومن أهم هذه النماذج:

- نموذج كورنو: طور الاقتصادي الفرنسي (اوغستين كورنو) عام 1883 نموذج لسلوك المنتجين في حالة احتكار القلة، ويفترض أن المنتج يتوقع ثبات إنتاج منافسه ومن ثم يقوم بتحديد إنتاجه بالأخذ بعين الاعتبار حجم الطلب الكلي للسوق، ويخلص هذا النموذج إلى أن المشاريع العاملة في الصناعة ستنتج كمية أكبر من تلك التي سينتجها المحتكر ولكنها أقل من تلك المنتجة في ظل المنافسة الكاملة.

- نموذج ستاكلبرغ: يفترض هذا النموذج في حالة أن أحد المنتجين (المنتج القائد) قام بتحديد كمية إنتاجه قبل منافسيه، فسيحقق مكاسب على المنافسين ويستمر في التمتع بهذه المكاسب طالما كان هدف

¹ حسين العمر، مبادئ التحليل الاقتصادي الجزئي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 2004 ، ص ص 344-347.

الجميع تحقيق الربح وليس الانتقام بسياسات مضادة يترتب عليها انخفاض عوائد الجميع. ويكون هذا النموذج صالحا في حالة وجود مشروع كبير مسيطر في الصناعة.

- **نموذج برتراند:** طور الاقتصادي (جوزيف برتراند) عام 1883 نموذجا لسلوك المنتجين في حالة الاحتكار الثنائي، ويفترض هذا النموذج أن المنتج يتوقع ثبات سعر بيع منافسه، وهو مشابه لنموذج (كورنو) من حيث المبدأ، إلا أن النتيجة تختلف بشكل جذري حيث أن السعر والكمية المنتجة ستكون تلك المحققة في المنافسة التامة،¹ لأن المستهلك يفتي السلعة الأقل سعرا، مما يعني أن المنتجين في هذه الحالة سينتجون الكمية التي يتساوى عندها السعر مع التكلفة الحدية، وهو الحل التنافسي وذلك بافتراض أن السلع المنتجة متشابهة إلى درجة كبيرة.

رابعا-الاحتكار التام: الاحتكار التام يتميز بوجود مؤسسة واحدة في سوق السلعة بحيث أن هذه السلعة ليست لها بدائل قريبة. كما أنه لا يمكن لأي مؤسسة أخرى الدخول إلى سوق هذه السلعة وبالتالي فإن المؤسسة المحتكرة تسيطر على مجموع إنتاج الصناعة. إذن نستطيع القول أن:²

- المؤسسة المحتكرة لها كل الحرية في تحديد السعر ولكنها لا تستطيع أن تحدد الكمية التي تشتري عند مستوى هذا السعر.

- يعتبر منحنى عرض المؤسسة هو منحنى عرض السوق وأن منحنى طلب السلعة التي تنتجها المؤسسة المحتكرة هو عبارة عن منحنى طلب السوق على تلك السلعة أيضا.

- تستطيع المؤسسة بواسطة تغيير سعرها أو الكمية المنتجة من السلعة أن تعظم أرباحها داخل السوق.

- في حالة الاحتكار فإن زيادة الكمية المباعة تكون مرفقة بانخفاض السعر وبالتالي فإن الإيراد الحدي يكون متناقصا.³

وتعتبر أهم أسباب نشوء الاحتكار في ما يلي:⁴

• احتكار المنتج للمادة الأولية.

• براءة الاختراع والاكتشافات العلمية.

¹.هارون الطاهر، بلمرابط أحمد، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، 1997، ص 239.

².هارون الطاهر، بلمرابط أحمد، مرجع سابق ص188.

³.Robert Pindyck, Daniel Rubinfeld, **Microéconomie**, 6ème édit, PEARSON Education, France, 2005, p373.

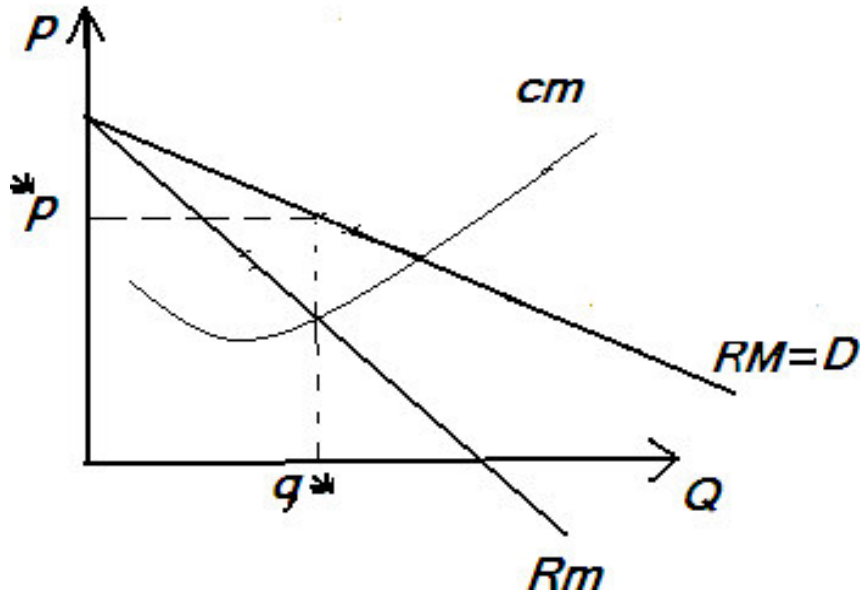
⁴.بوكرين رزبقة(م غراب)، تطبيقات الاقتصاد الجزئي، دار الأمل للطباعة، تيزي وزو، 2005، ص136.

• الاحتكار الطبيعي وهو الاحتكار الذي ينشأ عندما لا تستطيع أي مؤسسة إنتاج السلعة إلا إذا كانت كبيرة.

• الحد من استيراد السلع الأجنبية المنافسة للسلع الوطنية الناشئة، مما يسمح للشركات العامة احتكار إنتاج هذه السلعة.

1-التوازن في سوق الاحتكار: تصل المؤسسة المحتكرة لوضع التوازن عندما تحقق هدفها الذي يتمثل في تعظيم الربح. ويحقق المحتكر أقصى ربح ممكن عندما يتساوى الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية في مرحلة تزايدها وتقطع الإيراد الحدي من أسفل.

الشكل (2-3): توازن المؤسسة في سوق الاحتكار



المصدر: د. عمر صخري، سابق، ص 102.

- سلوك المؤسسات في سوق الاحتكار التام: يعتبر الاحتكار التام السوق المعاكسة لسوق المنافسة الكاملة، ويتميز بوجود منتج واحد أو مؤسسة واحدة تقوم بإنتاج منتج ليس له بديل في السوق، في هذه الحالة يحقق أرباح عالية من خلال التأثير في عنصر واحد فقط من بين الكمية والسعر فإذا رغب

المحتكر في التحكم بالكمية المباعة وأراد أن يحدد الكمية التي يجب أن تباع فإنه غير قادر على تحديد سعر الوحدة والعكس.¹

المطلب الثالث: أسباب زيادة حدة المنافسة

إن المنافسة موجودة منذ القدم بوجود المنظمات إلى يومنا هذا ولكن بدرجات متفاوتة، ومع زيادة عدد المنظمات والتطورات الاقتصادية وزيادة رغبات المستهلكين وتنوع حاجاتهم كلها عوامل ساهمت في زيادة المنافسة، كما أن الانفتاح الاقتصادي نتيجة العولمة وظهور تكنولوجيات حديثة وتكنولوجيات الإعلام الألي كالأنترنترنت جعلت من العالم دولة واحدة فهي كسرت الحدود والحوجز وكشفت الأسواق المختلفة وزادت حرية التنقل دخول وخروج المؤسسات المحلية والمؤسسات الأجنبية، كما أن الابتكار وانتشار التكنولوجيا وزيادة المعلومات كلها عوامل ساهمت في زيادة كمية المنتجات وتنوعها مع تميزها بجودة عالية وأصبحت المنتجات متقاربة من حيث الجودة ومن حيث الوصول والحصول عليها، وأصبح التجديد سمة خاصة في المنتج لتسويقه بسهولة ومن ثم زيادة الحصة السوقية.

المبحث الثاني: التنافسية وأهميتها في مجال الأعمال

تعتبر التنافسية مصطلحا حديث الاستعمال لم يتم تحديد وضبط مفهوم محدد لها، كما أصبحت متداولة بكثرة في جميع المجالات وذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، ويتزايد الاهتمام بها مع مرور الوقت ويختلف مفهومها باختلاف مستوى الدراسة ومجالها، حيث نميز ثلاث مستويات للتنافسية، فنجد التنافسية على مستوى المؤسسة والتنافسية على مستوى القطاع ثم على مستوى الدولة ويختلف المفهوم باختلاف الأهداف عند كل مستوى.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الجوانب العامة لمصطلح التنافسية ودراسته عند المستويات الثلاثة السابقة مع الإشارة إلى أهم المؤشرات المعتمدة في قياسها، كما يتم توضيح في الأخير العلاقة بين المنافسة والتنافسية.

¹حسن أبو الزيت، علي المشاقبة، هيثم الزعبي، أسس و مبادئ الاقتصاد الجزئي بين النظرية و التطبيق، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2000، ص253.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستوى الدراسة واستعمال المصطلح، فنجده يختلف على مستوى المؤسسة ومستوى الصناعة وعلى المستوى الكلي، ويعود هذا الاختلاف في المؤشرات المعتمدة في تقييم التنافسية في بلد ما.

الفرع الأول: مفهوم تنافسية المؤسسات

تتعلق تنافسية المؤسسات بمدى قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة والمتنوعة وتقديم منتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية (منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة) من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة¹. وهي تعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك² وأداءات عالية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية للمؤسسة³.

وحسب التعريف البريطاني "هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"⁴.

وعرفها سعد يسر عامر "هي إشباع غير عادي لحاجات المستهلك⁵. والذي يتطلب توافر مقدرتين هما دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية ومعرفة الاتجاهات المستقبلية أو القدرة على خلقها".

إذا تنافسية المؤسسة تتمثل في القدرة على تلبية حاجات المستهلك من السلع والخدمات بأكثر كفاءة وفعالية مقارنة مع المنافسين من ناحية الجودة والسعر المناسبة وفي الوقت المناسب مما يؤدي إلى

¹ وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للاقتصاد العربية في السوق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 2001، ص52.

² Percerou.R, *Entreprise (gestion et compétitivité)*, édition Economica, Paris, 1984, p53.

³ Ibid, p. 53.

⁴ كمال رزيق و فارس مسدور، مفهوم التنافسية ، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29- 30 أكتوبر 2002، ص. 105.

⁵ كمال رزيق ، بوزعور عمار " التنافسية الصناعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية " الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب البلدة ما بين 21-22 ماي 2002.

النجاح المستمر في الاسواق العالمية. كما أن رفع القدرة التنافسية للمؤسسة هو ناتج لتفاعل عدة عوامل منها رأس المال، العمل، المعرفة والتكنولوجيا، الثقافة وغيرها. ويعتبر رفع تنافسية المؤسسة من رفع أداء المؤسسة ككل.

لا تكون المؤسسة تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق.

الفرع الثاني: مفهوم تنافسية القطاع

يتمثل القطاع في مجموعة من المؤسسات التي تنتج سلع وخدمات متشابهة ومتجانسة يمكن أن تحل إحداها محل الأخرى، وتوجد عدة قطاعات فرعية داخل القطاع الكلي، ومثال ذلك نجد قطاع للخدمات يحتوي على عدة قطاعات فرعية كصناعة التأمين، صناعة الصيرفة، صناعة الاتصالات....إخ. ويمكن القول أن صناعة معينة تنافسية إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه تساوي أو تفوق الإنتاجية الكلية للعوامل الأجنبية المنافسة أو كان متوسط تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة¹.

نقول أن مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما أنها تنافسية إذا كانت تحقق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية². وهو ما يجعل تلك الدولة متميزة في هذه الصناعة.

الفرع الثالث: مفهوم تنافسية الدول

لقد اهتم بدراسة التنافسية على مستوى الدولة أكثر منها على مستوى المؤسسة والصناعة كل من المنظمات الدولية والهيئات الاقتصادية المعنية بإدارة الأعمال الدولية وكذلك الكتاب والاقتصاديين، ما أدى الى الاختلاف في تعريفها وهذا حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعاريف حسب نظرة ثلاث مجموعات.

¹ بلقطة إبراهيم ، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، ملتقى دولي الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011.

² Enright Michael J, **the globalization of competition and the localization of competition polices toward regional clustering**, London, 1999, p5.

- تعريف تنافسية الدول حسب المجموعة الأولى

طبقاً لهذه المجموعة، ارتبط مفهوم التنافسية بالتجارة الخارجية أي أوضاع الميزان التجاري للدولة فقط، حيث يدل الفائض فيه على قوة تنافسية للدولة ووجود العجز يعني تدهور في تنافسية الدولة وأستخدم هذا التعريف لتفسير تدهور تنافسية الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين مقارنة باليابان.

نذكر تعريف لودج سكوت **Lodge scott** " وهو قدرة الاقتصاد المعني على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده".¹

ويرى **Aldington** أن التنافسية الدولية هي قدرة دولة ما على توليد الموارد اللازمة لتوفير الحاجات الوطنية.²

وتعتمد هذه المجموعة على الفكر التقليدي لإعطاء مفهوم التنافسية ويرتبط بالميزان التجاري، أو سعر تفضيلي أو صناعة مدعومة أو حتى معدل تضخيم مكون.³

لكن البعض يرى أنه لا يمكن تعميم تعريف التنافسية بالاعتماد على وضعية الميزان التجاري في جميع الحالات، بحيث أن الفائض في الميزان التجاري قد يشير بعض الأحيان إلى تدهور المنافسة الدولية، وعلى العكس فإن وجود العجز في الميزان التجاري يعني علامة قوة للاقتصاد، ومن أمثلة على ذلك حالة بوليفيا في الفترة ما بين 1980 - 1986 ، حيث حققت فائض في ميزانها التجاري نتيجة زيادة صادراتها عن وارداتها بمقدر 60% ولكن خلال نفس الفترة انخفض متوسط الدخل الفرد بحوالي 26% ، وهنا لا يمكننا قول أن اقتصادها يتمتع بقوة تنافسية.⁴

¹مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص29.

² وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، ص5.

³قاسي يسين، التنافسية الجانبية وتأثيرها على تنافسية الدول، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2005، ص 52.

⁴قاسي يسين، مرجع سابق، ص 52.

- تعريف تنافسية الدول حسب المجموعة الثانية

يشير مفهوم التنافسية وفقا لهذه الفئة، إلى تحقيق الدولة التوازن في ميزانها التجاري، بالإضافة إلى قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لأفرادها، هناك العديد من التعاريف جاءت ضمن هذه الفئة منها:

- **تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:** عرف التنافسية "بأنها قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل"¹.

هذا يعني أن التنافسية حسب هذا المجلس هو " إنتاج سلع وخدمات بنوعية جيدة لتلبية حاجات المستهلك المحلي والأجنبي على سواء مع التركيز على تنمية المداخل للفرد من أجل تحسين المستوى المعيشي له"

- **تعريف تنافسية الدول حسب المجموعة الثالثة:** ويعرف المعهد الدولي للتنمية الإدارية التنافسية على أنها " أداة تحلل كيفية قيام الدولة أو المؤسسة بإدارة مجموع قدراتها لتحقيق الازدهار أو الربح".

وعرفها المجلس الأوروبي في إجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الدول على أنها القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيلي عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجالا واسعا يشمل كل السياسة الاقتصادية².

أما تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي " فهي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة " وفي تعريف اخر له " قدرة الاقتصاد الوطني على الوصول إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي في دخل الفرد³.

ونلاحظ من التعاريف السابقة أنها تناولت وربطت مفهوم التنافسية بالمستوى المعيشي لأفراد البلد من خلال توفير مستوى تشغيل عالي الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع دخول الفرد وبالتالي زيادة نصيبه من الناتج الإجمالي.

¹المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية، الكويت، 2003 ص 21.

²بلقطة أبراهيم، مرجع سابق، ص 9.

³على توفيق الصادق، المنافسة في ظل العولمة القضايا و المضامين مداخلة ضمن الملتنقى الدولي حول القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، أبوظبي، العدد الخامس، من 05- 07 أكتوبر 1999،

وحسب وجهة نظر هذه الفئة فإن التنافسية تختص بالاهتمام والاعتماد على المستوى المعيشي للفرد، وذلك بواسطة تحسين وزيادة في مداخله وكذلك نصيبه من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي. ولا يتحقق ذلك إلا إذ كانت الدولة تحقق معدلات نمو مستدامة ولا يأتي ذلك إذا كانت تملك مستوى تبادل تجاري تحقق من خلاله الفائض.

انطلاقاً من التعريف السابقة التي تم الاستعانة بها في تحديد مفهوم التنافسية، نستنتج أنها تشترك في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، ما يؤدي إلى تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، لذلك فإننا نحاول إعطاء تعريف للتنافسية يتلخص في "التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة داخل حدودها الوصول بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، من أجل زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام."

إذن من المفاهيم المختلفة للتنافسية على مستوى المؤسسة ثم تنافسية القطاع إلى تنافسية الدولة نستنتج أن هناك علاقة تكاملية للتنافسية بين هذه المستويات الثلاثة، لأن الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للقطاع الذي تعمل فيه، وبالتالي تكتسب الدولة القدرة التنافسية على المستوى الدولي. بينما لا يعتبر نجاح مؤسسة معينة تعمل في صناعة معينة مقياساً على وجود تنافسية للدولة، بحيث يمكن أن تكون لهذه المؤسسة بعض العوامل التي ساهمت في تحقيق تنافسياتها رغم أنها تنتمي إلى دولة غير تنافسية أو تنافسياتها محدودة والعكس صحيح.

- صعوبة إيجاد مفهوم واضح ويسير لتنافسية الدول بسبب تعقد مفهوم التنافسية هذا من جهة، وكذلك عدم وجود إطار نظري قوي ونموذج متماسك يسمح بتفسيرها وتحديدتها تحديداً علمياً دقيقاً.
- مفهوم التنافسية لا يزال خاضعاً لمناظرات بين الباحثين حيث تمخض عنها العديد من التعاريف والمؤشرات التي تحاول تحديد وقياس واحد أو أكثر من الأوجه المتعددة للتنافسية.
- تختلف التنافسية على المستوى الكلي عن التنافسية على المستوى الجزئي، إلا أن هذه الأخيرة تعتبر أقل تشجيعاً وتعقيداً من الأولى.

مما سبق من التعاريف، نعتد تعريف التنافسية حسب المجموعة الثانية التي تعتمد على الميزان التجاري وتحسين المستوى المعيشي للفرد، ولا يتأتى ذلك إلا بزيادة متواصلة في الصادرات حيث تساهم هذه الزيادة في تحسن الميزان التجاري وإن تكون نابعة من معدلات مرتفعة من الإنتاجية إلى جانب توزيع مكاسب التصدير بعدالة على كافة عناصر الإنتاج وخاصة عناصر العمل.

غير أن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية، مما يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة حتماً، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع وتحسين دخل الفرد يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للتنافسية على الصعيد الدولي.

من هذا كله يمكن تقديم تنافسية الدول باعتماد فقط على الميزان التجاري، هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة، محسوبة بمعدلات التغيير السنوي لدخل الفرد.

كما أن هناك فرق بين مفهوم التنافس ومفهوم التنافسية، فالتنافسية تعرف على أنها قدرة البلد على تصريف بضاعته في الأسواق الدولية، أما المنافسة أو المزاحمة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني (هيكل السوق)، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية، والتنافس والتنافسية هما العنصران الأساسيان لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية.

وتشارك سياسات المزاحمة وسياسات رفع القدرة التنافسية في هدف موحد هو التوجه نحو الفعالية، وأن الإجراءات المتخذة نحو أحدهما في أي من الميادين تؤثر على تطور الآخر، فالإجراءات الهادفة إلى تقوية المزاحمة في الأسواق المحلية تزيد أيضاً من التنافسية الدولية، وبالمقابل فإن الإجراءات الموجهة إلى رفع متانة التنافس الدولي للدولة سيكون لها تأثير على هيكل السوق المحلي وعلى شكل المزاحمة في السوق الداخلي!

¹ كمال رزيق، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

يمكن تصنيف التنافسية الى عدة أصناف كما يلي:

الفرع الأول: التنافسية حسب الموضوع

وفق هذا النوع يمكن تصنيف التنافسية إلى صنفين أساسيين يتمثلان في:

أولاً- تنافسية المنتج: لا يمكن لأي مؤسسة أن تكون تنافسية ما لم تقوم بإنتاج وطرح منتجات تنافسية، إذ تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية المؤسسة لكنه غير كافي، ونجد في أغلب الأحيان يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، غير أن هذا الطرح مضللاً، لأنه هناك معايير أخرى أكثر دلالة كالجودة، خدمات ما بعد البيع، صفات المنتج.....، ولمعرفة أو التعرف على وضعية المنتج في السوق يجب الاستعانة بالمعايير الأكثر دلالة وتعبيراً.

ثانياً-تنافسية المؤسسة: وهي أشمل من تنافسية المنتج فيتم تقويمها بالاستعانة بمجموع الهوامش المحققة من كل المنتجات التي تنتجها المؤسسة والأعباء الإجمالية مثل نفقات البحث والتطوير، النفقات العامة،....، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من الناتج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاعتماد على الهامش الذي يحقق هذا الأخير. وحتى تكون المؤسسة تنافسية يجب أن تفوق مجموع الهوامش المحققة مجموع التكاليف المختلفة أي تحقق ربح وهو يعتبر مؤشر من مؤشرات التنافسية.

الفرع الثاني: التنافسية وفق الزمن

وحسب هذا النوع كذلك يمكن تقسيمها إلى نوعين يتمثلان في:

أولاً-التنافسية الظرفية: تتمثل التنافسية الظرفية في النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية نتيجة ظروف معينة، غير أنه لا يجب الاعتماد عليها والتفاؤل بهذه النتائج، لكونها ناتجة عن فرص عابرة في السوق، أو عن ظرف جعل المؤسسة في وضعية احتكارية، إن النتائج المحققة في المدى القصير لا يمكن أن نقيس عليها لأنه يمكن ألا تتحقق في المدى الطويل.

ثانياً-التنافسية المستدامة: إن التنافسية المستدامة تركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري¹، وتستند إلى مجموعة من المعايير (الموقع في السوق، جودة المنتجات، المرونة، الخدمات المقدمة، التكاليف المختلفة، الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر)، حيث هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، وهي تختلف عن التنافسية الظرفية، فإن التنافسية المستدامة تختص بالفرص المستقبلية التي يجب اقتناصها، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ثالثاً-التنافسية السعرية: ويتمثل هذا في قدرة المؤسسة على طرح منتجات متجانسة وبنفس خصائص منتجات المنافسين ولكن بسعر أقل من أسعارهم، ويمكن تحقيق هذا النوع من التنافسية انطلاقاً من التكلفة الإجمالية للمنتج، بحيث كل ما نجحت المؤسسة في تدنية التكاليف المختلفة كل ما استطاعت تطبيق سعر تنافسي تستطيع أن تكسب به ولاء العملاء وبالتالي زيادة الكميات المباعة مع تحقيق هامش ربح.

رابعاً-التنافسية التكنولوجية: تعمل اليوم المؤسسات في بيئة متغيرة سمتها الأساسية التطورات السريعة خاصة في مجال التكنولوجيا ونظام المعلومات، فأصبحت المؤسسات تسعى لاكتساب ومواكبة آخر التطورات التكنولوجية بهدف الاعتماد عليها في العملية الإنتاجية لطرح منتجات متطورة حديثة تشبع الرغبات المتطورة والمتزايدة للمستهلك وزيادة كمية الإنتاج وتنوعها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية

تتمثل القدرة التنافسية في قدرة المؤسسات أو القطاعات الإنتاجية أو الدولة على تسويق منتجاتها وزيادة مبيعاتها، في ظل زيادة المنافسة مع السلع الأجنبية في الأسواق الداخلية والخارجية. ويمكن أن تعود هذه القدرة إلى الأسعار المنخفضة (المنافسة السعرية) أو إلى عوامل أخرى ليس لها علاقة بالسعر وإنما لها علاقة مباشرة بالمنتج كالجودة، الابتكار، العلامة التجارية، الخصائص العامة.....

ويشمل مفهوم القدرة التنافسية على أبعاد مختلفة وحقل واسع من السياسات الاقتصادية بسبب تعدد العوامل المؤثرة في بناء التنافسية وتنوعها. وتعد القدرة التنافسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للاقتصاديين ورجال الأعمال والمسيرين ومهندسي السياسات الاقتصادية.

¹ www.ta3lim.com , 06/03/2016 à 19h43.

لقد لعب الانفتاح الاقتصادي دوراً رئيسياً في عولمة الاقتصاد وسياسات الانفتاح التجاري التي تبنتها أغلبية بلدان العالم في الفترة الأخيرة وإزالة العوائق والحواجز أمام المنتجات أدت إلى احتدام المنافسة في الأسواق الدولية، وألغت الحماية على الأنشطة الإنتاجية المحلية من مزاحمة السلع الأجنبية.

ومن الطبيعي في ظل اشتداد المنافسة كل بلد يسعى إلى تعزيز قدراته التنافسية مقارنة بمنافسيه، لضمان نموه الاقتصادي الضروري للتنمية وخلق فرص العمل لأفراده وتمويل سياساته الاجتماعية في مجالات التعليم والصحة وغيرها.

وتتمثل أهم العوامل المؤثرة في بناء القدرة التنافسية فيما يلي¹:

- السياسات الاقتصادية الداعمة كالسياسات النقدية التي تقضي بخفض أسعار الفائدة ومن ثم تراجع تكلفة التمويل بالنسبة للمؤسسات، وخفض مستوى سعر الصرف الفعلي، إضافة إلى السياسات الإنفاقية والسياسات الصناعية اللتين تشجعان البحث العلمي والابتكار، وتنتجان مخرجاتهما للمؤسسات مجاناً أو مقابل أسعار زهيدة.
- وفرة عوامل الإنتاج (المواد الطبيعية، العمالة، التكنولوجيا) وانخفاض تكلفتها.
- توفر البنى التحتية والظروف المحفزة للاستثمار كالمناطق الصناعية المجهزة وشبكات الطرق والموانئ والمطارات ووسائل الاتصالات...إلخ.
- الحوكمة الرشيدة وفعالية المؤسسات وسيادة العدالة والقانون، مما يؤدي إلى تجويد مناخ الأعمال والحد من البيروقراطية وجعل الإدارة في خدمة المقاول وليس عبئاً عليها.
- مستوى التكنولوجيا المتاحة للمؤسسات والقدرة على الإبداع والابتكار².
- جاذبية البلد للاستثمارات المباشرة الأجنبية خصوصاً تلك التي يكون مصدرها هو الشركات العالمية التي تملك حصصاً هامة من السوق الدولية.

¹ www.aljazeera.net/ 17/05/2018 à 22h20

² زعباط عبد الحميد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10-09 مارس 2004، ص 213.

- سياسات التسويق الخلاقة والمبتدعة التي تستعين بدراسة الأسواق لتطوير وخلق منتجات متميزة عن منافسيها وتلبي رغبات المستهلكين، علاوة على بناء علامات تجارية قوية وقريبة من المستهلكين والترويج لها.
- تطور أسواق الأوراق المالية ومدى قدرتها على استقطاب الرأس المال الأجنبي، وهذا ما من شأنه أن يتيح للشركات فرصا تمويلية بديلة عن التمويل المصرفي، مما يسمح بخفض تكلفة تمويل مشاريعها التوسيعية.
- التركيز، ويمكن إدراك مستوى القدرة التنافسية لأي بلد بشكل أساسي بمعرفة حصته من الصادرات العالمية، ومعدل نمو نصيب الفرد من ناتجه المحلي الإجمالي.

المطلب الرابع: مؤشرات القدرة التنافسية

تختلف مؤشرات التنافسية باختلاف المستوى الذي ندرسها عنده، إلى أنه قد يتطابق مفهوم التنافسية إذا كان تحسين تنافسية المنشأة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ بمستويات التشغيل، ولهذا فإن من المناسب أن يجري التحليل على المستويات الثلاثة: مستوى المؤسسة، مستوى الصناعة أو القطاع ومستوى الاقتصاد الوطني.

الفرع الأول: مؤشرات تنافسية المؤسسة

يعتبر المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة العامل الأساسي المحدد للقدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا استطاعت المؤسسة التفاعل معه فإنه يزيد في قدرتها التنافسية، فقد اقترح أوستين (Austin) نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة خلال القوى الخمس المؤثرة في تلك التنافسية وهي¹:

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق الذي تعمل فيه المؤسسة.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون من المؤسسة.
- تهديد منتجات الإحلال (بدائل عن منتجات المؤسسة)

¹كمال رزيق و فارس مسدور، مرجع سابق.

يعتبر قياس تنافسية المؤسسة من المؤشرات الفعالة في معرفة قدرتها التفاعلية مع مكونات بيئتها الخارجية والداخلية. ولقياس تنافسية المؤسسة هناك عدة مقاربات منها التي تعتمد على التكلفة، إذ أن قدرة المؤسسة على خفض التكاليف تتوقف على عدة محددات منها التحكم في التكنولوجيا، مرونة العملية الإنتاجية، قدرة التفاوض مع الموردين والزبائن، التوفر على الكفاءة اللازمة والمعلومات الاستراتيجية. يتمثل هذا النوع من التنافسية في قدرة المؤسسة على طرح سلع وخدمات في الأسواق بسعر أقل مقارنة مع المنافسين وبجودة مماثلة. أما النوع الثاني من التنافسية فيتمثل في التنافسية الغير سعرية وتتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات متميزة من ناحية الجودة وهذا يعتمد على الإبداع والابتكار والاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج.

إن قياس تنافسية المؤسسة يتوقف على عدة مؤشرات أساسية أهمها:

1- الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يمكن قياسه بالوحدات الفيزيائية، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة¹.

ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

2- الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من

¹ ودب محمد عدنان، " القدرة التنافسية وقياسها"، جسر التنمية، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، كانون الأول، 2003، العدد 24.

السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصّة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق.

و تعرف الحصّة السوقية على أنها مجموع مبيعات المؤسسة إلى مجموع مبيعات السوق من المنتج، أي عبارة عن قسمة حصة مؤسسة ما على مجموع مبيعات المؤسسات المتواجدة في السوق من نفس المنتج¹.

3- الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصّة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيّتها المستقبلية².

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد (مؤشر TOBIN'S).

النسبة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالشروع % تكلفة استبدال

و تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي

¹ شفيق حداد و مظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، الجيبية: دار الحامد للنشر، 1998، ص 144.

Donald G McFetridge, Idem, P 06.

تحصل عليها¹، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

4- تكلفة الصنع: يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة. وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

تعتبر المؤشرات السابقة أهم المؤشرات التي يمكن من خلال دراسة وتحليل ومعرفة المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة مع منافسيها في السوق.

الفرع الثاني: مؤشرات تنافسية الصناعة (القطاع)

بما أن القطاع عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، فإن التوصل إلى حساب مقاييس القدرة التنافسية على مستوى القطاع مرهون بمدى توفر المعطيات الكافية عن المؤسسات التي تشكله، حيث تتمثل هذه المقاييس في متوسطات (معدلات) والتي قد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس، ويعود هذا إلى التمايز في القدرة التنافسية للمؤسسات نفسها، فإذا كان عدد المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع ذات قدرة تنافسية كبير، فعند حساب متوسط القدرة التنافسية للقطاع نجده ذو قدرة التنافسية والعكس في حالة وجود عدد قليل فقط من المؤسسات ذات قدرة التنافسية فهذا يؤدي إلى نتيجة تعبر على ضعف القدرة التنافسية للقطاع، لذا يشترط عند حساب وتحليل القدرة التنافسية لفرع صناعة معين أن تكون المؤسسات التي يتشكل منها متقاربة المستوى حتى يكون لهذه المتوسطات مدلول صحيح وذو معنى وتكون مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى.

وإذا كان من الممكن تقييم تنافسية المؤسسة في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المؤسسات المحلية أو الدولية، فإن تقييم تنافسية قطاع معين يتم عن طريق المقارنة مع نفس القطاع في بلد آخر أو

¹ Ibid, P06.

إقليم آخر الذي يتم التبادل معه ، كما يمكن أن يتضمن القطاع التنافسي مؤسسات تنافسية إقليمية ودولياً، وتتمثل في المؤسسات التي تحقق أرباحاً سواء في الأسواق المحلية أو الدولية. ونجد تقريبا غالبية مقاييس القدرة التنافسية للمؤسسة تنطبق على حساب القدرة التنافسية للقطاع، إذ أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستمر ومستديم مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافسياً إذا تم تدارك الأخطاء وتقومها¹.

أولاً- مؤشر التكاليف : تلعب التكاليف دوراً كبيراً في زيادة القدرة التنافسية للقطاع، فقد حدد Porter ميزتين تنافسية يمكن الاستعانة بها لزيادة القدرة التنافسية. ويكون القطاع تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى القطاعات الأجنبية المنافسة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الإنتاجية لوحدة واحدة للمنافسين الأجانب.

وغالباً ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحيدة لليد العاملة CUMO²، ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i في البلد z في الفترة t بواسطة المعادلة التالية:

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} \times R_{jt} / (Q/L)_{ijt}$$

حيث:

W_{ijt} عبارة عن معدل أجر الساعة في فرع النشاط i والبلد z في الفترة t .

R_{ijt} عبارة عن سعر الصرف بعملة البلد z في الفترة t .

$(1/q)_{ijt}$ تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i والبلد z في الفترة t .

ويصبح من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن التكلفة الوحيدة لليد العاملة النسبية" مع

البلد K .

$$CUMOR_{ijKt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt}$$

¹ محمد عيسى الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، العدد 24 ديسمبر 2003.

²Donald G. McFetridge, Idem, P13

ويمكن أن ترتفع CUMOR للبلد Z بالنسبة إلى مثيلاتها للبلدان الأجنبية بسبب أن يزيد معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما هو عليه في الخارج، أو أن تزيد إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج، أو ارتفاع قيمة العملة المحلية بالمقارنة بعملات البلدان الأخرى. ونجد أنه هناك غموض عند مقارنة التكلفة الوحودية لليد العاملة ويكمن في عدم وضوح سبب الزيادة. كما أن ارتفاع التكلفة الوحودية النسبية بسبب ارتفاع في الأجور أو في زيادة في سعر الصرف، يكون مرغوباً إن كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية.

تبنى العديد من الاقتصاديين حتى منتصف الثمانينات فكرة أن التنافسية الدولية محددة بشكل وحيد بأسعار التصدير التي هي دالة أساساً في تكلفة عوامل الإنتاج الصناعي الوحودية وعلى الخصوص الأجور، لذلك كانت توصياتهم العملية حول السياسة الاقتصادية في ضوء هذه المقاربة للتنافسية الدولية تتناول:

- إجراءات مستندة أساساً على التكلفة الأجرية وإنتاجية القوى العاملة، وفي بعض الأحيان التكلفة الأجرية فقط.
- مكان تحقيق مكاسب في التنافسية من خلال خفض قيمة العملة.

لكن هذه الرؤية وجهت لها انتقادات بناء على تجربة ألمانيا واليابان فقد عرفنا ارتفاع في CUMOR وتوسع في حصصها من السوق الدولية في آن واحد بسبب أن تكلفة اليد العاملة لم تشكل القسم الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن خبرة البلدين تتوافق مع تزايد الطلب الخارجي على صادراتهما وبذلك نشأ توازن جديد برفع سعر الصرف والكميات المخصصة للتصدير الدولي، والانتقاد الثاني كون تكلفة اليد العاملة يمكن ألا تشكل إلا جزءاً صغيراً من تكلفة السلع والخدمات التي يتم تبادلها وبذلك يمكن تحييد أثر تلك التكلفة بواسطة تغير ملحوظ في قطاعات أخرى أو في أسعار عوامل الإنتاج الأخرى وبذلك لن يكون لتغيرات CUMO أثراً على سعر الصرف.

ثانياً - مؤشرات القدرة التنافسية التصديرية¹: يعتبر مؤشر الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية من أهم المؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، وهذا انطلاقاً من التعاريف المختلفة للتنافسية والتي في أغلبها ربطت القدرة التنافسية للقطاع بمدى قدرة مؤسساته على الاستمرار والزيادة في صرف منتجاتها في الأسواق الدولية، وبالتالي زيادة حصة منتجاته من الصادرات الوطنية الكلية، ونقل حصته من الواردات لسلعة معينة أخذاً في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي.

ثالثاً-الميزة النسبية الظاهرة: انطلاقاً من نظرية أدم سميث التي تعتبر أن البلد الذي يملك ميزة التكلفة الأقل في منتج معين عليه أن يتخصص فيه ويقايضه بالمنتج الذي يعرف تكلفة مرتفعة في إنتاجه، ثم نظرية الميزة النسبية للتكاليف لـ دفيد ريكاردو وصولاً إلى مايكل بورتر (1990) الذي أنشأ مقياساً للتنافسية مستنداً على الميزة التنافسية الظاهرة .

يشير معامل الميزة النسبية الظاهرة إلى الميزة التنافسية للصادرات من السلع، والفرص المحتملة لها مستقبلاً، ويعتبر مايكل بورتر هو من اعتمد هذا المؤشر في 1990 ويتم حسابه من خلال نسبة نصيب البلد x من الصادرات العالمية للسلعة y إلى نسبة نصيب الصادرات العالمية لتلك السلعة، ويبين حساب المعامل إلى وجود ميزة نسبية، إذا كانت قيمة المعامل أكبر من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من الواحد فإن ذلك يعني عدم وجود ميزة نسبية لتلك السلعة، ويتم حساب الرقم القياسي للميزة النسبية الظاهرة² للبلاد j لمجموعة منتجات القطاع i وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{[\text{صادرات المنتج } i \text{ للبلاد } j] \setminus [\text{الصادرات الكلية للبلاد } j]}{[\text{الصادرات الدولية للمنتج } i] \setminus [\text{الصادرات الدولية الكلية}]}$$

الرقم القياسي للميزة النسبية الظاهرة = $\frac{\text{قيمة الصادرات الكلية للدولة} / \text{قيمة الصادرات الكلية العالمية}}{\text{قيمة صادرات السلعة للدولة} / \text{قيمة صادرات السلعة في العالم}}$

¹ محمود محمد فواز، القدرة التنافسية والكفاءة التصديرية للبطاطس المصرية في الأسواق العالمية مع التركيز على السوق الروسي، مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، مجلد (7)، العدد (2)، مصر، فبراير 2016.

²Deardorff, A. V., **Testing Trade Theories and Predicating Trade flows**, Hand boik of Intetnational Economics, by R. W. Jones and Kenen , Amsterdam, science publishers , 1984.

إن نتيجة هذه المعادلة الرياضية تمكنا بالتوصل إلى إستنتاج ومعرفة الوضعية التنافسية للقطاع المعني في البلد z ، حيث أنه عندما تكون النسبة الناتجة أكبر من الواحد فإن البلد z يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i ، ويجدر الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن أي فرعاً صناعياً تكون نسبة حصته من الصادرات الدولية ومن الواردات الدولية ضعيفة لا يمكن اعتباره تنافسياً.

رابعاً- مؤشر الكفاءة التصديرية: يمثل معامل الكفاءة التصديرية معياراً للمقارنة بين الأسواق الخارجية والأسواق المحلية، حيث يبين ما اذا كان سعر التصدير اعلى من سعر البيع في السوق المحلي او العكس، وهو الامر الذى يبين إمكانية وضرورة فتح الأسواق الخارجية ام عدم جدوى ذلك اقتصادياً، حيث ارتفاع الكفاءة التصديرية يكون حافزاً للمصدرين للعمل على تصدير السلعة للسوق الخارجي لتحقيق ربحية اعلى من السوق المحلي، وينعكس ارتفاع معامل الكفاءة التصديرية في حصول المنتج لتلك السلعة على سعر افضل يحقق له ربحية اعلى عند تصدير تلك السلعة. ويتم حساب معامل الكفاءة التصديرية وفقاً للمعادلة التالية¹:

$$\text{كفاءة التصدير} = \frac{\text{قيمة السلعة بأسعار التصدير}}{\text{قيمة السلعة بأسعار الجملة}} \times 100$$

ويتم تحويل قيمة الصادرات من السلعة المصدرة الى ما يعادلها من العملة المحلية، وفقاً لسعر الصرف الرسمي، ونسبتها الى قيمتها بأسعار الجملة المحلية، فاذا كانت النسبة أكثر من 100% فذلك يعنى انه يتم بيع السلعة في الأسواق العالمية بأسعار أعلى من الأسعار المحلية، أي ان هناك ربحية من التصدير، اما إذا كانت النسبة اقل من 100% فانه يعنى انه يتم بيع هذه السلعة في الأسواق العالمية بأسعار اقل من الأسعار المحلية أي هناك خسارة نتيجة التصدير.

خامساً-التنافسية السعرية: يعتبر السعر التصديري مؤشراً هاماً في إمكانية جذب أسواق جديدة من الأسواق الاستيرادية للسلعة، في ظل التقارب النوعي للسلعة المصدرة لنظيرتها بالدول الأخرى المصدرة،

¹Porter, M. E., Competitive Advantage of Nations, MacMillan press LDS, 1990

وكما انخفض السعر التصديري بالمقارنة بنظيره بالدول الأخرى المنافسة فان ذلك يعنى وجود ميزة سعرية للسلعة المصدرة، وقدرة تنافسية أفضل، وكلما قل قيمة ذلك المؤشر عن الواحد الصحيح دل ذلك على أن الدولة لها ميزة تنافسية سعرية في تصدير تلك السلعة، بالنسبة للدول المنافسة لنفس السلعة¹. ويتم حساب التنافسية السعرية وفقاً للمعادلة التالية:

متوسط سعر التصدير لدولة ما لسلعة أ في سنة معينة

التنافسية السعرية =

متوسط سعر التصدير للدولة المنافسة لنفس السلعة أ في نفس السنة

سادسا-النصيب السوقي: يعتبر النصيب السوقي أحد المؤشرات لقياس التنافسية وتقدير مدى إمكانية تنمية الأوضاع التنافسية لصادرات دولة ما داخل الأسواق الخارجية، حيث أن ارتفاعه يعبر عن ارتفاع الوضع التنافسي للدولة في الأسواق الخارجية بالنسبة للسلعة. ويتم حساب النصيب السوقي وفقاً للمعادلة التالية:

كمية صادرات الدولة لسوق معين من سلعة معينة

100 x

النصيب السوقي =

إجمالي كمية واردات هذه السوق من تلك السلعة

الفرع الثالث: مؤشرات القدرة التنافسية الدولية

في ظل اشتداد المنافسة بين الدول نتيجة الانفتاح الاقتصادي من جهة وحرية تنقل الإنتاج ووسائله من جهة أخرى أدى إلى زيادة كمية الإنتاج وتنوعه فأصبحت تنافسية الدول مرهونة بمدى قدرتها على رفع التحدي، حيث تستعمل عدة مؤشرات في قياس تنافسية الدول على الرغم من العيوب المعروفة لمؤشر الناتج المحلي الإجمالي (GDP) للفرد أو بقية المؤشرات المتشابهة، في التعبير عن التنمية الاقتصادية فإن الناتج المحلي ومعدل نموه يسمحان بالتعبير عن تقدم الأمة أو توجهها نحو ذلك، ويعتبر GDP هو

¹Ibid.

أحسن مؤشر غير كامل عن توليد الثروة، لكنه فيما يتعلق بالتنافسية فإنه لا يميز المداخل الناجمة عن استنزاف الموارد غير المتجددة مثال النفط ولا المداخل الناجمة عن استغلال الأصول المتراكمة من جانب الأجيال السابقة، ولا المداخل من القيمة المضافة الاقتصادية الحقيقية مثل الاختراعات، التقنية وعملية التحويل، فإذا أخذنا هذه القضايا في الاعتبار فإن GDP يبقى مع ذلك أحسن تقريب إحصائي أو مؤشر بديل للتعبير عن توليد الثروة. لكن من المقبول على نطاق واسع في الأدبيات الاقتصادية أن تنافسية البلد لا يمكن أن تختزل إلى مجرد عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي أو الإنتاجية لأن المنشآت تواجه الأبعاد السياسية والتقنية والتعليمية للبلدان المنافسة وكذلك اقتصادياتها، وبهذا فإنه بتزويد المنشآت بمناخ ذو هيكل أكثر فاعلية والمؤسسات والسياسات الفاعلة، تستطيع الأمم أن تتنافس فيما بينها. ثمة العديد من مؤشرات التنافسية، فبعض الدراسات تختصر هذه المؤشرات في عدد محدود كأسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي للسلع المتاجر بها وغير المتاجر بها، تكلفة العمل المميزة في الصناعة التحويلية، ولكن الإنجاز الحقيقي لكل منها في تفسير تدفقات التجارة ليس كاملاً.

يعتمد في قياس تنافس الدول على بعض المؤشرات التي تخص الإقتصاد ككل للدولة، كما يمكن أن يتطابق مفهوم التنافسية المعروف بشكل مفصل على مستوى المؤسسة أو الصناعة أو القطاع مع مفهوم التنافسية على مستوى الإقتصاد الوطني، فيمكن مثلاً أن تتحقق تنافسية المؤسسة عبر تقليص حجم المدخلات كالتخلص من العمالة مثلاً، فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل عوضاً عن زيادة المخرج لمستوى معين من مدخل العمل، فإن جانباً من المنافع المحققة على مستوى المؤسسة يمكن أن يقابلها على مستوى الإقتصاد الوطني زيادة نسبة البطالة مع نقصاً في الدخل والرفاه العام الناجم عن التخلص من العمالة ما لم يتم إعادة إدماج هذه العمالة في مؤسسات إنتاجية أخرى. وهناك عدة مؤشرات تعتمد لقياس تنافسية الدول نذكر منها:

أولاً- نمو الدخل الحقيقي للفرد والإنتاجية: لقد ربطت العديد من المفاهيم الخاصة بالتنافسية خاصة منها الصادرة عن الهيئات الدولية المختصة في قياس التنافسية، أنها مرتبطة بمدى نمو الدخل الحقيقي ونمو

الإنتاجية، فقد ربط Markusen¹ نمو الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية (TFP) Total Factor Productivity وعلى عوائد رأس المال والموارد الطبيعية والتكنولوجيا وكميات التبادل. كما يؤكد أن الزيادة في نمو الإنتاجية الكلية لعوامل تؤدي إلى نمو الناتج الداخلي الخام والذي بدوره تنعكس آثاره على دخل الفرد وتحسين الظروف المعيشية للمواطنين.

إن الاستعانة بالتكنولوجيا والتقنيات المتطورة في الإنتاج يسمح لها بتقديم منتجات ذات خصائص متميزة وكميات متزايدة في الأسواق العالمية يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجاتها المصدرة، أو عرض عالمي إضافي على المنتجات والخدمات التي تستوردها، لهذا فإن مقاربات التنافسية الوطنية المبنية على التجارة والدخل مرتبطة فيما بينها.

ثانياً- مؤشر سعر الصرف: يعتبر مؤشر سعر الصرف من المؤشرات التي يجب الاستعانة بها في قياس القدرة التنافسية للدول، ويعود ذلك إلى الاختلاف في قيمة عملات الدول، فلا يمكن الحكم على دلة ما أنها تنافسية مقارنة مع منافسيها إلى بعد توحيد العملة المعتمدة في القياس وغالبا ما تكون الدولار خاصة بعد اتفاقية بريتن وودز سنة 1947 التي من بين نتائجها تعويم الدولار، إن هذه المؤشرات عبارة عن متوسط مرجع لأسعار صرف ثنائية بين دولة ومنافسيها التجاريين، ويمكن تفسيرها أيضا بأنها متوسط مرجح لنسب مؤشرات الأسعار المحلية إلى مؤشر أسعار المنافسين التجاريين بعملة واحدة. ولقد كانت بدايات استخدام أسعار الصرف الحقيقية بدلا من الإسمية عند تسارع معدلات التضخم في العالم، وبذلك فاستخدامها يمكن من قياس تغير القدرة الشرائية لعملة معينة عبر الزمن مقارنة مع المنافسين، ويتم على ضوء حركة الأسعار النسبية كما يلي:

$$REEF = \frac{1}{\sum_{i=1}^n w_i \left(\text{Rit} \left(\frac{P_f i}{P_d} \right) \right)}$$

• REEF مؤشر سعر الصرف الفعلي.

Pf i مشر أسعار الشريك i .

¹ Donald G McFetridge, Idem, P17.

Pd أسعار البلد المعني.

$$Rit = \frac{eit}{eio} \text{ و } i \text{ إزاء الشريك}$$

Wi وزن ترجيحي لمؤشر سعر الصرف مقابل الشريك التجاري i .

eit سعر الصرف مقابل عملة الشريك التجاري I

eio سعر الصرف مقابل عملة الشريك التجاري في الوقت صفر (سنة الأساس).

n عدد الشركاء التجاريين.

من خلال المعادلة السابقة يمكن قياس القدرة التنافسية للسلع المصدرة من طرف الدول بأسعارها الحقيقية والتي تمثل كذلك الأسعار المتداولة في الأسواق الدولية، ويمكن لدولة ما أن تكون تنافسية في سلعة ما إذا كانت تستطيع أن تطرح في الأسواق الدولية منتجات متميزة وبأسعر أقل. إن في حالة الاعتماد على سعر الصرف الإسمي يعطينا نتائج مظلمة نتيجة عدم استقرار أسعار الصرف والتقلبات التي تعرفها من حين إلى آخر.

ثالثا-رصيد الحساب الجاري: يتكون الحساب الجاري من كل المبادلات الدولية من السلع والخدمات والتحويلات من جانب واحد (أي ما يتم دفعه أو استلامه دون مقابل)¹، وقد يكون في حالة توازن أو فائض أو يواجه عجزا، وغالبا ما يعتمد على الحساب الجاري في تحديد الدولة التنافسية، والفائض في الميزان التجاري يدل على تنافسية الدولة، والذي يكون نتيجة زيادة الطلب على السلع والخدمات في السوق الدولية، أما العجز فيدل على العكس. كما أن الفائض في الحساب التجاري لا يعكس دائما تنافسية عالية للدولة والعجز لا يصف بالضرورة تنافسية منخفضة.

رابعا- تركيب الصادرات والحصة السوقية: تعتبر التركيبة التجارية لصادرات بلد معين من أهم المؤشرات التي تدل على قدرات البلد التنافسية، إذا لا يمكن اعتبار البلد الذي يعتمد في تجارته الخارجية على المواد الباطنية الخام تنافسي (كالجزائر التي حوالي 98% من مداخلها من صادرات البترول)، رغم أن الميزان

¹صالح فلاح، مطبوعات في الاقتصادي الدولي، شركة بانتيبت، باتنة، 2003، ص 34.

التجاري موجب ويحقق فائض، إن تنوع تركيبة صادرات بلد ما وزيادة الحصة السوقية من القطاعات الإنتاجية والتي تطرح منتجات ذات قيمة مضافة مؤشر حقيقي على قدرات البلد التنافسية ، فكلما زادت الحصة السوقية من المنتوجات ذات القيمة المضافة في الأسواق الدولية كلما زاد دخل البلد من العملة الصعبة والذي بدوره يؤدي إلى زيادة دخل الفرد ومن ثم تحسن المستوى المعيشي والذي يدل على أن البلد له ميزة نسبية ظاهرة، فحسب برمجية Trade-Com التي أعدت بين البنك الدولي والأمم المتحدة هناك إرتباط بين التنافسية وأن يمتلك البلد ميزة نسبية ظاهرة مهمة في سوق مزدهرة، إن اكتساب ميزة نسبية ظاهرة في منتج معين يؤدي إلى زيادة تنافسيته فيه ومن ثم زيادة حصتها السوقية.

الفرع الرابع: المؤشرات المركبة لقياس التنافسية

تتمثل المؤشرات المركبة لقياس التنافسية في مجموع التقرير الصادرة عن الهيئات والمنظمات الدولية والتي تختص في دراسة وتحليل اقتصاديات الدول بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الفرعية ونذكر منها: مؤشر بيئة الأعمال على مستوى الاقتصاد الكلي و مؤشر تطور المؤسسات العامة، مؤشر تطور التكنولوجيا، مؤشر تنافسية النمو، مؤشر تنافسية الأعمال ونوعية بيئة الأعمال، مؤشر مدى تطور سير أعمال واستراتيجيات الشركات، الاستثمار الأساسي في رأس المال البشري، كفاءة السوق، الابتكار.. إلخ.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الحديثة

إن زيادة شدة المنافسة بين منظمات الأعمال اليوم، وأصبح تحقيق الأهداف والتحسين المستمر لأدائها مرتبط بمدى قدرتها على مواكبة التطورات المستمرة وإنتاج منتجات ذات جودة عالية تختلف بها كلياً أو جزئياً عن باقي منافسيها في الصناعة التي تعمل بها وتعطي قيمة مضافة للعملاء وتكسب بها ثقتهم وولاءهم مقارنة بمنتجات المنافسين في الصناعة وذلك عن طريق الوصول الى خلق ميزة تنافسية تحقق من خلالها مركز تنافسي يمكنها من مجابتهم والتميز عليهم، ويتم هذا من خلال امتلاك المنظمة للمهارات والخبرات والقدرات اللازمة والمؤهلة .

ونتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال أدى بالمنظمات الى تغيير اهتمامها والتركيز على العملاء والتسويق (لأن الميزة التنافسية للمنظمات هي إرضاء الزبائن وكل ما يرغبون فيه) بعدما كان تركيزها منصبا على المنتجات ثم المبيعات، فأحد المديرين في شركة Cisco قال: "أجعل العميل الخاص هو محور ثقافتك"¹.

تعتبر الميزة التنافسية أحد المكونات الرئيسية لبناء الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، والتي تنافس من خلالها في السوق، وهي تعتبر مزيج من الموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المنظمة ومحاولة تكييفها بما يتوافق مع توجه المنظمة الاستراتيجي، والأهداف المطلوب تحقيقها².

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لم يتم تحديد مفهوم محدد للميزة التنافسية بل تعددت واختلفت باختلاف وتنوع المهتمين بها ووجهة نظرهم وزاوية الدراسة وحسب مستويات التحليل الذي تعالج فيه، من المؤسسة كأصغر وحدة إلى الصناعة التي تنشط فيها إلى الاقتصاد ككل على مستوى الدولة، كما أن مفهومها ناتج عن التحول في مفهوم الميزة النسبية لـ Ricardo في الاقتصاد التقليدي التي تعتمد على قدرات كل دول من المواد الأولية والموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة، التي تسمح لها بإنتاج بعض المنتجات بسعر تنافسي³، الى مفهوم

¹سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، مصر، 2012، ص314.

²مروان محمد مجيد، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، مطابع شتات، مصر، 2011، ص64.

³ إبراهيم علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 53.

الميزة التنافسية والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وانتشار المعرفة واليد العاملة المؤهلة، ويعود بسبب التحول في المفهوم إلى التحولات والتطورات التي شهدتها العالم ولا يزال على جميع الأصعدة .

ويعتبر M. Porter أول من تطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، الذي اعتبرها هدفا استراتيجيا. وحددها بنوعين أساسين من الميزة التنافسية، وهما ميزة التكلفة وميزة الاختلاف (التميز)¹. فأصبحت تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المعتمدة من طرف المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا². وأصبحت تعرف على أنها: ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها استراتيجية معينة للتنافس¹.

كما تعرف أيضا على أنها مجموعة الصفات والخصائص التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تسمح للمؤسسة بالتفوق على المنافسين المباشرين لها في الصناعة.

يعتمد هذا التعريف على الخصائص الخاصة بالمنتج التي يمكن للمؤسسة أن تطرح منتجات متميزة عن منتجات المنافسين في الصناعة، حيث تقدم قيمة إضافية للعملاء تكسب بها تأييدهم ووفاءهم للعلامة التجارية والمؤسسة.

كما يعرفها Davidson الميزة التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على القيام بشيء أحسن من المنافسين، زيادة عن ذلك يمكن للمؤسسة أن تحقق عدة ميزات تنافسية، وذلك عن طريق التميز وإخفاض التكلفة².

أما Barney فيرى أن المنظمة تحقق الميزة، عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين، أو المرقبين تطبيقها وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات³.

نستنتج من التعاريف السابقة أن الميزة للتنافسية مفاهيم متعددة، كما يمكن اعتبارها استراتيجية بالنسبة للمؤسسة كونها تتوقف على القيمة التي تخلقها لعملائها، ويمكن أن تأخذ عدة أشكال منها التحكم في

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الكتاب للإسكندرية، الإسكندرية، 1998، ص 37.

² يحة عيسى و اخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 131.

³ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 11.

التكاليف والتميز في المنتجات والخدمات، وطرق جذابة في تقديم المنتجات والخدمات، والتحكم في أسلوب الإنتاج، والتموضع الجيد في السوق ومسار التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقها في العملية الإنتاجية، والسرعة في تلبية حاجات المستهلكين.

كما يمكن للمؤسسة الاعتماد على عدة استراتيجيات للتوصل إلى تحقيق عدد من الميزات التنافسية في نفس الوقت، لكن يبقى هذا صعب التحقيق على الواقع، لأنه عادة للتوصل لإنتاج منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين يتطلب زيادة في التكاليف، وهذا راجع إلى عامل الزمن وانخفاض الكميات المنتجة مما يؤدي إلى تراجع إنتاجية عوامل الإنتاج وزيادة التكاليف الثابتة.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية الدائمة

لقد أصبح من الصعب على المؤسسة اليوم في كثير من الأحيان الإلمام واستيعاب كل ما يحيط بها من تغيرات وأحداث مختلفة ونظرا لتعدد وتداخلها وتشنت مصادرها، وما يزيد الأمر تعقيدا هو الكم الهائل من البيانات والمعلومات الناتجة عن تفاعلها اليومي والمستمر مع البيئة بكل أنواعها ومتغيراتها، وما تفرزه من متغيرات متعددة ومختلفة تؤثر وتتأثر بمجريات عملها.

تتعدد وتختلف مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة انطلاقا من الخصائص والصفات التي تتميز بهما عن منافسيها، فهي الطبيعة المتغيرة والنسبية التي تمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتج والخدمات، والتنظيم وكيفية الإنتاج، والأنشطة التسويقية....إخ. وهذا التفوق النسبي ناتج عن عوامل أو مصادر مختلفة. وقد قام عدة باحثين بتحديد مصادرها، منهم Jean Jacques Iambin الذي اعتبرها إما أن تكون داخلية أو خارجية، فالميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المتميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال أو برفع كفاءة الاستعمال، أما الميزة الداخلية فتتمثل في مدى تفوق المؤسسة في التحكم تكاليف التصنيع والتسويق أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

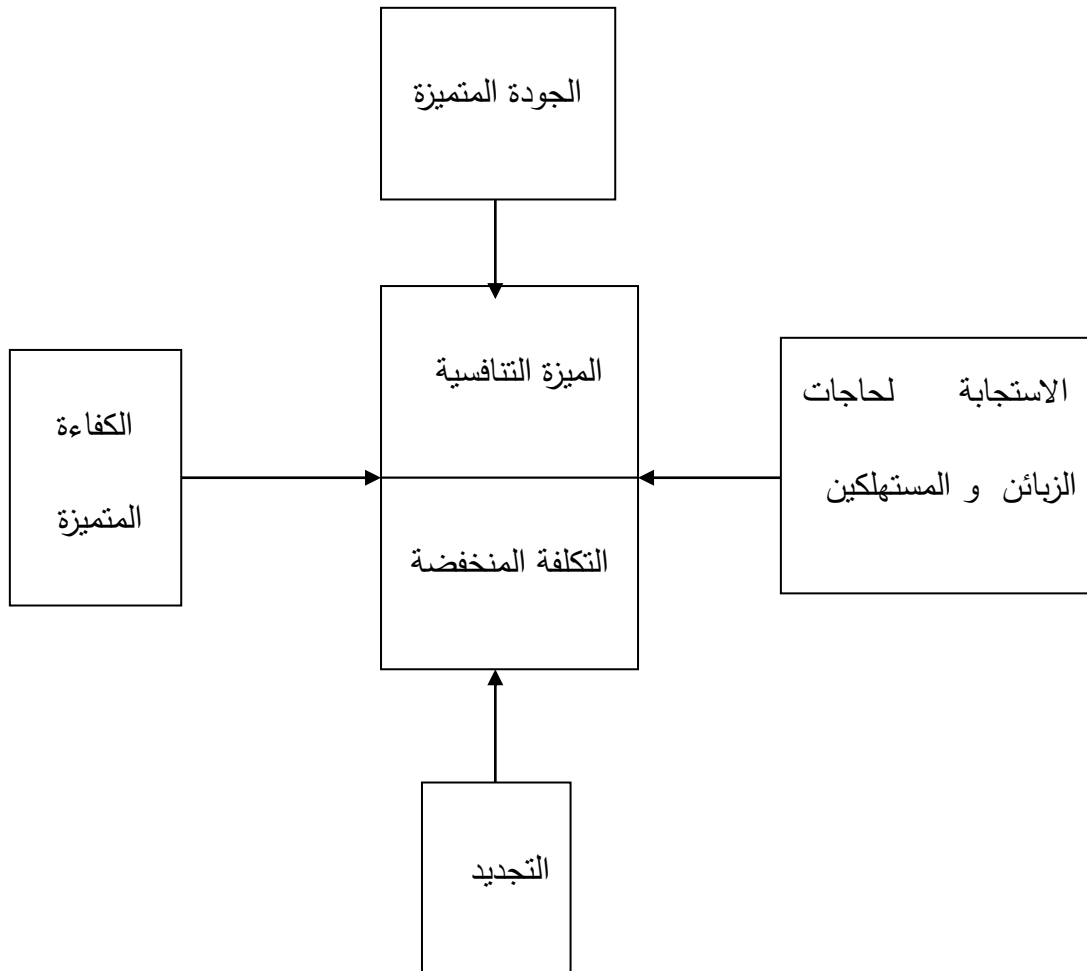
لقد توصل كل من M.Porter وBarney إلى أنه يوجد مصدرين أو مقاربتين يمكن للمؤسسة أن تتميز من خلالهما عن باقي المنظمات يتمثلان في الميزة الناتجة عن التكلفة المنخفضة والميزة الناتجة عن

التميز والاختلاف عن باقي المنافسين¹، وذهب في نفس السياق Barney.JB الذي قام بتحديددها في ثلاث مصار (رأس المال المادي، رأس المال التنظيمي، رأس المال البشري)².

كما أن " داي " في كتابه اعتبر أن أهم عنصرين يمكن المنظمة أن تحقق وتتوصل للتميز والاختلاف والسيطرة على التكاليف مقارنة بباقي المنافسين يتمثلان في الموارد والمهارات والقدرات المتميزة.

ونستخلص أهم العوامل والموارد التي تجعل المنظمة تتوصل لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في العوامل التالية:

الشكل 2-4 مصادر بناء الميزة التنافسية.



المصدر: شارلز وجاريت جونز، : الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، 2001، ص 196.

¹ .M,Porter , Opt,ct ,P35 .

² Brechet. J.P, **Gestion stratigique, le deveppement du projet de l'entreprise**, ESKA,1996 ,p188.

الفرع الأول: الموارد كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

تتمثل الموارد في مجموع ما تمتلكه المؤسسة من الموارد البشرية والأصول المادية والتي تستخدمها المؤسسة في العملية الإنتاج خلال فترة طويلة نسبيا. أما Tarondeau فيرى أن « موارد المؤسسة هي كل ما يمكن تعبئته لينتج ميزة تنافسية¹ ». الموارد كل الامكانيات المادية والبشرية والعمليات التنظيمية، المعلومات والمعرفة التي تمتلكها المنظمة، وتعتبر عنصر قوة عندما توفر للمنظمة ميزة تنافسية، كما يحدد بعض المتخصصين مجموعة من العناصر الأساسية يجب أن تنسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق وإدامة الميزة التنافسية، وهي أن تكون غير قابلة لإحلال وأن تكون هذه الموارد قيمة ونادرة.

لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأسمالها الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهمية الاستراتيجية التي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على العقول الذكية التي أصبحت مصدرا جديدا للميزة التنافسية.

يعتبر رأس المال الفكري في المؤسسة هو أعلى وأهم ما تمتلكه المؤسسات، إلا أنه يتعلق بالعنصر البشري الذي يتصف بالمزاج المتقلب على خلاف الآلة التي تعطي على قدر استغلالها، وحتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة من رأس مالها الفكري يجب أن تولي الإدارة أهمية بالغة لهذا العنصر نظرا لأنه يساهم في بناء وتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، فضلا عن عملية الابتكارات المتتالية التي يقوم بها.²

إن رأس المال الفكري يلعب دورا استراتيجيا مهما في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، فهو إذن المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور في العنصر البشري، فالنقود تحقق منافع عديدة لكن لا يمكنها أن تأخذ مكان رأس المال الفكري أو تعوضه، والآلات تؤدي العمل بكفاءة وفعالية وأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات والابتكارات، أما المورد البشري فهو

²مرزق سعد، دور إبداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13 و14 ديسمبر 2011، الشلف.

المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار وعنصر أساسي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، ورغم أن الاقتصاد المعرفي يتطلب الكثير من التغيرات الجوهرية التي تمكن المؤسسات من تحقيق النجاح في ظل هذا الاقتصاد الجديد، غير أن هناك بعض القضايا التي لا تتغير مع تغير أنماط الاقتصاديات، وهذا ما يؤكد عليه بوتر (M. Porter) إذ يشير إلى أنه في ظل فترات تقلب الأعمال، فإنه في الغالب تظهر قواعد للمنافسة، ولكن مع هذا فإن عملية تحقيق القيمة الاقتصادية المناسبة للمؤسسات أصبحت فكرة جديدة هي الحكم النهائي لنجاح الأعمال والقيمة الاقتصادية هي غير موجودة، إذ انعدمت الفجوة بين السعر والتكلفة، ويمكن الاعتماد بصورة أساسية على الربحية المستدامة في قياس تحقق القيمة الاقتصادية المناسبة للمؤسسة، ولذلك فإن الربحية تظل قيمة جوهرية للحكم على نجاح المؤسسات سواء في الاقتصاد المعرفي أو الاقتصاد التقليدي.

إن إدارة رأس المال الفكري تدعم الجهود للاستفادة من الأصول الملموسة والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، وأن توزيع المعرفة يحسن الأداء ويساعد المؤسسة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في إنتاج الإبداعات ومنه اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. لقد تطرقت العديد من الدراسات إلى محاولة الربط بين كلا من رأس المال الفكري وأداء المؤسسة التنافسي حتى نحو متباين منها:

فحسب "Gwan" إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، وأشار "Yound" إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري وليس لرأس المال المادي.

أما "Brown" أن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المؤسسة بسبب استبعاده للعاملين غير الجيدين، وقدرة استقطابه للعاملين الأنكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن.¹

¹ مخفي أمين، مدوري نورالدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13 و14 ديسمبر 2011، الشلف.

كما يوضح "Prefer" في دراسته أن البيئة التنافسية الجديدة والسريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها، وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار والتطوير للوظائف والعمليات من خلال توظيف رأسمالها الفكري، وهو يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.

الفرع الثاني: الكفاءة ودورها في خلق الميزة التنافسية

تتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لإنتاج المخرجات (سلع وخدمات)، أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض اذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية، ويتم تحقيقها من خلال الاعتماد على:

1- المهارات: المهارات هي عبارة عن أصول غير ملموسة، يتم تكوينها وتنميتها عبر الزمن من خلال عمليات تعلم تراكمية تستغرق فترة زمنية معينة، تتميز بصفة الخصوصية والتميز مما يصعب من عملية تقليدها أو محاكاتها من طرف الشركات المنافسة¹.

2- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تستطيع تغيير القدرات التنافسية للمنظمة، لأن تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج.

3- القيمة المدركة لدى الزبون: وهو يعني استغلال المنظمة لكافة إمكاناتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة. مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها.

4- تحقيق الاستجابة لمتطلبات العميل: يجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتجات أو تطوير منتجات جديدة تتصف بالتميز وتحقيق الاستجابة لحاجات العميل.

يمتد مفهوم الاستجابة أبعد من معايير التفضيل المعتادة مثل تواريخ الاستلام المنفق عليها، تحقيق الجودة اللازمة وخدمات ما بعد البيع، ليشمل التركيز على العميل من خلال الاستجابة لحاجاته وفق مستويات الإنتاج حسب الطلب، وتحقيق وقت الاستجابة بأسرع ما يمكن، ويعتبر الوقت من العناصر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية وتتنوع مجالات التنافس بالوقت، فمنها ما هو خاص بسرعة تسليم المنتج والانضباط في مواعيد التسليم، أما المجال الثاني فيتعلق بالمدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة ل طرح

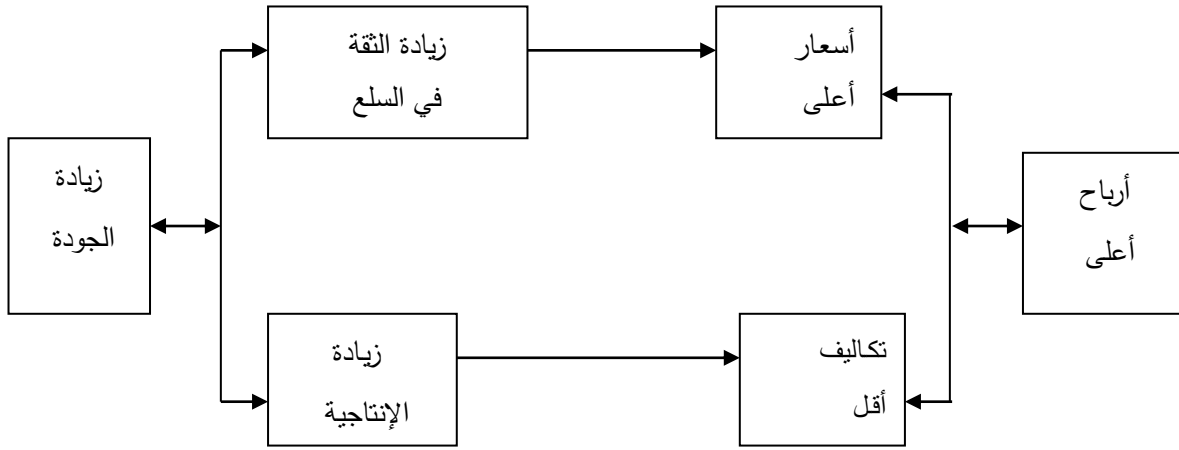
¹. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.39.

منتج جديد في السوق. في حين يتمثل المجال الثالث في المنافسة وفق عنصر الزمن في معدل سرعة التحسين والتطوير في عميات الإنتاج.¹

الفرع الثالث: الجودة وأهميتها في الحصول على الميزة التنافسية

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد الاستراتيجية، وقد أشار Water بأن " الجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه المستهلك وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج (سلعة أو خدمة) الذي يرضيه، وتعتبر الجودة أمر ضروري للمؤسسات إذ تساهم في زيادة أرباحها.

الشكل (2-5): تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارلز وجاريت جونز: مرجع سابق ، ص201.

الفرع الرابع: الإبداع ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

أصبح الإبداع موضع اهتمام الأكاديميين والممارسين في جميع مجالات الحياة وذلك لما له من تأثير إيجابي على نجاح المؤسسة في تحقيق الكفاءة والفعالية. وتؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكاناتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب والاستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية؛ إذ لا بد للمؤسسات لكي تبقى في ساحة التنافس أن تعتمد الابتعاد الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز ميزتها التنافسية. وان علاقة الإبداع بالميزة التنافسية ينبغي أن تتوفر على بعض العوامل منها:

¹ عبد الرحمان بن عنتر، نحو تدعيم الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 179.

- أن يتوفر على خاصية مميزة تجعله من الصعب تقليده من قبل المنافسين بسهولة.
- أن يلبي حاجات واقعية للمستهلك وأهداف المؤسسة وشركائها الفاعلين.
- أن تملك المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية التي تمكنها من تجسيده على أرض الواقع.
- أن تكون للمؤسسة نظرة استباقية تحميها من المخاطر المحتملة مع استغلال الوقت.

نجد عدة تصورات منه التصور الكلاسيكي (Ansoff و Stewart) الذي يوصف سلوكيات المؤسسات المبدعة، والتصور الثوري (Snow و Miles) الذي يعالج درجة الجدية والتغيير الناجم في كل من المنتج والسوق، والتصور الذي يركز على الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة للقيام بالإبداع¹.

الفرع الخامس: نظم المعلومات الاستراتيجية

فلقد أصبحت نظم المعلومات المصدر الخامس الذي يضاف إلى المصادر الأربعة في عمل الإدارة التقليدية أو ما يعرف ب (4MS) وهي: الموارد، الآلات، العامل والنقود.

إن عملية تحقيق وبناء الميزة التنافسية وتعزيزها في المؤسسة ليس بالأمر الهين ولا بالمهمة اليسيرة، بل إن هذه العملية تعد من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لكي تبقى متفوقة نسبياً، وكذلك للمحافظة على تلك الميزات، ويعتمد كل ذلك على الفرص التي تتاح أمام المنظمات، وفي الحالة الاعتيادية تكون متكافئة بين المنظمات المتنافسة، عليه فإن سرعة التقليد والاستنساخ من قبل المنافسين لتلك الميزات ينعكس على تقليص الفجوة بين المنظمة ومنافسيها، ويتطلب المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة تحقيق وتطوير عدة استراتيجيات وعدة ميزات تنافسية متداخلة، وإن بناء وتطوير عدة ميزات تنافسية سوف يجعل المنظمة هدفاً متحركاً أمام منافسيها ويغير في تركيبة بنية الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.

كما يعتبر نظم المعلومات من أهم مصادر الميزة التنافسية من خلال الدور الذي يقوم به من إعطاء ومنح المنظمة بمختلف المعلومات الاستراتيجية التي تستخدم لدعم أو صياغة الاستراتيجية للمنظمة وخططها أو تطوير الميزات التنافسية، أو المحافظة على الميزات الحالية والمكتسبة، وتحديد جوانب القوة

¹ كربالي بغداد، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، جامعة أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014.

وجوانب الضعف للمنظمة هذا إطلاقاً من تحليل البيئة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وهذا بتحليل البيئة الخارجية وكذلك المعلومات المختلفة حول السوق التي تنشط فيها المنظمة من عدد المنافسين الحاليين فيها والمنافسين المحتملين والسلع التي يحبذها المستهلك وخصائصها.

وتظهر أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية بالخصوص تتبع من خلال ما ينتظر منظمات الأعمال من منافسة مستقبلية لن تتمكن نظم المعلومات التقليدية من تقوية موقفها بأن تمدها بالخيارات الاستراتيجية وهو المورد الرئيسي والحيوي للقرارات الاستراتيجية، إذ تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية في تمكين المنظمة من بناء وامتلاك هذا المورد الاستراتيجي المهم.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية بعدة خصائص تجعلها ذات أهمية للمؤسسة نذكر منها¹:

- 1- نسبية أي بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في السوق وليس بالطلق.
- 2- القابلية للتجديد والتطوير وفق منظور استراتيجي أساسه التحسين المستمر من خلال الإبداع والابتكار.
- 3- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- 4- تنتج من داخل المنظمة وتحقق القيمة والمنفعة للعميل وتنعكس نتائجها على المؤسسة.
- 5- تنعكس في كفاءة أداة المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشركين.
- 6- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاً تهم فيما تقدمه إليهم المنظمة.
- 7- تتحقق لمدة زمنية بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- 8- البعد الاستراتيجي، تركز المدى البعيد إذ تعمل على استغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.

¹هباش فارس، خلق و تعظيم المزايا التنافسية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، جامعة أم البواقي، العدد 3، جوان 2015.

9- المرونة، أي قابلية التكيف والتغيير مع متغيرات البيئة الخارجية وإمكانيات وموارد المؤسسة الداخلية.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتصف بـ:

- تعطي الاسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية، اي يمكن ان تستمر مع الزمن.
- صعوبة التقليد من طرف المنظمات المنافسة.

و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية:¹

1- ظهور تكنولوجيا جديدة : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات : تصميم المنتج ، طرق التسويق الإنتاج والتسليم ، والخدمات المقدمة للزبون.

2- ظهور حاجات جديدة للمشتري (الزبون) أو تغييرها : عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة : تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ، والفكرة ليست فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

4- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثلا: اليد العاملة ، المواد الأولية، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات ، الدعاية ، الإعلان أو الآلات.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص. 99-100.

5- حدوث تغيرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وحواجز التجارة¹.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

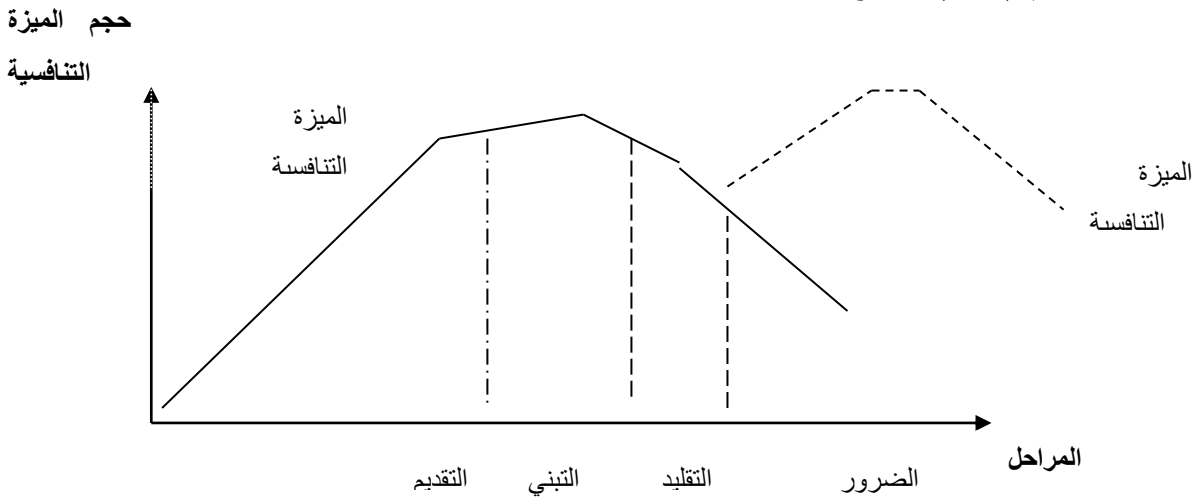
تتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين وهما :

الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية²

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة.

إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6) يوضح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87 .

¹حريري بوشعور، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ، ص 86.

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي¹:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

- **مرحلة التثبيت:** وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدعوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن.

- **مرحلة التقليد** وتراجع حجم الميزة التنافسية، وتنتج شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفورات.

- **مرحلة الضرورة:** وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

الفرع الثاني: نطاق التنافس

يُعبّر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي²:

1- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أم كل السوق.

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة لنيل شهادة ماجستير التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص. 26.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 88-89.

2- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز؛

3- **النطاق الجغرافي:** يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال تقديم المنتجات على نطاق عالي؛

4- **نطاق الصناعة:** تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

الفرع الثالث: استراتيجيات التنافس

تتمثل استراتيجية التنافس في أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين¹، وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وتتمثل في²:

1- **طريقة التنافس:** وتتمثل طريقة التنافس في مجموعة من الخطوات والتي من خلالها يتم تحديد أهداف المنافسين ثم التعرف على الاستراتيجيات المتبعة من طرفهم وبعد ذلك تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

• **تحديد أهداف المنافسين:** إن أي مؤسسة منافسة تنشط في السوق لها أهداف وغايات مسطر مسبقا من طرف الإدارة العليا، ولكن يجب على المؤسسة أن تكون على علم بهذه الأهداف سواء من ناحية الحصة السوقية أو الأرباح المحققة والتكنولوجيا المعتمدة، كما ترغب في معرفة درجة رضا المنافسين عن التقدم في تحقيق هذه الأهداف، وما هي الوسائل والأساليب التي يعتمد عليها المنافسين. كما يجب على المؤسسة مراقبة أهداف منافسيها لمختلف القطاعات السوقية، فإذا كانت المؤسسة المنافسة لم تغطي أحد الأسواق، فإن هذا عبارة عن فرصة يجب اقتناصها³.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 81.

² نفس المرجع، ص 81.

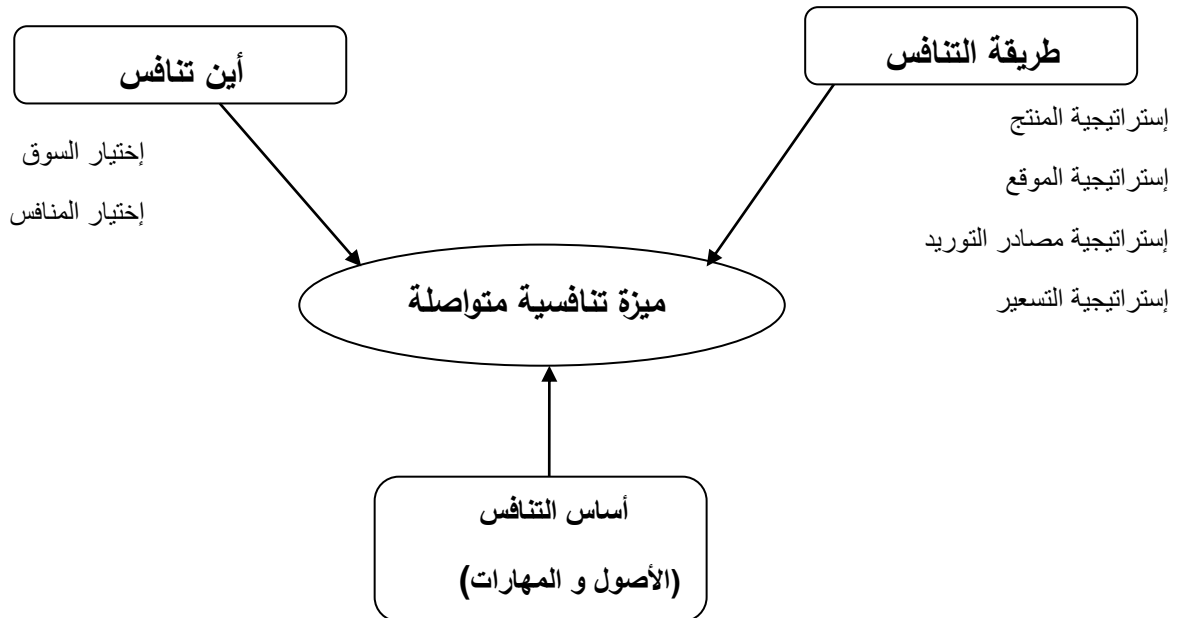
³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 320.

• **تحديد استراتيجيات المنافسين:** هناك عدة استراتيجيات للتنافس يمكن اعتمادها من طرف المؤسسة، وتختلف باختلاف أهدافها المراد تحقيقها والموارد البشرية والمادية والتقنيات والتكنولوجيا المتبعة في العملية الإنتاجية والتسويقية، كما يمكن لمجموعة من المنافسين للمؤسسة في الصناعة أن يعتمدوا على نفس الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، لذا وجب عليها تحديد هذه المؤسسات لأنها تعتبر المنافسة المباشرة والأساسية لها.

2- حلبة التنافس: ونقصد بها اختيار المنتج والسوق التي تلائم المنظمة والتي تسمح لها بالاستحواد على جزء مهم من السوق ومن ثم تحقيق أرباح عالية، ويكون هذا عن طريق تحديد نوع المنافسين المتواجدين بالسوق ودراسة تحركاتهم وتحليل خصائصهم وكذا تحديد منتجاتهم ومميزاتها¹.

3- أساس التنافس: وتتمثل أساسا في الموارد والكفاءات التي تعتمد عليها المنظمة في بناء مزايا تنافسية تجعل منتجاتها متميزة عن منتجات باقي المنافسين لها، وهذا سواء من حيث القيمة التي يوفرها المنتج للمستهلك مقارنة بسعره في السوق أو من حيث زمن توفير المنتج له أو من حيث المظهر الخارجي للمنتج، ومن هنا يجب على المنظمة تحديد أهدافها والاستراتيجية التنافسية التي تعتمد عليها للوصول إليها.

شكل (2-7) الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 82.

¹ كوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 13 ، ص 105.

المطلب الخامس: أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة

تعتبر الميزة التنافسية ضرورية للمنظمة من أجل التفوق على المنافسين ومن ثم احتلال مركز تنافسي في الصناعة، وتساهم في قيادة المنظمة لاستخدام الأمتل للموارد، وبشكل عام تتمثل أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في¹:

- تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد عليه المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، والعمل على تطوير معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات التي تسمح لها بالتكيف مع الفرص المتغيرة.
- تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تعتبر الميزة التنافسية معياراً مهماً لنجاح المنظمات، فهي تعمل على إيجاد نماذج جديدة مميزة يصعب على المنافسين تقليدها.
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الإثنين معاً.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- أن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.
- تعطي الميزة التنافسية مؤشراً قوياً للمنظمات لإحكام سيطرتها على الحصة السوقية أكبر من منافسيها.

¹ طاهر محسن منصور العالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متداخل)، دار وائل للمشر، الأردن، 2007 ، ص 309.

المبحث الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس

لقد أطلق عليها مصطلح الاستراتيجيات العامة لأن جميع الصناعات أو الأعمال يمكن لها إتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في منظمات تهدف إلى الربحية أو لا تهدف إلى الربحية، إن جميع هذه الاستراتيجيات هي النتيجة الطبيعية لعمل المنظمات في الإنتاج، السوق، المؤهلات والمهارات المتميزة.¹

ويعرف (Strickland & Thompson) الاستراتيجية التنافسية على أنها " كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية"

و يرى (Fahey) "إن تحديد استراتيجية المنافسة الملائمة لظروف المنظمة، يجب أن يسبقه معرفة عميقة للقوى التنافسية الموجودة في بيئة أعمال المنظمة بحيث توضح مدى تهديدها لوضع المنظمة، كما يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية بصورة واضحة، ورسم الاستراتيجية التنافسية.

أما (Wit & Meyer) فركزا على البعد الزمني المستند إلى ديمومة الميزة التنافسية والتي تعد نتيجة للاستراتيجية التنافسية، فالاستراتيجية التنافسية هي " الاستراتيجية التي تعمل على خلق الميزة التنافسية أو تعزيزها وإدامتها إذا كانت موجودة". وبنفس النظرة يرى Mintzberg أن الاستراتيجية التنافسية هي " فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها والتي تتصف بالديمومة"

ومن هنا نستنتج أن الاستراتيجيات التنافسية تتعلق بالبحث عن مركز تنافسي ضمن الصناعة التي تنشط فيها، وإدامة ذلك المركز ضد القوى التنافسية في تلك الصناعة. ويوضح (Lynch) " أن المؤسسة في سعيها للوصول إلى مركز تنافسي انطلاقا من استراتيجيتها التنافسية، تواجه مشكلين أساسيين، ويتمثل الأول في التغيير المستمر للقوى التي تحدد مستوى التنافس في الصناعة، وأما الثاني يتمثل في نمط الاستجابة لتلك القوى، ويجب على المؤسسة على الاستجابة لتلك القوى ومحاولة التأثير فيها².

¹ د. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، مرجع سابق، ص 250.
² محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 101.

إن أهم وأشهر نموذج الذي حدد من خلاله الاستراتيجيات العامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال هو ذلك النموذج الذي قدمه بورتير Michel Porter والذي اشتمل على استراتيجيات قيادة التكلفة، والتميز، واستراتيجية التمييز ويؤكد هذا المدخل على تحقيق ميزة تنافسية Competitive Advantage من خلال تقديم منتج بسعر أقل، أو باستخدام أساليب تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة للمستهلك. أو التركيز على نسبة محددة من السوق بدلا من تغطية السوق بأكمله، وتمكن هذه الاستراتيجيات المنظمات من التنافس بفاعلية في الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط.

الشكل رقم 2-8: الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ"بورتير"

تميز المنتج تكاليف منخفضة

مجال الصناعة	استراتيجية التمييز	استراتيجية الهيمنة بالتكاليف
جزء من الصناعة	استراتيجية التركيز	

Ressource : Michael E. Porter: 1980. Op. Cit.. p. 39

المطلب الأول : استراتيجية الهيمنة بالتكلفة:

تعتبر استراتيجية الهيمنة بالتكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه Porter و تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج. حسب هذه الاستراتيجية فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة تسمح بتحقيق النمو يركز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج مجموعة من السلع والخدمات بنفس المواصفات التي يقدمها المنافسون لكن بأسعار أقل ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل أو لقطاع معين من السوق مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز، فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما ازدادت قدرة

المؤسسة على عرض أسعار أقل¹، وهذا ما يسمح للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية² وبالتالي تعويض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة وتحقيق أرباح المرغوب فيها بزيادة المبيعات. و حسب M.Porter يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات والتي تعتمد كلها بشكل أساسي على بنية الصناعة التي تشتغل فيها المنظمة وعلى هيكل السوق، وتتمثل في:

الفرع الأول: تحليل التكاليف حسب سلسلة القيمة

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب الحديثة في التحليل الاستراتيجي، فقد عرفها M.Porter على النحو التالي: "إن فكرة سلسلة القيمة، هي أشمل من نظام القيمة، حيث أنها ترمي إلى التوضيح الجيد للميكانزمات الأساسية الخاصة بتحضير الاستراتيجية". فهي تستخدم لمعرفة نقاط قوة المنظمة والبحث عن كيفية خلق المزايا التنافسية في المؤسسة من خلال تحليل مختلف أنشطتها ومهاراتها ومواردها، ويعتبر التاجر الأمريكي Loureance milles هو أول من استخدم هذا المفهوم وبعدها تم تطويره من طرف الباحث M.Porter من خلال الكتابات والبحوث التي أطلقها، حيث قام بتقسيم الأنشطة المختلفة للمؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة مدعمة. وهذا التقسيم يساعد على فهم وتحليل والتوصل إلى تحديد الأنشطة التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية الحالية للمؤسسة والمحتملة مستقبلا، ويمكن المؤسسة أن تخلق بها قيمة أفضل للمستهلك مقارنة بمنافسيها، إن كل نشاط تقوم به المؤسسة، يساهم بخلق القيمة ولكن بدرجات متفاوتة.) ووفق سلسلة القيمة تستطيع المؤسسات أن تتوصل إلى تحقيق ما يلي:

• التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة.

• تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.

• تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

1- الأنشطة الرئيسية: وتتمثل في مجموعة الأنشطة التي تدخل وتساهم بصفة مباشرة في العملية الإنتاجية والبيع، وتتمثل في³:

أ- الإمداد الداخلي: أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية، وهي مجموعة الأنشطة المرتبطة بنقل وضمان وتخزين المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

¹Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbose. *Marketing stratégique et opérationnel*, 6ème édition, (France: Dunod, 2005). P. 304

².IBID. P.304

³نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية : إدارة تنافسية – إدارة معرفة – إدارة مخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص76.

ب- العملية الإنتاجية: وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

ت- الإمدادات الخارجية: وتتمثل في مجموع العمليات التي تشمل جمع ونقل وتخزين وتوزيع المنتجات المصنعة أو النصف مصنعة أي من المنتج إلى المستهلك.

ث- التسويق والتوزيع: وتتضمن مجموعة الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما له علاقة بالعملية التسويقية من تسعير وترويج

ج- الخدمات: مجموعة الأنشطة التي تدعم وتحافظ على قيمة المنتج، والمتمثلة في خدمات ما بعد البيع (قطع الغيار، الصيانة.....).

إن الميزة التنافسية تتجم عن مجموعة من هذه الأنشطة ، حيث كل نشاط تقوم به سيساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية.¹

1- الأنشطة المدعمة: تعمل الأنشطة المدعمة على مساندة الأنشطة الرئيسية على القيام وأداء مهامها كما ينبغي، وحسب M.E.Porter تتمثل هذه الأنشطة أساسا في التمويل، التطور التكنولوجي، وتسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة¹.

أ- البنية الأساسية للمؤسسة: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة والمالية.

ب- إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة كالتوظيف والتدريب وإعادة الرسكلة، التحفيز. وتعتبر ذات أهمية كبيرة في خلق الميزة التنافسية الدائمة من خلال توفر المؤسسة على موظفين مبدعين يقومون بتحويل أفكارهم وترجمتها إلى منتجات متميزة عن منتجات المنافسين، كما أنها غير قابلة للتقليد والانتقال.

ج- التطور التكنولوجي: وهي الأنشطة التي تتعلق بتصميم المنتج وتطويره، وكذلك إيجاد وتحسين الطريقة التي تتجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

¹Bernhard Adriaensens et autres, **Marketing et qualité totale**, 1ere édition, De Boeck, Bruxelles, 1992, P146.

د- التمويين: وتتعلق بالأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات للعملية الإنتاجية سواء كانت مواد أولية أو الآلات.....إلخ.

تعتبر الأنشطة الداعمة ذات أهمية للأنشطة الرئيسية، فالمؤسسة تحتاج البني الارتكازية المختلفة في أداء أنشطتها الأساسية، وهي تحتاج المورد البشري والأنشطة المرتبطة به لأداء أسطتها الرئيسية وبالقدر نفسه الذي تحتاج به إلى الطرق والأساليب المتطورة تكنولوجيا لأداء الأعمال.

و يتمثل الهدف من الاعتماد على نموذج سلسلة القيمة في التحليل للمؤسسة هو خلق ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق التحكم والسيطرة على التكاليف الخاصة بكل نشاط ومن ثم التكاليف الكلية للعملية الإنتاجية وهذا انطلاقاً من:

• تقديم منتج متميز من حيث الجودة والخصائص والقيمة التي يوفرها للمستهلك، الإبداع التكنولوجي في التصميم والغلاف....إلخ

• السيطرة على التكاليف المختلفة.

• إن تحليل أنشطة سلسلة القيمة يؤدي إلى تحديد أهمية كل منها ومكانتها في المؤسسة مما يمكن هذه الأخيرة من تحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

شكل رقم(2-9): يمثل نموذج سلسلة القيمة



Source : -Claude Tarondeau ; *Stratégie Industrielle* ، Edition Vuibert ، paris ، P 38.

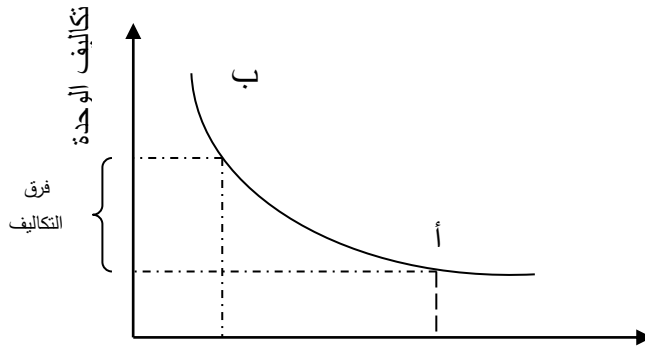
ما يمكن الإشارة إليه من خلال دراسة وتحليل أنشطة بعض المؤسسات أنه قد تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون الأخرى. وعلى العموم، إن كل من الأنشطة الرئيسية والمدعمة هي مصدر للقيمة. إن تحديد طبيعة الأنشطة ونوعيتها بدقة ضمن سيرورة السلسلة، هي التي توضع لنا درجة التفاعل فيما بينها، وتأثيرها على مكونات الميزة التنافسية. إن هذه الأخيرة، تتحقق من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى. " إن تسيير الروابط تعتبر عملية جد معقدة على مستوى التنظيم أكثر من تسيير الأنشطة الخالقة للقيمة، حيث التمكن من التنبؤ وتسيير الروابط بإمكانه من توليد أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة."

وزيادة على تلك الروابط الداخلية لسلسلة القيمة، توجد روابط خارجية تربطها بمكونات محيطها الخارجي، مما تدعم وتولد ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: عوامل منحنى الخبرة

يعد مفهوم أثر الخبرة تطورا لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد (Paterson Wright) قائد القاعدة الجوية التابعة للجيش الأمريكي المتخصصة في صناعة الطائرات الحربية سنة 1926، وقد اكتشف أن تكلفة الوحدة كانت تتخفف بحوالي 20% في كل مرة كان يتم مضاعفة الكمية المنتجة، وقد وجه هذا الاكتشاف فيما بعد مجموعة بوسطن الاستشارية الى تشكيل ما أصبح يعرف لاحقا باسم أثر الخبرة. و وفق نظرية أثر الخبرة أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما كلما انخفضت التكلفة الوحودية بنحو 10% الى 25%، يعني أنه وبسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج تتجح المنظمات بمرور الوقت في التحكم في أدوات وأساليب وتقنيات الإنتاج، مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة إنتاج كل وحدة إضافية منتجة منه. ويتم التوضيح أكثر بالمنحنى التالي:

الشكل (2-10) : يمثل منحنى الخبرة



العدد المتراكم للوحدات

Source: Hamadouch Ahmed, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, Alger, Ed: el chihab, 1997,P68.

الفرع الثالث: اقتصاديات الحجم والتعلم

يمكن القول إن مؤسسة معينة تحقق اقتصاديات الحجم أو السلم إذا كانت الزيادة في حجم الإنتاج تؤدي الى الانخفاض في التكلفة الكلية أكثر من الزيادة في الإنتاج، وهذا يعني أن إنتاج الوحدة الأخيرة يكون أقل تكلفة من إنتاج الوحدة التي قبلها وأكثر نجاعة¹.

¹محمد فريد الصحن، محمد صالح الحناوي، مقدمة في المال و الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 2000، ص183.

وتتركز اقتصاديات الحجم على عدم تجزئة عوامل الإنتاج وعلى مزايا التخصص ووفرة اليد العاملة المهرة وتخصص الإدارة وتكثيف البحث والتطوير وإدراج استراتيجيات تسويقية كلها ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة التي وصلت حجما معيناً¹. ويمكن الوصول الى اقتصاديات السلم بالاعتماد على عدة معايير وتختلف باختلاف الأسواق والصناعات منها²:

- **اقتصاديات الإنتاج:** وهي تشير إلى مقدار الانخفاض في كمية المدخلات من مختلف عناصر الإنتاج اللازمة لإنتاج وحدة واحدة، والذي يحدث مع زيادة حجم الإنتاج ومنها ما يتعلق بالعمل وما يتعلق برأس المال وأخرى بالمخزون.
- **اقتصاديات مالية:** وهي تتمثل في الانخفاض في سعر المواد الأولية التي تحصل عليه المؤسسة نتيجة شراء كمية كبيرة مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج.
- **اقتصاديات التسويق:** وهذا النوع من الاقتصاديات متعلق بالإعلان، فتكاليف الإعلان لا تزداد بنفس الزيادة في حجم التكاليف، وإنما تزداد بنسبة أقل.
- **اقتصاديات إدارية:** ان زيادة حجم المؤسسة يؤدي الى الزيادة في التخصص في الأعمال الإدارية حيث يوجد مدير للمبيعات ومدير للمشتريات، ومدير مالي، مدير الإنتاج وغيرها. ولا شك أن هذا التخصص يزيد من كفاءة كل مسؤول في تخصصه، ومن ثم التحكم في تقنيات الإنتاج وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- **استغلال الطاقة الإنتاجية:** هناك أثر كبير لاستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة على تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك نجد بأن التوقف أو التغيير في استعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة، وهذا ما يظهر بشكل أكبر بالنسبة للمؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، لذلك نجد العديد من هذه المؤسسات تتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا أي يزيد في فصول معينة ويقل أو ينعدم في باقي الفصول.
- **التوقيت:** إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المنظمة إلى ميزة التكلفة الأقل، لأن المؤسسة التي تقوم بطرح المنتج في السوق لأول مرة ستستغل جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه وبأقل تكلفة ممكنة،

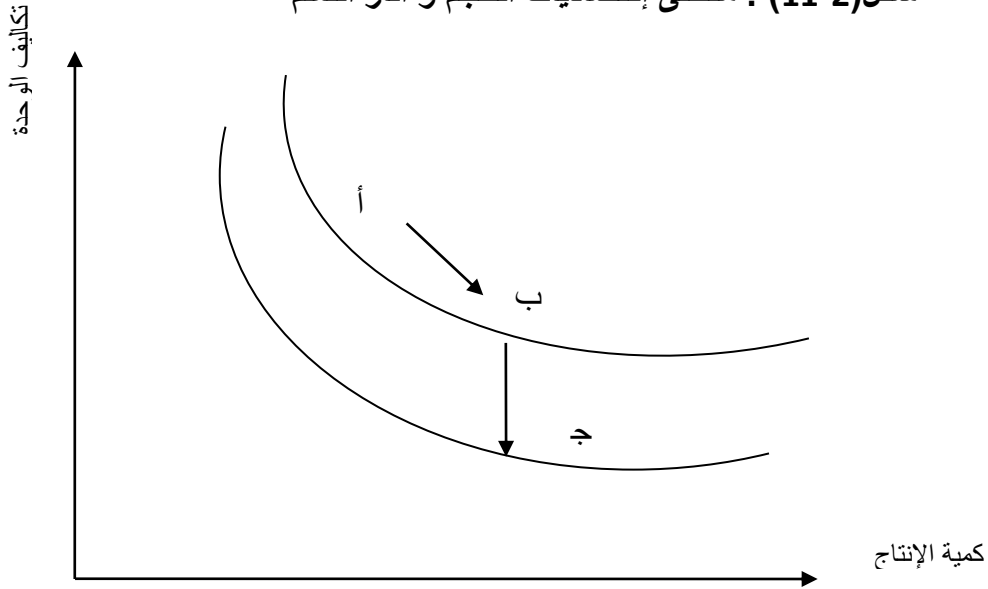
¹صالح عمر فلاح، مرجع سابق، ص29.

²مقدم عبيرات، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد5، ص305.

ويرى "Abell" بأن الوقت يعتبر العنصر الأساسي والرئيسي لأي استراتيجية تنافسية، حيث تكون النوافذ الاستراتيجية مفتوحة في أوقات ومغلقة في أوقات أخرى. ويقصد بالنوافذ الاستراتيجية تلك الفرص التسويقية التي توجد في السوق ويمكن للمؤسسة استغلالها.

• **العلاقة الاستراتيجية بين وحدات الأعمال:** إن اشتراك بعض وحدات الأعمال الاستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق، البحث والتطوير، حيث يمكن من الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية.

شكل (2-11) : منحنى إقتصاديات الحجم و آثار التعلم



المصدر: شارلزهل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص245.

عندما تنتقل كمية الإنتاج من "أ" إلى "ب" على نفس المنحنى فهي تمثل انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة كلما زادت كمية الإنتاج وبالتالي تمثل اقتصاديات الحجم، أما عندما ننتقل من "ب" إلى "ج" فهي تبين انخفاض تكلفة الإنتاج إلى الأسفل نتيجة التركيز على أثر التعلم، والذي يعود إلى ارتفاع كفاءة كل من العاملين والإدارة لأداء مهامهم على جميع المستويات مهما كانت التعقيدات والصعوبات.

المطلب الثاني: استراتيجية التمييز

تستهدف الاستراتيجية العامة للتمييز تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتقوم على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين¹، من خلال عرض منتج فريد يمثل قيمة أكبر للزبون وسط مجموعة من العروض التي تعتمد على التكاليف المنخفضة، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدي الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم خصوصاً أولئك الذين يهتمون بالجودة والتمييز أكثر اهتمامهم بالسعر، وحسب "Levitt" كي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدراً لهذا التمييز وعلى استعداد لدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز، ونواحي التمييز عديدة ومختلفة لا يمكن حصرها نظراً لتعدد رغبات وحاجات المستهلكين، فالجودة العالية، انخفاض تكاليف الصيانة، سهولة الاستخدام والحصول على المنتج، دقة مواعيد تسليم المنتج، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن للمنظمة أن تتخذها سبيلاً للتمييز فهذه الاستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية (الجودة عموماً) في المنتج من التي يقترحها المنافس مع سعر إضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه.

و نجد أهم معايير ومحددات التمييز التي يمكن ان تعتمدها المؤسسة وهي تخضع في الاساس لطبيعة السوق ما يلي:

الفرع الأول: التمييز عن طريق الجودة

نجد في السوق منتجات تختلف جودتها من منتجات ذات جودة عالية الى منتجات ضعيفة الجودة ، وكلما كانت الجودة مرتفعة كلما كانت هناك مردودية جيدة، حيث أن ولاء الزبائن للجودة المرتفعة يؤدي بهم إلى زيادة الشراء عدة مرات، ويمكن للمؤسسة إعطاء سعر مرتفع لمنتجاتها بداعي الجودة، وهذا ما يرفع من نسبة الأرباح، وفي هذا الصدد يرى "Kotler" أن هناك ثلاث خيارات أمام المؤسسة فيما يخص الجودة، تتمثل أما في تحسين الجودة، أو الاحتفاظ بنفس مستوى الجودة، أو تخفيضها، ففي الخيار الأول يؤدي ذلك الى مردودية جيدة من خلال زيادة الحصة السوقية، أما الخيار الثاني فهو متبع من طرف

¹ . Michael E. Porter : 1985, Op. Cit., p. 120

المؤسسات التي لا تعاني من المنافسة القوية في السوق وبالتالي فلا حاجة لها برفع مستوى الجودة، وبالنسبة للحالة الثالثة فتلجأ المؤسسة لها بهدف تخفيض التكاليف إذا كانت مرتفعة إلا أن هذا الخيار وجهت له انتقادات كثيرة لأنه يؤدي إلى أضرار بالمؤسسة في المدى الطويل.

الفرع الثاني: التميز عن طريق مدة حياة المنتج

نعني بمدة حياة منتج ما في المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحا للاستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول، والمنتجات التي تخضع للتطور التكنولوجي المستمر تعتبر مدة حياتها قصيرة، فالمستهلك يعلم مسبقا أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطورا مثل الأجهزة الكهرو منزلية في المستقبل، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معني ولا يؤدي إلى التميز الذي تريده المؤسسة.

الفرع الثالث: التميز عن طريق تغليف المنتج

ويقصد بالغلاف المظهر الخارجي للمنتج والذي عن طريقه يمكن تمييزه، وتكمن أهميته في خلق تميز يصعب تقليده خاصة وأن الغلاف يمكن استعماله كأساس للتمييز وذلك على النحو التالي:

- الغلاف يعمل على جذب المستهلكين لا إراديا لشراء المنتج.
- الغلاف يحافظ على جودة المنتج خاصة عند نقله وتوزيعه.
- من خلال الغلاف يمكن للمستهلك أن يدرك مدى جودة المنتج.

الفرع الرابع: التميز عن طريق صورة العلامة

إن صورة العلامة هي الهوية التي تريد المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق، فلكل مؤسسة علامة وشعار خاص بها، وحتى تكون هذه العلامة فعالة يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة وتقاريرها السنوية ومراسلاتها ومختلف تعاملاتها سواء مع الزبائن أو الموردين أو المؤسسات المنافسة، فالعلامة هي التي تميز المؤسسة عن باقي المنافسين.

الفرع الخامس: التميز عن طريق شبكة التوزيع

ونقصد بالتميز عن طريق شبكة التوزيع من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة تسويق فعالة، فالتسويق المباشر أصبح لا ينظر إليه على أساس أنه طريقة ترويجية بل أصبح ينظر إليه على أساس أنه طريقة لفتح منافذ جديدة للوصول إلى المستهلك، وهناك مؤسسات

استغلت قنوات البيع الافتراضي أي البيع عبر الشبكة العنكبوتية وذلك بغرض التميز عن باقي المستهلكين.

المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

تعتمد هذه الاستراتيجية على تركيز جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي على مجموعة من المستهلكين الذين لديهم حاجات متجانسة أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين، والعمل على خدمة هؤلاء المستهلكين بطريقة حصرية¹، وهي تتيح للمؤسسة فهم وإشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسين² وهذا بسبب اقتضار المؤسسة التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وخدمة القطاع السوقي بطريق أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي كسب فرص للنمو أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على الاستراتيجيتين السابقتين³.

شكل (2-12) الاستراتيجيات العامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال

أنواع الاستراتيجيات العامة لوحدة الأعمال				
		التركيز	التمييز	قيادة الكلفة
الاختيارات	تميز المنتج	منخفض إلى عال (السعر أو التفرد)	مرتفع (أساساً من خلال تقديم منتج فريدة)	منخفض (أساساً من خلال السعر)
	قطاعات سوقية	منخفض (قطاع واحد أو عدد محدود من القطاعات السوقية)	مرتفع (قطاعات سوقية عديدة)	منخفض (سوق واسع)
	المؤهلات والمهارات المتميزة	التصنيع وإدارة المواد	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق	أي نوع من المؤهلات والمهارات المتميزة

د. زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 253.

¹ Michael E. Porter: 1985. Op. Cit.. p. 15

² IBID. p. 38

³ IBID. P. 15

خلاصة الفصل

يعرف العالم اليوم منافسة كبيرة نتيجة الانتفاخ الاقتصادي وكسر الحدود والقيود الجمركية وانتشار العولمة الاقتصادية وعوامل الاتصال جعلت منه قرية صغيرة، فأصبحت كل المعلومات الخاصة بالأسواق والمنتجات متاحة وبسهولة تامة، وأصبحت المنظمات تزاوّل نشاطها في أسواق شديدة التغير والنقل وظهرت منتجات تتسم بالنوعية العالية، فعلى المنظمات التي تريد أن تواصل نشاطها أو على الأقل البقاء في السوق التكيف مع هذه التغيرات من خلال الحصول على موارد مادية وبشرية تمكنها اكتساب ميزات تنافسية تسمح لها بمواجهة المنافسة المتزايدة، ويتم ذلك من خلال إتباع استراتيجيات تنافسية تكون حسب إمكانيات المنظمة. وقد توصلنا إلى هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمة المنافسة بها، استراتيجية التميز والتي تعتمد على تقديم منتجات متميزة عن باقي منتجات المنافسين أو عن طريق استراتيجية الهيمنة بالتكلفة والتي من خلالها تعتمد المنظمة في طرح منتجات ذات تكلفة إنتاج منخفضة ما يمكنها ببيعها بسعر جذاب أو عن طريق استراتيجية التركيز والتي من خلالها تقوم المنظمة بالتركيز على منتجات معينة أو على سوق معينة لتتمكن من التحكم فيها.

الفصل الثالث

مدخل لصناعة خدمة التأمين

تمهيد:

تقوم فكرة التأمين على حماية الأفراد والمنشآت من الخسائر المادية التي تلحق بهم نتيجة وقوع الخطر المؤمن منه، حيث يقوم التأمين على أساس التعاون بين مجموعة من المعرضين للخطر في تعويض الخسائر المادية التي تلحق ببعضهم.

تتميز مؤسسات التأمين بخصائص مختلفة عن المؤسسات الإنتاجية الأخرى نظرا لطبيعة الخدمة المقدمة فهي تختلف تنظيميا، ويصعب إدراك وتحديد مدخلات ومخرجات عملياتها التأمينية وبذلك تحديد وتفعيل تنافسياتها.

سنتعرض في هذا الفصل إلى توضيح خدمات صناعة التأمين من مختلف الجوانب الاقتصادية والقانونية، والأهمية التي تكتسبها تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين.

المبحث الأول: مدخل عامة للخدمات

ليس من الممكن تحديد مفهوم محدد وواضح للخدمة نظرا لتعدد مجالات الخدمات واختلاف طبيعتها من مجال إلى آخر، وسنحاول التطرق إلى تعريف الخدمة وتوضيح أهم الخصائص التي تتميز بها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

لقد اختلفت وتعددت تعاريف الخدمة نتيجة اختلاف وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف للخدمة، ويعود السبب للاختلاف في الخدمات نفسها، حيث توجد خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (مثل إيجار العقار والخدمات الفندقية) بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة (مثل الصيانة)، وهناك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة لا تتطلب ارتباطها بسلعة ما (مثل الخدمات الصحية، التأمين).

ويمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة تعريف الخدمة فيما يلي¹:

✚ من الصعب وصف الخدمة التي طبيعتها مجردة عن المنتج ونستعمل عبارة منتج لتعيين الخدمة كعبارة: "منتجات مالية"، "منتجات سياحية".

✚ لا تخص كلمة خدمة قطاع نشاط واحد، ففي يومنا هذا لا تناسب أبدا التصنيفات التقليدية المكان الذي احتلته الخدمات في الاقتصاد، وأصبحت القيمة المضافة لمصنعي مواد الإعلام الآلي، ومنتجين آخرين تشكل قسما كبيرا من الخدمات.

✚ تعتبر الخدمات نشاط إنساني من خلال شخص ينجز مهمة لحساب آخر، هذا التعريف محدود جدا، فكثير من الخدمات أصبحت تنجز بالآلات كالغسل الآلي للسيارات والموزعين الآليين للحلويات... الخ.

✚ نهاية أو نتيجة الخدمة هي شبيهة بالمنتجات المادية، بحيث نهاية كلا منهما هي تلبية حاجات المستهلكين.

هذه الخصائص المتعددة أخضعت تعريف الخدمة لتغييرات عديدة، فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها: "الخدمة تقدم في شكل أنشطة، أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع"².

و يمكن تقسيم هذا التعريف إلى الأجزاء التالية³:

¹ GERARD . Tocquer, Michel-langlois , le **Marketing des services : le défirelationnel** , éd dunod, paris , 1992, p21/22

² G. Tocquer , M.Langlois , **Le marketing des services :le défirelationnel** , op-cit , p22 .

³محمود جاسم الصميدعي، **مداخل التسويق المتقدم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2000 ، ص ص 213-214.

- منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع، كخدمات التأمين، المحاماة، الكهرباء، الخدمات الصحية، خدمات النقل ... الخ.
- أنشطة غير ملموسة (خدمات) والتي تتطلب استخدام السلع الملموسة كإيجار العقار.
- خدمات تشتري مرافقة مع السلع مثلاً شراء ثلاجة ترافقها خدمات الصيانة.
- أما " RUSS " فقد عرف الخدمة بأنها " شرط مؤقت للمنتج أو أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمستفيدين ".
وبلاحظ من هذا التعريف ما يلي:
- يقصد بالشرط المؤقت للمنتج أن المشتريين يمكنهم استعمال المنتج، ولكن لا يحق لهم امتلاك أي منتج، مثل تأجير السيارات.
- أداء النشاط مثل الأنشطة التي تؤديها المؤسسات أو الأفراد للمشتريين مثل خدمات تدقيق الحسابات أو خدمات الاستشارات القانونية.
- موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين، حيث أنه ليس بالضرورة أن يدفع المشترون ثمناً لهذه الخدمات، كخدمات التعليم والدفاع المقدمة من طرف الدولة.
- أما "Stanton" فقد أوجز تعريف الخدمة على أنها: "النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات، والتي لا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى".¹
- كما تم تعريف الخدمة كالآتي: "الخدمة هي نشاط غير ملموس والنتيجة المنتظرة هي إرضاء المستهلك، وليس من الضروري تحويل حقوق ملكية منتج ملموس".²
- وقد عرّف " PH.kotler " الخدمة على أنها " كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساساً غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي".³
- يلاحظ من التعاريف السابقة الذكر أنها تشير بوضوح للفصل بين الخدمات التي تعرض للبيع مباشرة، وتلك التي تقدم مرتبطة بسلعة ما، مع التأكيد على تمييز الخدمة بكونها غير ملموسة وبشكل منفصل عن السلع الملموسة التي يمكن أن ترافقها كإجراء الأندية المرافقة للخدمات الصحية أو الأدوات الاحتياطية المرافقة لعملية الصيانة والتصليح ... الخ .

¹محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص 214.

² D-Pettigrews , N – Turgeon , **Marketing** , 2^{ème} édition , MC GRAWS- HILL , Canada , 1990 , P 390 .

³KOTLER , DUBOIS , **Marketing management** , 9^{ème} édition , publi union , Paris , 1997 , P 454 .

و يمكن تلخيص تعارف الخدمة بكل تنوعاتها في التعريف التالي: "الخدمة هي تجربة زمنية موجهة من طرف الزبون خلال تفاعل هذا الأخير مع مستخدمي المؤسسة أو حامل مادي وتقني".¹

المطلب الثاني: خصائص الخدمات

من المفاهيم السابقة للخدمة، نستنتج أنه هناك أربعة خصائص أساسية للخدمات يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية وصياغة السياسات التسويقية، فيما أضاف البعض خصائص أخرى بهدف تأكيد ما تتميز به الخدمات مقابل السلع.

ويمكن ذكر الخصائص الرئيسية الأربعة فيما يلي:

- **الخدمة غير ملموسة Intangibilité**: إن الفرق المهم والأساسي الموجود والذي يميز بين السلعة والخدمة هو اللمس، حيث أن السلعة نستطيع لمسها وإساکها بينما الخدمة فلا، وكما ذكر " BERRY " و " BATESON " أن مفهوم عدم ملموسية الخدمة يعني اللامادية أي الخدمة لا يمكن رؤيتها، تذوقها، شمها، لمسها، سمعها²، وعليه فإن الخدمات مثل الفحص الطبي أو العرض السينمائي يصعب تقييمها مثلما يقوم المستهلك بتقييم سيارة جديدة قبل الشراء حيث يمكن فحصها وقيادتها وتجربتها وتكوين رأي عنها³.

ومن الصعب حماية الخدمة في المخطط القانوني، إلا أن الحماية القانونية تتحدد باسم الخدمة أو بشعار إعلاني " Slogan Publicitaire ".

وفي أغلب الأحيان يصعب إيجاد وسائل لتقديم الخدمة في معرض تجاري نفس الشيء بالنسبة لتوزيع العينات واعتمادها كوسيلة لترويج الخدمات، والاختيار الوحيد المتوفر للمسيرين هو استعمال قوى البيع، بينما الكثير من المسيرين و للإحاطة بهذه الصعوبة يستعملون في إعلاناتهم الخاصة الملموسة للخدمات، مثل المكان، والأشخاص القائمون بالخدمة والتجهيزات المستخدمة في إنتاج الخدمة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى اللاملموسية للخدمات تعني أيضا صعوبة إضافية للمستهلكين، اللذين لا يمكنهم تقييم الجودة قبل استهلاك الخدمة، وحتى ينخفض الخطر في هذه الحالة المستهلك يرجع قرار شراءه إلى سمعة مقدّم الخدمة وإلى أهمية الصورة في الخدمات.

¹G. Tocquer , M.Langlois , **Le marketing des services : le défi relationnel**, op-cit , p23 .

² D-Pettigrews , N – Turgeon , **Marketing** , op-cit , p390 .

³عمر وخير الدين ، **التسويق : المفاهيم والاستراتيجيات** ، مكتبة عين شمس ، مصر، 1997 ، ص 268 .

وبما أن الخدمة غير ملموسة فلا يمكن تخزينها، ومنه فلا وجود لمفهوم تسيير المخزون¹.

- **عدم القابلية للقياس:** إن الخدمة غير ملموسة ما يجعلها غير قابلة للقياس فقد تتم الخدمة في نفس اللحظة (الصيانة) وقد يتم ربطها بمدة معين تنتهي بانتهاء المدة (التأمين)، ولكن نستطيع الحكم على مدى جودتها وهذا حسب مدى الاستجابة لرغبات المستهلك.

- **الترابط وعدم التجزئة " Inséparabilité "**: تقدم الخدمات وتستهلك في نفس الوقت، وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع وتوضع في المعارض أو توزع على البائعين ومن خلالهم على المشتريين يتم استهلاكها لاحقاً، الأفراد الذين يقدمون الخدمة في ذهن المشتري هم أنفسهم الخدمة، فإدراك المستهلك أو المشتري لمقدم الخدمة يصبح إدراكه للخدمة نفسها، ولهذا المستهلكون غير قادرين على الحكم على نوعية الخدمة قبل شرائها²، إلا أن بعض الكتاب يعتبرون غالباً هذه الخاصية جوهر الاشكالية ، فالخدمة تباع بعد الإنتاج وتستهلك في نفس الوقت، فليس هناك مفهوم الفضلات والنفايات والإرجاع إلى المصنع، وفي ميدان الخدمات يكون الزبون في اتصال مع مقدم الخدمة خلال الإنتاج وتسليم الخدمة³، حيث يدافع المستخدمون المقدمون للخدمة معاً، وفي الوقت الحقيقي على مصالح المؤسسة والزبون ، واللغة المستعملة من طرف المستخدمين تعيق الاتصال مع الزبائن في كثير من الأحيان، وفي مؤسسات الخدمات يلعب المستخدم المقدم للخدمة دوراً تقنياً مما يتطلب تبنّي لغة معينة عندما يصعب فهم الزبون غالباً.

- **الاختلاف بين المؤسسات في تقديم نفس الخدمة:** الجميع يرى أن نجاعة الخدمة تتغير من مؤسسة إلى أخرى ، ومن وكالة إلى أخرى خاصة للخدمات التي تعتمد على التدخل الكبير للعنصر البشري ، لذا يقوم الزبون بترتيب العناصر قبل الشراء حتى يتمكن من المقارنة بين عروض الخدمات ، ويصعب على مقدّم الخدمة تقديم خدمات متجانسة في الوقت والمكان ، فلا يمكن على سبيل المثال أن تقدم إحدى مؤسسات الطيران نفس مستوى الخدمة على كل رحلة من رحلاتها ، ونفس الشيء بالنسبة لأحد البنوك فلا يمكن للزبون أن يحصل على نفس مستوى الخدمة من موظف الشباك في كل مرة تعامل كذلك بالنسبة

¹ R.DARMAN , M.LAROCHE , J-Pétrof , « Le Marketing fondement et application » , 4^{ème} édition , mc Graws - will , Canada , 1990 , P 829 .

² شفيق حداد ، نظام السويدي ، أساسيات التسويق ، دار ومكتبة الحامد للنشر ، عمان الأردن ، 1998 ، ص 252 .

³ : Beatrice Bréchnac Rouband, **Le marketing des services : du projet au plan marketing** , édition d'organisation , Paris , 1998 , p 72 - 73 .

للخدمات الفندقية فقد يقدم أحد موظفي الاستقبال خدمة فعالة ودودة بينما يقدم أحد زملائه على بعد أمتار منه خدمة بطيئة وغير ودودة¹.

إن السمع والفم والأذن يمثلون رأس مال مهم بالنسبة لتسويق المهن الحرة كالتطب مثلاً، الخبرة المحاسبية، لأن ترويج هذه الخدمات لا يحظى بالأهمية، ولا يبقى إلا الإعلان في المجالات المتخصصة، والاتصال في المؤتمرات والاجتماعات تعرف الخدمة ومقدمها في السوق، فمثلاً الطب والمحاماة هناك إمكانية الترويج لإيجاد زبائن جدد، وهذا بإحداث تغييرات مهمة في ميدان المهنة.

في هذه الحالة تستطيع المؤسسة استبعاد العنصر البشري الذي يعتبر سبب تغير نجاعة الخدمة، ومنه تطوير خدمة منمطة، مثلاً تعرض الشبائيك الآلية للمستعمل نفس الجودة للخدمة في كل يوم وكل ساعة. لذلك تتبع المؤسسات خطوات عديدة للتقليل من التباين في خدماتها على أدنى حد ممكن، منها الاختيار والتدريب الجيد لمكاتها، تقيس عمليات أداء الخدمة على مستوى المؤسسة ككل مثل استعمال الأجهزة والآلات بدلاً عن الأفراد، متابعة رضا الزبون عن خدمات المؤسسة من خلال مقترحاته والشكاوي المقدمة.

ـ الزوال والفناء: نتيجة لعدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك في الخدمات فإنها تتصف بالفناء السريع، بمعنى لا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت آخر، كالطاقة الكهربائية غير المستخدمة، والمقاعد غير المشغولة في الطائرة بعد إقلاعها، كلها أنشطة أعمال فقدت إلى الأبد، لهذا فإن أسعار الخدمة في فترة الرواج تكون عالية، وبعدها تنخفض بشكل حاد في غير موسمها، فمثلاً يزداد الطلب على خدمات النقل صباحاً في مواعيد ذهاب الموظفين إلى أعمالهم وظهراً وقت رجوعهم من العمل. للتخفيف من آثار هذه الخاصية يمكن اتخاذ عدة إجراءات منها، استخدام أنظمة الحجز المسبق للإدارة لمواجهة التغير في مستوى الطلب، تشكيل قوة عمل مؤقتة (مستخدمين إضافيين) لمواجهة تصاعد الطلب، تطوير أساليب الخدمات المشتركة، إضافة مشاريع أخرى قصد التوسع المستقبلي، التسعير المختلف الذي يجلب الطلب في فترات تزايدته على فترات أخرى مثل الحجز المسبق بأسعار أقل.

إضافة إلى خصائص الخدمة السابقة هناك من يضيف خصائص أخرى كعدم انتقال الملكية، والصناعة اللامركزية، واشتراك المستفيد من الخدمة في تسويق وإنتاج الخدمة، إضافة إلى معدل ضعف الإنتاجية.

¹ Beatrice Bréchnignac Rouband, « Le marketing des services: du projet au plan marketing », op-cit , p 72 .

المبحث الثاني: خدمات التأمين وأهميتها

يعتبر التأمين من الخدمات المالية التي تكتسي أهمية بالغة في الحياة الاقتصادية للأفراد والمؤسسات ومن جهة أخرى فهو يلعب دور في تطوير اقتصاد الدول من خلال بعث الأمن في نفوس المستثمرين. من خلال هذا المبحث نتعرف على خدمات التأمين أولاً من حيث كونه نظرية ونظاماً ذا أسس وقواعد تقود لتأثيرات اقتصادية واجتماعية مهمة، بالإضافة إلى معرفة خصائص وأركان، أهمية التأمين.

المطلب الأول: نشأة وتطور التأمين ومفهومه:

الفرع الأول: نشأة وتطور التأمين

يعتبر التأمين الذي كان يسود المجتمعات القديمة أول صورة بدائية للتأمين ولكن ليس بالمفهوم الذي هو عليه اليوم حيث أن قدماء المصريين كونوا جمعيات تسمى جمعيات دفن الموتى بهدف تحمل عبئ مراسيم الوفاة والدفن من تحنيط للجثث وبناء وتجهيز القبور لكافة مستلزمات الحياة اعتقاداً منهم أنه هناك حياة أخرى بشرط احتفاظ الموتى بأجسادهم سليمة وتتطلب هذه المراسم أعباء وتكاليف باهظة لما أدى إلى تكوين هذه الجمعيات والمساهمة فيها وهي تتشابه مع التأمين بصورته اليوم¹، كما تجلت فكرة التعاون هذه في رحلتي الشتاء والصيف، حيث كان رجال القافلة يعوضون من ينفق منه جمل أو تبور تجارته وذلك من أرباح التجارة المحققة من الرحلة.²

إن بداية ونشأة التأمين المعاصر بعقد بحري حيث كان التاجر يقترض مبلغاً من المال عند سفره في تجارة بواسطة رحلة بحرية، فإذا غرقت السفينة لم يدفع شيئاً وإذا وصلت سالمة فإنه يرد المبلغ مضافاً إليه فائدة معينة³ ثم حول هذا العقد إلى عقد بيع صوري لأن الكنيسة كانت تحرم الربا في ذلك الوقت حيث يتم بيع السفينة فإذا غرقت فإن المشتري وهو مقدم المال لا يأخذ شيئاً أما إذا سلمت السفينة فإنه يأخذ السفينة وشيئاً من حمولتها.

لكنه في أوائل القرن الخامس عشر ظهر التأمين البحري في صورة مختلفة عند القرض البحري على أيدي الاسبان والبرتغاليون إلى أن وصل للصورة التي يوجد عليها حديثاً بصور قانون التأمين البحري في إنجلترا عام 1601.

1. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ التأمين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص49.

2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة (البنوك- منشآت التأمين، البورصات)، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر 2009، ص 233.

3. Jérôme Yeatman, Manuel international de l'Assurance, Economica, Paris, P5.

وبظهور التأمين البحري وفي نفس الوقت ظهر التأمين على حياة لأن عقد التأمين البحري كان يتضمن التأمين على حياة القبطان والبحارة بنفس أسعار البضاعة والسفينة، ويشار إلى أن الانتشار السريع للتأمين عقب حريق لندن الشهير في القرن السابع عشر وبالضبط سنة 1666 الذي أتى على حوالي 80% من مباني المدينة، أنشئ بلندن سنة 1667 مكتب للتأمين على المباني ضد الحريق ولكنه لم يستمر طويلا بسبب عدم الوفاء بالتزاماته.

ثم ظهر التأمين الاجتماعي مع ظهور الثورة الصناعية بنظام المساعدات الاجتماعية في شكل صناديق إعلانات الطبقة العاملة ثم ظهرت النقابات الطائفية لمساعدة الذين يتعرضون لخطر الوفاة أو الشيخوخة أو الحريق أو الفيضان أو السرقة أو المرض من أبناء المهنة وصدر أول قانون للتأمين الاجتماعي في ألمانيا للتأمين ضد المرض 1883م ثم تبعه قانون إصابات العمل سنة 1884 أما قانون تأمين العجز والشيخوخة والوفاة فقد جاء عام 1889م في فرنسا.

الفرع الثاني: مفهوم التأمين

قبل التعرف على مفهوم التأمين يجب أولا التعرف على المفاهيم الخاصة بالخطر باعتباره السبب الأول والرئيسي في وجود التأمين.

أولا-الخطر: يمثل الخطر ظاهرة عامة ترتبط ارتباطا وثيقا بحياة الإنسان اليومية وما يقوم به من مختلف الأنشطة، وينبع الخطر أساسا من عدم التأكد والذي يحيط بالفرد من كل جانب، لهذا ظهر التأمين كوسيلة للتخفيف من حدة هذه الأخطار.

ويمكن عرض مختصر لبعض ما تناوله الكتاب والباحثين في مجال الخطر كما يلي:¹

-تعريف وليامس وهانس "هو عدم التأكد الممكن قياسه" وتحقق إمكانية قياسه في تلك الحالات التي يمكن فيها استخدام نظرية الاحتمالات لقياس درجة عدم التأكد.

-تعريف رجدا هو "عدم التأكد من حدوث خسارة مالية". ويركز هذا التعريف على الربط بين عدم التأكد والنتائج التي قد تترتب على تحققه وهي الخسارة المالية.

-تعريف د.سلامة عبد الله سلامة هو "ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية، مما يترتب عليه حالة من الشك أو الخوف لعدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها الشخص بالنسبة لموضوع معين".

1. عيد أحمد أبوبكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص 26-27.

أما تعريف الخطر من وجهة نظر شركات التأمين كما يلي:¹

- يعرفه بأنه "الفرق الموجب بين الاحتمال الفعلي والمتوقع للخسائر المادية المحتملة".

- " الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محددة في موقف معين".

- "الخوف من تجاوز الخسائر المادية الفعلية للخسائر المتوقعة نتيجة حادث مفاجئ".

من التعارف السابق يتضح أن شركات التأمين تهتم وتتخوف من التقلبات التي تؤدي إلى الزيادة الكبيرة في التعويضات المطلوبة عن الأقساط الصافية المحصلة.

ثانياً- مفهوم التأمين: لا يوجد تعريف وحيد للتأمين فيمكن تعريف التأمين حسب المجال أو الاختصاص والذي يتمثل في القانون والاقتصاد والتاريخ ونظرية الخطر واختلاف أنواع التأمين من ناحية واختلاف الأسس والمبادئ والأركان التي يقوم عليها من ناحية ثانية واختلاف الفئات القائمة على التعريف وغرضها منه سواء كانوا قانونيين أو اقتصاديين أو رياضيين أو كتاب متخصصين في مجال التأمين.

فقد عرفه الأستاذ احمد جاد عبد الرحمان " التأمين وسيلة لتعويض عن الخسارة المالية التي تلح به نتيجة وقوع خطر معين وذلك بواسطة توزيع هذه الخسارة على مجموعة كبيرة من الأفراد يكونون جميعهم معرضين لنفس الخطر وذلك يقتضي إنفاق سابق"،

وحسب بيسون التأمين هو عملية بمقتضاها يتعهد طرف يسمى المؤمن تجاه طرف يسمى المؤمن له مقابل قسطه يدفعه هذا الأخير له بأن يعوضه عن الخسارة التي ألحقت به في حالة تحقق الخطر.

ويمكن تعريف التأمين من أربع نواحي كالتالي:

1-التعريف اللغوي: التأمين في اللغة مصدر أَمَّنَ يَوْمُنَ مأخوذة من الاطمئنان الذي هو ضد الخوف ومن الأمانة التي هي ضد الخيانة. يقال أَمَّنَهُ تَأْمِيناً وَائْتَمَنَهُ وَاسْتَأْمَنَهُ.²

التأمين مأخوذ من الأمن، والمادة الثلاثية (أ م ن) هي مادة واحدة، وإن تعددت صور الاشتقاق؛ فالأمن: ضد الخوف ونقيضه. وفي التنزيل: "وَأَمَدَّهُمْ مِّنْ خَوْفٍ"، "أَوْلَيْكَ لَهُمُ الْأَمْنُ".

والأمانة؛ ضد الخيانة. والإيمان ضد الكفر، وهو بمعنى التصديق: ضد التكذيب.³

كما يوجد هناك تعريف آخر للتأمين " هو ضمان الأخطار والقدرة على درئها".⁴

1. عيد أحمد أبوبكر، إدارة أخطار شركات التأمين، دار صفاء، ط1، عمان الأردن، 2011، ص ص227-228.

2. هاني بن عبد الله بن جبير، عقد التأمين "نظرة فقهية موجزة لأبرز مسائله"، ص 2.

www.kantakji.com/fiqh/Files/Insurance/15203.doc

3. يوسف الشبيلي، التأمين في أمريكا، مجمع فقهاء الشريعة بأمريكا دورة الاستثمار في الإسلام، ماي 2005. www.SHUBILY.com

4. محمد جودت ناصر، أساسيات التأمين بمفهومها النظري والتطبيقي، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، ج1، دمشق، 2007، ص

2- التعريف الفني: يعتبر التأمين من الناحية الفنية أنه "مساهمة الجماعة في التعويض عن الخسائر التي يتعرض لها الفرد بسبب وقوع خطر ما خارج عن إرادته، وبذلك تنتزع آثار الخطر على أكبر عدد من الأفراد حتى يسهل تحمل الخسارة المتحققة من وقوعه على الفرد الواحد.¹

3-التعريف الاقتصادي: يعتبر التأمين منتج تجاري تعرضه مؤسسات التأمين على شكل مجموعة ضمانات يتم أخذها أو تركها، وتعرف العقود هنا بعقود الائتمان خاصة اتجاه الخواص، وفي صورة أخرى فهو منتج قانوني، يتكون من التزامات يتعهد بها المؤمن تجاه المؤمن له والتعهد هنا يتمثل في تعويض الضرر.²

4-التعريف القانوني: لقد عرفه المشرع الجزائري في المادة 619 من القانون المدني "التأمين عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له ا والى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغ من المال في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين في العقد وذلك مقابل قسط أو أية دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن.³

المطلب الثاني: أسس التأمين وأركانه

الفرع الأول: أسس التأمين⁴

لقد اختلف الفقهاء حول الأساس الذي يقوم أو يستند عليه التأمين، وتولد عن ذلك عدة نظريات، كل منها تدافع على جانب من جوانب التأمين الذي يظهر لها أنه صالح كأساس يعتمد عليه، ويمكن تلخيص هذه الآراء في النظريات الثلاثة التالية:

النظرية التقنية: يرى أصحاب هذه النظرية بأن التأمين يجد أساسه في عملية التعاون التي يقوم بها المؤمن، والمتمثلة في تجميع المخاطر التي يتعرض لها المستأمنين وإجراء المقاصة بينها وفقا لقوانين الإحصاء. وقد انقسم أنصار هذه النظرية إلى فريقين:

- **الفريق الأول:** يرى أنصار هذا الفريق أن التأمين في حقيقته أمره ما هو إلا عملية تعاون بين مجموعة من الأشخاص يواجههم نفس الخطر. فالمستأمنين وحدهم هم الذين تقع على عاتقهم تغطية نتائج المخاطر التي قد تحدث لأي واحد منهم، ويقتصر دور المؤمن على إدارة وتنظيم التعاون بين المستأمنين

¹ هاني جزاع ارتبيمة، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين منظور إداري كمي وإسلامي، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص95.
² خطيب خالد، الأسس النظرية والتنظيمية للتأمين التقليدي بالجزائر، ملتقى حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجريبية والتطبيقية، جامعة سطيف، 25-26 أبريل 2011.

³ Mouloud Didane, **code des assurances**, dar belkis , Alger , Décembre 2010 , p5.

⁴ . جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، بن عكنون، الجزائر، 2004، ص ص 16-20.

بطريقة فنية تمكنه من تحديد المبلغ المالي الذي يدفعه كل واحد منهم في شكل قسط بصورة تتناسب مع درجة احتمال وقوع الخطر.

-**الفريق الثاني:** يرى الفريق الثاني من فرضية مفادها أن التأمين يستند على عملية فنية، وإذا كانت هذه العملية تتمثل في تجميع المخاطر وإجراء المقاصة، فإن ذلك لا يمكن أن يتم إلا ضمن مشروع منظم يعمل بوسائل فنية يلتزم هذا المشرع بتغطية المخاطر التي يتعرض إليها المؤمن لهم، وبالتالي يقول أصحاب هذه النظرية بأن المشرع المنظم هو الأساس الفني للتأمين.

✚ **النظرية الاقتصادية:** يرى أصحاب هذه النظرية أن التأمين يقوم أساساً على الجوانب الاقتصادية للتأمين، وقد اختلفوا أيضاً في المعيار الاقتصادي الذي يمكن الاعتماد عليه في هذا المجال، فذهب البعض منهم إلى الأخذ بمعيار الحاجة والبعض الآخر إلى الأخذ بمعيار الضمان:

-**معيار الحاجة:** يرى أنصار هذا المعيار أن التأمين يقوم على فكرة الحاجة حيث في منظورهم أن أي نوع من التأمين يهدف إلى الحماية والأمان من خطر معين، وإن أي تأمين يجد مصدره الأساسي في حاجة المؤمن له إلى إجراء نوع من الرقابة تضمن له الحماية والأمان عند وقوع المخاطر.

-**معيار الضمان:** يرى أنصار هذا المعيار بأن الضمان يكون أفضل من غيره من المعايير الأخرى كأساس للتأمين، باعتباره يمثل القاسم المشترك لكافة أنواع التأمين. فالتأمين على الأشياء مثلاً يحقق الضمان لقيمة الأشياء المؤمن عليها، والتأمين على الحياة يحقق الضمان للغير وعدم تدهور المركز المالي للمستفيدين، ونفس الشيء على المرض والشيخوخة، فيحقق التأمين ضمان عدم إخلال التوازن الاقتصادي للمؤمن له، أو أفراد الأسرة.

✚ **النظرية القانونية:** يرى أصحاب هذه النظرية بأن التأمين يقوم على أساس قانوني، وينبغي البحث عن هذا الأساس في عناصر التأمين ذاتها. فمنهم من ذهب إلى الأخذ بمعيار الضرر، ومنهم من ذهب إلى الأخذ بمعيار التعويض.

-**معيار الضرر:** يرى أنصار هذا الرأي أن التأمين مهما كان نوعه يهدف أساساً لإصلاح الضرر، ذلك أن فكرة الضرر توجد في كافة أنواع التأمينات، سواء تأمين الأضرار أو تأمين الأشخاص.

-**معيار التعويض:** يرى أنصار هذا الرأي بأن التأمين يجد أساسه القانوني في التعويض الذي يرافق كافة أنواع التأمين وبدونه لا يكون للتأمين أي معنى، إذ أن المؤمن له عندما يؤمن على المخاطر المحتملة بمختلف أشكالها يهدف بأن يقدم المؤمن له أو للمستفيد مبلغاً من المال عند وقوع الخطر المؤمن منه، وهذا يتفق تماماً مع طبيعة عقد التأمين الملزم للجانبين.

خلاصة القول نقول أن كل هذه النظريات انتقدت بسبب اعتمادها على جانب وإهمالها للجوانب الأخرى، وفي الواقع التأمين يجد أساسه بالجمع بين كل هذه الجوانب.

الفرع الثاني: أركان عقد التأمين

يقوم هذا العقد كغيره من العقود الرضائية على أركان ثلاثة هي: ركن التراضي وركن المحل وركن السبب، فإن توافرت هذه الأركان وخلت من العيوب التي تشوب صحتها انعقد عقد التأمين، وفيما يلي نحاول توضيح هذه الأركان:¹

1- ركن التراضي: المقصود بالتراضي، حصول اتفاق بين طرفي العقد على إبرامه، ويتم هذا الاتفاق بارتباط الإيجاب الصادر عن أحد الطرفين مع قبول الطرف الآخر على وجه ينتج أثره في المعقود عليه. ومن أجل قيام العقد صحيحا وناظرا يجب أن يتطابق القبول مع الإيجاب، وأن تتوافر في ركن التراضي شروط صحته، بأن يكون الطرفان متمتعين بالأهلية القانونية إن كانا من الأشخاص الطبيعية، أو بالشخصية المعنوية إن كانا من الأشخاص الاعتبارية، وأن لا يشوب إرادتهما إكراه أو غبن فاحش مع التغرير أو غلط جسيم.

2- ركن المحل: ونقصد بركن المحل الشيء المعقود عليه. ويجب أن يكون هذا الشيء معينا أو قابلا للتعيين وموجودا أو قابلا للوجود وقت التعاقد وأن يكون التعامل به مشروعاً. وبقدر تعلق الأمر بعقد التأمين المباشر، فقد اختلفت النصوص القانونية في تحديد محله، فقد اعتبر المشرع المصري المصلحة الاقتصادية هي محل التأمين. كما ذهب بعض شراح عقد التأمين إلى القول بأن الخطر هو محل التأمين.

3- ركن السبب: يعتبر سبب التعاقد هو الركن الثالث من أركان انعقاد العقد بشكل عام، ولا يخرج عقد التأمين عن هذه القاعدة العامة، فكل تعاقد ينبغي أن يكون قائماً على سبب مشروع وإلا اعتبر باطلاً. فقد حدد المشرع الأردني المقصود بالسبب المشروع للعقد، بأنه " الغرض المباشر للتعاقد " فوصفته المادة 166 من القانون المدني الأردني بالمنفعة المشروعة التي يهدف المتعاقدان الحصول عليها.

¹ بهاء بهيج شكري، إعادة التأمين بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011، ص ص 36-41.

المطلب الثالث: خصائص عقد التأمين

ينقسم عقد التأمين إلى خصائص خاصة وخصائص عامة:

الفرع الأول: الخصائص العامة لعقد التأمين

وتتمثل في الخصائص التي تكون خاصة بكل العقود وهي:

- 1- **عقد التأمين عقد رضائي** : فهو عقد ينعقد بمجرد توافق إرادتي المؤمن والمؤمن له ولا يخضع في انعقاده إلى شكلية خاصة وقد اشترط المشرع أن يدون عقد التأمين في وثيقة تسمى وثيقة التأمين ولكن هذه الورقة اشترطت للإثبات فقط لا لانعقاد.¹
- 2- **عقد التأمين عقد ملزم للطرفين** : إن عقد التأمين يرتب التزامات على عاتق كلا الطرفين فالالتزام الرئيسي الذي يلتزم به المؤمن له هو دفع أقساط التأمين والالتزام الرئيسي الذي يلتزم به المؤمن هو تغطية الخطر عند تحققه أي دفع مبلغ التأمين للمؤمن له.²
- 3- **عقد التأمين هو عقد معاوضة**: لأن كلا من المؤمن والمؤمن له يأخذ مقابلًا لما يعطيه، حيث يعطي المؤمن له الأقساط ويأخذ مقابلًا لها مبلغ التأمين عند تحقق الخطر، ويعطي المؤمن مبلغ التعويض عند تحقق الخطر ويأخذ مقابلًا له أو مقابل تحمل المخاطر عند عدم تحققها أقساط التأمين.³
- 4- **عقد التأمين من العقود الزمنية**: فتتفقد هذا العقد لا يتم فور إبرام العقد فحسب بل يمتد على زمن معين، ويعتبر الزمن فيه عنصرًا جوهريًا. فالمؤمن له لا يدفع الأقساط دفعة واحدة، بصفة عامة، بل يدفعها بصفة دورية على دفعات مختلفة، وكذلك بالنسبة للمؤمن، فهو لا ينفذ التزامه بصفة فورية بل ينفذه بعد مرور مدة قد تقصر وقد تطول وهي تنقضي بهلاك الشيء أو بانقضاء عقد التأمين.
- 5- **عقد التأمين عقد تجاري**: من أجل اعتبار التأمين عقد تجاري، لا بد من النظر إلى صفة أطرافه. فهو عقداً تجارياً بالنسبة إلى المؤمن، إذا أبرمته شركة من شركات التأمين بأقساط ثابتة، لأن المؤمن يهدف إلى تحقيق الربح مقابل حماية المؤمن لهم وتحمل المخاطر عنهم في حال وقوعها. أما بالنسبة للمؤمن له، فيعتبر التأمين عقداً مدنياً، لأنه لا يرمي إلى تحقيق الربح وإنما إلى تغطية خطر معين. إلا أن التأمين يمكن أن يكون تجارياً.⁴

1. عبد الرزاق بن خروف، التأمينات الخاصة في التشريع الجزائري "التأمينات البرية"، الجزء الأول، مطبعة حيرد، الجزائر، 2000، ص42.

2. تيبب أحمد، خصائص عقد التأمين، ملحق حول التأمين والقضاء، مجلس قضاء باتنة، 07 جويلية 2011.

3. بن عبيدة عبد الحفيظ، إلزامية تأمين السيارات ونظام تعويض الأضرار الناشئة عن حوادث المرور في التشريع الجزائري، منشورات بغدادي، ط2، الجزائر، 2008، ص28.

4. <http://www.f-law.net/law/showthread.php?21193-%CE%D5%C7%C6%D5-%DA%DE%CF-%C7%E1%CA%C7%E3%ED%E4>

الفرع الثاني: الخصائص الخاصة لعقد التأمين

تتمثل الخصائص الخاصة لقد التأمين تلك الخصائص التي تتوفر فقد في العقد الخاص بالتأمين دون غيره وهي:

1- عقد التأمين عقد احتمالي: وهو احتمالي لأن المتعاقدين أو احدهما لا يستطيع أن يعرف لحظة إبرام العقد مدى ما سيدفع ومدى ما سيحصل عليه من العقد، وإنما يتحدد مدى الكسب أو الخسارة في المستقبل عند تحقق أمر معين.

عقد التأمين من العقود الاحتمالية حيث لا يمكن لكل من المؤمن والمؤمن له الجزم بمدى ما سيجنيه كل منهما من وراء العقد أو ما سيلحق بأحدهما من خسارة لحظة إبرام العقد.

2- عقد التأمين عقد إذعان: عقد الإذعان هو ذلك العقد الذي يقبل فيه أحد الأطراف بالشروط التي يعرضها عليه الطرف الآخر دون إمكانية مناقشتها،¹ فالمؤمن له هنا لا يكون أمامه إلا أن يقبل بالشروط التي وضعها المؤمن في عقد التأمين، دون أن يكون له الحق في مناقشتها أو تعديلها مهما يكن السبب.²

المطلب الرابع: أهمية التأمين

للتأمين أهمية بالغة في حياتنا اليومية في عدة جوانب تتمثل في:

1- الأهمية النفسية: تكمن الأهمية في الأمان والطمأنينة التي يشعر بها المؤمن له من الأخطار ويرتاح على مستقبله وأولاده وهذا ما يجعله يتحلى بروح المبادرة دون خوف من الحوادث والبطالة حيث إن المسؤولية في الاتجاه الحديث لم يشترط إثبات الخطأ.³

2- الأهمية الاجتماعية:

- يعالج التأمين الكثير من الآفات الاجتماعية كالمرض والبطالة والعجز كما أن التأمين يعمل على خلق جو من الراحة والطمأنينة والهدوء لدى أفراد المجتمع وينجم هذا عن هدم حاجز الخوف من المجهول وبث الطمأنينة في نفوس الأفراد والهيئات فتقدم على الاستثمار والإنتاج دون تردد وخوف من الأخطار التي يمكن مواجهتها بالتأمين.⁴

- إعداد الدراسات والبحوث بهدف حماية الأفراد وتقليل الخسائر وتقليل وقوع الخطر.

¹ جديدي معراج، مرجع سابق، ص37.

² تيبب أحمد، مرجع سابق.

³ حوبة عبد القادر، محاضرات في قانون التأمينات، السنة الرابعة علوم قانونية، المركز الجامعي، الوادي، 2009-2010.

⁴ أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص92.

3- الأهمية الاقتصادية:

- مكافحة التضخم من خلال قيام الشركات بسحب السيولة (عن طريق أقساط التأمين) من المجتمع.¹
- تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات عن طريق الخدمات التي تقدمها شركات التأمين الوطنية في البلدان الأجنبية وعمليات إعادة التأمين التي تمارسها.
- حفظ الثروة المستغلة، حيث أن التأمين يحمي الثروة من التبدد في حال تحقق الخطر م موضع التأمين.
- يعتبر التأمين من أهم وسائل الادخار والاستثمار من خلال تجميع المدخرات ومن ثم الاستثمار في جميع دول العالم.²
- العمل على زيادة الإنتاج حيث يحفز التأمين المنتجين والشركات على دخول قطاعات إنتاجية جديدة ما كانوا ليدخلوها لولا وجود التأمين الذي يحميهم من مخاطر دخول هذه الأنشطة. كقيام البنوك مثلا بالتأمين على حياة المقترض لصالح البنك، وبالتالي يضمن البنك القرض.
- يساهم في الناتج القومي.

1. أحمد حسين السلوم، التأمين (ماهيته ومصطلحاته)، مجلة ايكونوميكات للعلوم لمصرفية والمالية، العدد الثالث، مارس 2010، سوريا، ص 29.

2. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 74.

المبحث الثاني: صناعة عقد التأمين

توفر صناعة التأمين عدة منتجات مختلفة تختلف باختلاف الخطر التي تغطيه، فمنها ما هو خاص بالفرد في حد ذاته ومنها ما هو خاص بممتلكاته ومختلف المنشآت.

المطلب الأول: مبادئ وعناصر عقد التأمين

يعتبر عقد التأمين من العقود القانونية، ولذلك يخضع عقد التأمين لمجموعة من المبادئ التي تلزم لأي عقد قانوني وأخرى خاصة بعقد التأمين فقط وهي:

الفرع الأول: مبادئ عقد التأمين

يقوم عقد التأمين على عدة مبادئ أساسية تتمثل في:

أولاً- مبدأ التعويض: ¹ يقر مبدأ التعويض أن المؤمن يوافق على دفع مبلغ لا يتعدى المبلغ الفعلي للخسارة بشكل مختلف لا يجب أن تحقق المؤمن له ربحاً من الخسارة عند تحقق الخطر. لا يعني عقد التعويض أن يتم دائماً سداد كل الخسائر المغطاة بالكامل والغرض من ذلك هو تخفيض مسببات الخطر الإرادية.

ثانياً- مبدأ المصلحة التأمينية: يقوم عقد التأمين أساساً على حماية مصلحة المؤمن له أو المستفيد ومن ثم لا بد أن تكون للمتعاقد مصلحة تأمينية واضحة في شخصه أو في المستفيد أو في الشيء موضوع التأمين.²

ينص مبدأ المصلحة التأمينية على أن المؤمن له يجب أن يخسر مادياً إذا وقعت الخسارة ويجب أن يتعرض لبعض أنواع الضرر الأخرى إذا حدثت الخسارة مثال ذلك تكون لك مصلحة تأمينية في سيارتك حيث أنك سوف تخسر مادياً إذا أُلغيت السيارة أو سرقت.³

ثالثاً- مبدأ الحلول في الحقوق: الحلول في الحقوق يعني إحلال المؤمن محل المؤمن له من أجل المطالبة بالتعويض من الشخص الثالث عن الخسارة التي يغطيها التأمين.⁴

رابعاً- مبدأ منتهي حسن النية: يبنى عقد التأمين على مبدأ منتهي حسن النية، أي تكون هناك درجة عالية من الأمانة مفروضة على طرفي عقد التأمين أكثر من كونها مفوضة على أطراف العقود الأخرى فحسن نية المؤمن له تجاه المؤمن تقضي أن يدلي بكافة البيانات والحقائق المتعلقة بالتأمين المطلوب.⁵

¹ جورج ريجدا، تر: محمد توفيق البلقين، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006، ص ص 146-147.

² منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 469.

³ إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته، مرجع سابق، ص ص 59-60.

⁴ علي محمود بدوي، التأمين دراسة تطبيقية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 13.

⁵ إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، إدارة الخطر والتأمين " المبادئ النظرية والتطبيقات العلمية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 ص 93.

خامسا- مبدأ المشاركة في التأمين: ويقضي هذا المبدأ بأنه إذا تحقق الخطر المؤمن منه في وقت يكون المؤمن له مؤمنا على نفس الشيء لدى أكثر من مؤمن، فإن مجموع المؤمنين تشترك جميعها في تحمل الخسارة نتيجة تحقق الخطر المؤمن منه¹، كل بنسبة مبلغ التأمين المتفق عليه إلى مجموع مبالغ التأمين.²

سادسا- مبدأ السبب القريب: ونقصد بذلك أن من اللازم أن تتوفر علاقة نسبية ما بين الخسارة التي حلت بالمؤمن له وبالخطر المؤمن ضده بدون تدخل أي مؤثر خارجي حتى يتحقق المؤمن له مبلغ التعويض.³

الفرع الثاني: عناصر عقد التأمين

تتمثل عناصر التأمين فيما يلي:

أولاً- التعاقد على التأمين: عقد التأمين عقد رضائي لا بد من وجوب إيجاب أو قبول ويعني الإيجاب العرض من جانب طالب التأمين كما يكون القبول من جانب شركات التأمين ويجب أن يتطابق القبول مع الإيجاب أي تتقابل إرادتي التعاقد ويكون العقد عن طريق إصدار وثيقة التأمين أو بوليصة التأمين.⁴

ثانياً- أطراف العقد: يتكون عقد التأمين من العناصر التالية:

المؤمن: وهو الهيئة أو الجهة التي تقوم بتغطية الخطر المحتمل حدوثه و تتولى دفع مبلغ التأمين أو قيمة التعويض عند تحقق الخطر المؤمن منه،⁵ ويمكن أن تأخذ ستة أشكال رئيسية، ويختلف كل منها عن الآخر من حيث طريقة الإدارة ورأس المال، وطريقة الاكتتاب بالتأمين ومدى مسؤولية المؤمن له والمؤمن، ومدى ملائمة كل منها لنوع معين من التأمين.⁶ من أهم أشكالها:

- شركات التأمين المساهمة.

- الأفراد (هيئات التأمين الاكتتاب).

- هيئات التأمين التبادلي.

- الجمعيات التعاونية للتأمين

- صناديق التأمين الخاصة

- هيئات التأمين الحكومية

1. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته، مرجع سابق، ص 69.

2. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق ص 471.

3. أقاسم نوال، دور التأمين في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001، ص 41.

4. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته، مرجع سابق، ص ص 28-29.

5. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ التأمين، مرجع سابق، ص 69.

6. حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر النظرية والتطبيق، دار وائل، عمان، ط1، الأردن، 2008، ص 63.

✚ **المؤمن له (و المستأمن):** وهو الشخص أو صاحب الشيء موضوع التأمين أو المنفعة فيه وعادة ما يقوم هذا الطرف بالتعاقد مع المؤمن بغرض تغطية الخسارة المادية المتوقعة نتيجة تحقق حادث المؤمن منه كما أن عليه القيام بسداد مقابل التأمين أي قسط التأمين.

ثالثا- القسط (مقابل التأمين): القسط هو المبلغ الذي يدفعه المؤمن له للمؤمن أو المستأمن مقابل تحمل المؤمن تبعة الخطر المؤمن منه خلال المدة المحددة بوثيقة التأمين.¹

رابعا- مدة التأمين: ويشمل اتفاق طرفا العقد في وثيقة التأمين على تاريخ بداية سريان الوثيقة وتاريخ انتهاء سريانها أي يتم تحديد المدة التي يتمتع المؤمن له خلالها بالتغطية التأمينية من قبل المؤمن على أن يكون مقرون بساعة معينة فإذا ما حدث الخطر المؤمن منه خلال هذه المدة استحق المؤمن له أو المستفيد مبلغ الأمان أو قيمة التعويض.

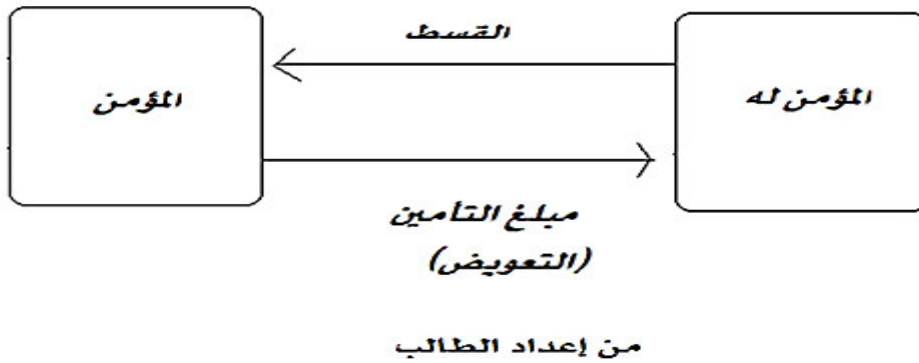
خامسا- الخطر: يعني أنه يجب وجود خطر حتى يستوجب التأمين ضده، وأن يحدد هذا الخطر صراحة في العقد، وأن يكون الخطر غير مؤكد، وأن تكون نتيجة حدوثه غير مرغوب فيها. ويعرف الخطر أنه "حادث محتمل الوقوع في المستقبل، ولا يتوقف تحققه على إرادة أحد المتعاقدين".²

سادسا- مبلغ التأمين: هو محل اهتمام شركة التأمين، فتتعهد بمقتضاه بأن تدفع للمؤمن عليه أو المستفيد الذي تعينه مبلغ التأمين عند وقوع الخطر أو الحادث المؤمن منه في مقابل الأقساط التي يدفعها المؤمن عليهم لهذه الشركة، ومن ثم كان عقد التأمين عقدا ملزما للجانبين.

سابعا- المصلحة: كل شخص له مصلحة في صون الشيء يجوز له أن يؤمن عليه، وكل مصلحة مباشرة أو غير مباشرة تعود على الشخص من عدم تحقق الخطر يجوز أن تكون محلا للتأمين. إن المصلحة ركن من أركان العقد فإن فقدت يخرج التأمين إلى دائرة الرهان.

¹ البشير زهرة، التأمين البري، مؤسسات عبد الكريم بن عبد الله، تونس، ط1985، 2، ص ص 86-87.
² أحمد صلاح عطية، محاسبة شركات التأمين، الدار الجامعية تانيس سابقا، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 7.

شكل (1-3) يمثل عناصر عقد التأمين



المطلب الثاني: منتجات الصناعة التأمينية

يمكن تقسيم منتجات صناعة التأمين إلى أنواع عديدة ومختلفة وذلك بحسب الزاوية التي ينظر فيها للتأمين، فيمكن تقسيم التأمين من حيث الغرض من التأمين أو من حيث موضوع التأمين والخطر المؤمن منه أو من حيث إمكانية تحديد الخسائر والتعويض اللازم أو من حيث عقد التأمين، وهناك التقسيم العملي للتأمين وسنحاول توضيح تقسيم هذه المنتجات فيما يلي:

الفرع الأول: حسب عنصر التعاقد

وطبقاً لأساس التعاقد ينقسم إلى:

- أولاً-التأمين الاختياري: ويشمل جميع منتجات التأمين التي يكون للفرد الحرية في أن يختار أن يؤمن أو لا يؤمن دون إلزام من أي جهة ومن أمثلته التأمين على الحوادث، تأمينات الحياة.....
- ثانياً-التأمين الإجباري: ويشمل كل أنواع التأمين التي تلتزم الدولة بتوفيرها للأفراد والمنشآت ويكون الفرد ملزم بالتأمين ضد الخطر إما بحكم القانون أو بأي حكم آخر وله هدف اجتماعي أو لمصلحة الطبقات الضعيفة وتشمل جميع فروع التأمينات الاجتماعية كالعجز، المرض، الشيخوخة، البطالة.....

الفرع الثاني: حسب الغرض من التأمين

وينقسم إلى ثلاث أنواع:

- أولاً-التأمين التجاري (الخاص): ويقوم هنا على أساس تجاري أي بغرض الربح، ويقوم بهذا النوع من التأمين عادة شركات المساهمة وهيئات التأمين بالاكنتاب حيث يتم حساب قسط التأمين هنا حيث يغطي الخطر المؤمن منه بالإضافة إلى تغطية الأعباء الإدارية ونسبة الربح.

ثانيا-التأمين الاجتماعي: ويقوم التأمين هنا على أساس أهداف اجتماعية أي لا يهدف هذا النوع إلى تحقيق الربح ولكن يهدف إلى حماية الطبقات الضعيفة في المجتمع، وعادة ما يفرض هذا النوع إجباريا وتقوم به هيئات حكومية.

ثالثا-التأمين التعاوني والتبادلي: ويقوم التأمين هنا على أساس تعاوني بحت ومن ثم لا يكون الغرض منه تحقيق ربح، ولكن توفير التغطية التأمينية للأعضاء بأقل تكلفة ممكنة.¹

الفرع الثالث: حسب موضوع التأمين

تنقسم منتجات التأمين وفقا لموضوع التأمين إلى ثلاث أقسام هي:

أولاً-تأمينات الأشخاص: وتعرفها المادة 60 من الأمر المتعلق بالتأمينات (التشريع الجزائري) بأنه "اتفاقية احتياط بين المؤمن له والمؤمن يلتزم المؤمن بموجبها بأن يدفع للمكتب أو المستفيد المعين مبلغا محددًا من رأس مال كان أو ريعا في حالة تحقق الخطر المنصوص عليه في العقد مقابل أن يلتزم المكتب بدفع الأقساط حسب جدول استحقاق متفق عليه.² ومن أهم أنواعه:

-تأمين المرض، تأمين الشيخوخة، تأمين البطالة، تأمين الوفاة، تأمين الحياة، تأمين الحوادث الشخصية.³.....

ثانيا-تأمين الممتلكات (الأضرار): ويقصد بذلك التأمين الذي يكون فيه الخطر يتعلق بمال المؤمن له وذلك خلافا لما عرفناه في التأمين على الأشخاص الذي يكون التأمين يتعلق بشخص المؤمن له.⁴ ومن أهم أنواعه:⁵

-التأمين من الحريق والأخطار الملحقة به.

-تأمين تلف أو تصادم أو سرقة سيارة أو احتراقها.

-التأمين البحري (تأمين السفينة من الغرق أو الحريق أو التصادم أو التلف بالنسبة للسفينة والبضاعة المنقولة عليها).

-تأمين الطيران (تأمين الطائرات من التلف أو الفقدان).

-تأمين السرقة والسطو.

-تأمين الزلازل والبراكين والكوارث المناخية.

1. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، الخطر والتأمين "المبادئ النظرية والتطبيقات العملية"، مرجع سابق، ص 56.

2. عبد الرزاق بن خروف، ص 263.

3. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته، مرجع سابق، ص 20.

4. جديدي معراج، مرجع سابق، ص 112.

5. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته، مرجع سابق، ص 20.

ثالثاً- تأمينات المسؤولية المدنية: في هذا النوع من التأمين يكون الخطر المؤمن ضده من أخطار المسؤولية المدنية، ويطلق عليها أخطار الذمة المالية ويقصد بها التأمين من الأخطار التي تصيب الغير ويكون الشخص مسؤولاً عنها¹ ومن أهمها:

-تأمين المسؤولية المدنية لأصحاب السفن والطائرات.

- تأمين المسؤولية المدنية لأصحاب الجراحات والمخازن والعمارات.

- تأمين المسؤولية المدنية لأصحاب المهن الحرة.

- تأمين المسؤولية المدنية لأصحاب العقارات.

- تأمين المسؤولية المدنية من إصابات العمل وأمراض المهن.

الفرع الرابع: التقسيم العملي للتأمين

يقسم التأمين حسب العمل في شركات التأمين كما يلي:

أولاً- تأمينات الحياة: يتعهد المؤمن في مقابل أقساط محددة أن يدفع للمؤمن له مبلغاً من المال عند

الوفاة أو عند بقاءه حياً بعد مدة معينة أو راتب بشكل دوري.

ثانياً- التأمينات العامة: وتدرج تحت هذا النوع من التأمين كل أنواع التأمينات الأخرى التي لا ينطبق

عليها وصف تأمينات الحياة مثل:

-تأمين الحريق.

-تأمين السيارات.

-تأمين السطو والسرقة.

-تأمين الطيران.

-التأمين البحري (تأمين أجسام السفن وتأمين البضاعة، تأمين أجرة الشخص، تأمين مسؤولية صاحب

السفينة).

-تأمين المسؤولية المدنية.

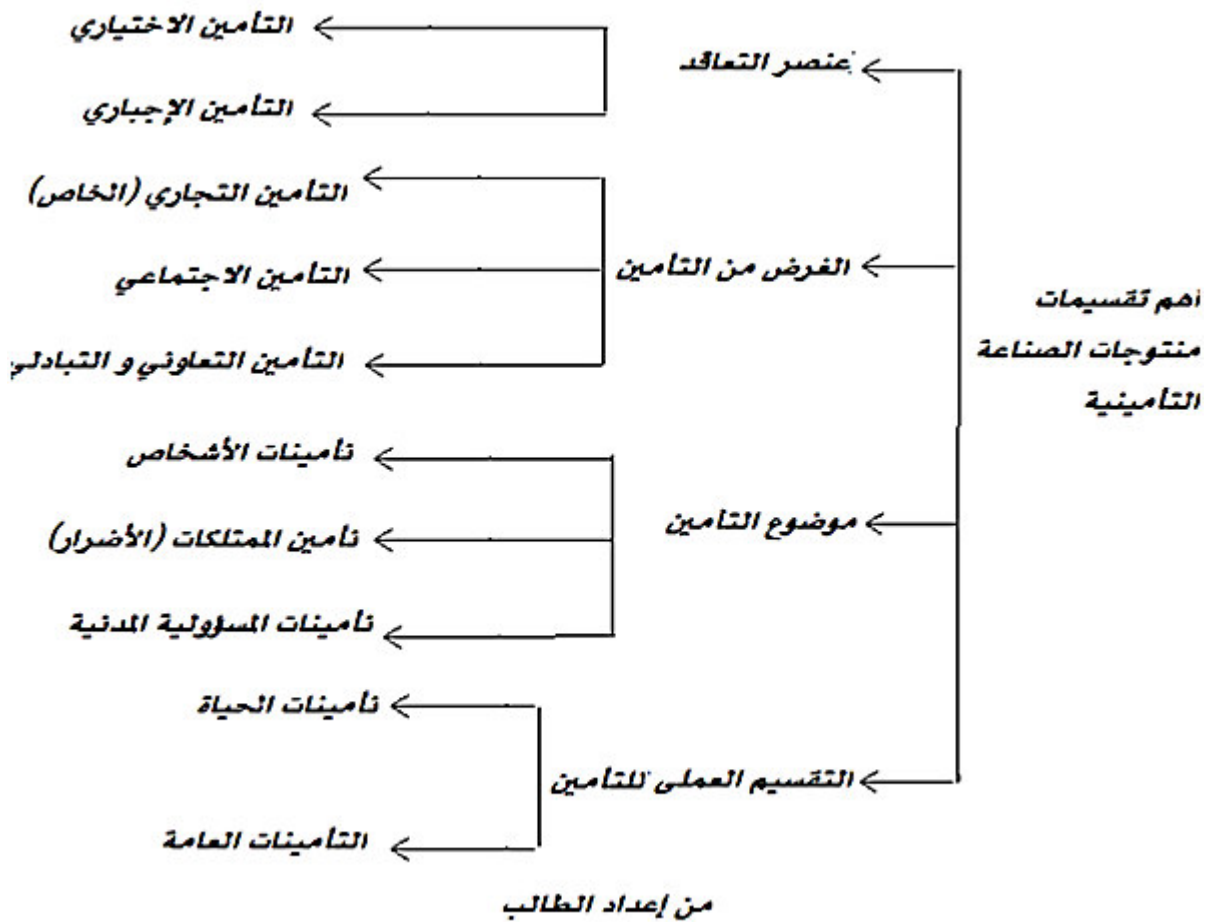
-تأمين الأموال.

-تأمين خيانة الأمانة.

-التأمين الطبي والهندسي.

¹ عبيد أحمد أبوبكر، وليد إسماعيل السيفو، ص ص 109-110.

شكل (2-3) منتجات صناعة التأمين



المطلب الثالث: العرض والطلب على صناعة التأمين

يتم عرض منتجات صناعة التأمين من طرف شركات وطنية و أجنبية لها اعتماد من طرف وزارة المالية في البلد، بينما الطلب فيتم من عدة أطراف قد تكون مؤسسات عامة و خاصة أو عائلات أو أشخاص.

الفرع الاول: العرض في سوق التأمين

إن التأمين يقوم أساسا على فكرة تبادل المساهمة في الخسائر بين عدد من الأشخاص والمؤمن يتدخل لتنظيم هذه المساهمة، ويتطلب هذا التنظيم تقنيات و فنيات خاصة لا يمكن أن يقوم بها شخص طبيعي فإنه لا يمكن أن يكون إلا شركة أو هيئة¹، ونود أن نوضح هنا أن الشكل الذي يتخذه عارض التأمين (المؤمن) هنا يختلف باختلاف طرق إجراء التأمين أو باختلاف نوع التأمين وأيضا كان الشكل الذي تتخذه فإن المشرع ألزمها لممارستها بنشاط صناعة التأمين أن تكون قد حصلت على اعتماد وان تكون قادرة

¹ عبد الرزاق بن خروف، ص ص 47-48.

على تكوين احتياطات وأرصدة تقنية هناك ستة أشكال رئيسية يمكن أن يتخذها المؤمن (صانع التأمين) ويختلف كل منهما عن الأخرى من حيث طريقة الإدارة ورأس المال وطريقة الاكتتاب في التأمين ومدى مسؤولية طالب التأمين وعارضه وهي ملائمة كل منها لنوع معين من التأمين والهدف منه، واهم هذه

الأشكال:¹

- 1- شركات التأمين المساهمة.
- 2- الأفراد (هيئات التأمين الاكتتاب).
- 3- هيئات التأمين التبادلي.
- 4- الجمعيات التعاونية للتأمين.
- 5- صناديق التأمين الخاصة.
- 6- هيئات التأمين الحكومية.
- 7- البنوك التجارية في بعض الفروع.

الفرع الثاني: طلب التأمين

يمثل الطلب على التأمين كل شخص سواء معنوي أو طبيعي يرغب في الحصول على عقد التأمين ضد خطر ما سواء يتعلق الأمر بالتأمينات البرية أو البحرية أو الجوية حيث يتعين عليه أولاً تقديم طلب التأمين للمؤمن، أو قد يكون ذلك باقتراح من هذا الأخير وهو ورقة مطبوعة يعدها المؤمن لهذا الغرض مسبقاً وتحتوي على عدد من الأسئلة يجب عليها المؤمن له لذلك سميت أيضاً باقتراح التأمين، وعلى ضوء الإجابة يطلع المؤمن على البيانات التي تمكنه من دراسة الموضوع والبت فيه بالقبول أو بالرفض وتتعلق هذه البيانات بشخص طالب التأمين وهويته وبالخطر الذي يرغب التأمين عليه والظروف التي تحيط بهذا الخطر وغير ذلك من البيانات التي يراها المؤمن ضرورية.²

إن عقود التأمين سواء كانت اختيارية أو إجبارية كلها مكلفة بالنسبة للمؤمن ففي الاقتصاديات المتطورة تمثل أقساط التأمين جزء مهم من الدخل الوطني الخام (PIB)، فمثلاً فرنسا سنة 2005 أقساط التأمين تمثل 4% من الدخل الوطني الخام.³

¹ إبراهيم على إبراهيم عبد ربه، الخطر والتأمين المبادئ النظرية والتطبيقات العملية، مرجع سابق، 2008، ص 67.

² عبد الرزاق بن خروف، مرجع سابق، ص 87.

³ Daniel ZAJDENWEBER, *Economie et Gestion de l'Assurance*, Ed. ECONOMICA, France, 2006, p53.

المطلب الرابع: إجراءات صناعة عقد التأمين

عند إقبال طالب التأمين لدى شركة أو هيئة التأمين ينبغي القيام بالإجراءات التالية:¹

1-استمارة طلب التأمين: هذه الاستمارة تقدمها شركة التأمين للشخص القادم إليها ويرغب بالتأمين وهي عبارة عن نموذج معد من قبل الشركة التي تحتوي على كافة البيانات التي ينبغي المؤمن له ذكرها من أجل معرفة الخطر الذي سيؤمن ضده.

2-إصدار الإشعار المؤقت بالموافقة على تغطية الخطر المطلوب التأمين ضده: وهذه الوثيقة لا تلزم الشركة بالتزاماتها وإنما يتم إصدارها نظراً لما يتطلب إصدار وثيقة التأمين أو بوليصة التأمين من وقت، حيث الغاية من إصدارها فقط إبلاغ طالب التأمين بالموافقة على الطلب وأن شركة التأمين تقوم بإعداد الوثيقة الأصلية للتأمين (البوليصة).

3-إصدار بوليصة التأمين: وهي الوثيقة التي تحررها الشركة وتوقعها بعد موافقة طالب التأمين على كافة الشروط الأساسية والإضافية التي تسلمها لطالب التأمين ليوقعها ويدفع القسط الأول.

4-الإخطار بوقوع الخطر والمطالبة بالتعويض: وهذا الإخطار يصدر من قبل المؤمن له أو المستفيد عند حدوث الخطر في حال تأمينات المسؤولية، والغاية منه إعلام شركة التأمين بحدوث الحادث وذلك لتتجه الشركة لاتخاذ كافة الإجراءات اللازمة اتجاه أضرار هذه الخطر.

5-المخالصة: وفيها تتم عملية مقارنة المعلومات التي قدمها المؤمن له مع المعلومات التي قدمها خبراء الشركة في الكشف عن المعرفة إذا ما كان الخطر مشمولاً بالتأمين أم لا، وفي حال كونه مشمولاً لتحديد القبول بالمسؤولية عن تغطية كامل الضرر أم جزء منه لأن الدفع يتم حسب القبول فقط.

المبحث الثالث: إعادة التأمين

إن عملية إعادة التأمين أكثر حداثة من التأمين المباشر ذاته، إذ أن المؤمنين لم يكونوا في الماضي يقبلون مسؤوليات تزيد عن مقدار ما يمكن أن يتحملوه من خسائر متوقعة، وقد ظهر أول إشارة لإعادة التأمين بشكله الحالي في أوروبا عام 1370 عندما ظهرت وثيقة تأمين لرحلة بحرية طويلة، حيث تم تأمين الجزء الأكثر خطورة من الرحلة واحتفظ المؤمن الأصلي لحسابه الجزء الأكثر أماناً من الرحلة، وكانت أول شركة لإعادة التأمين هي شركة كولونيا أنشئت عام 1842 وبدأت عملها في 1952.²

¹ محمد جودت ناصر، مرجع سابق، ص ص 26-28.

² علي محمود بدوي، مرجع سابق، ص ص 162-164.

المطلب الأول: مفهوم إعادة التأمين والتأمين المشترك

يصعب على شركات التأمين مواجهة المخاطر الكبيرة التي تستوجب تعويضات مالية ضخمة في حال تحقق الخطر المؤمن ضده، وقد ينتج عنه الإخلال بالأسس الفنية التي أخذت بعين الاعتبار عند حساب الأقساط، وبالتالي لا تتمكن من الوفاء بالتزاماتها إذا ما صادف تحقق عدد كبير من الأخطار في نفس الوقت.

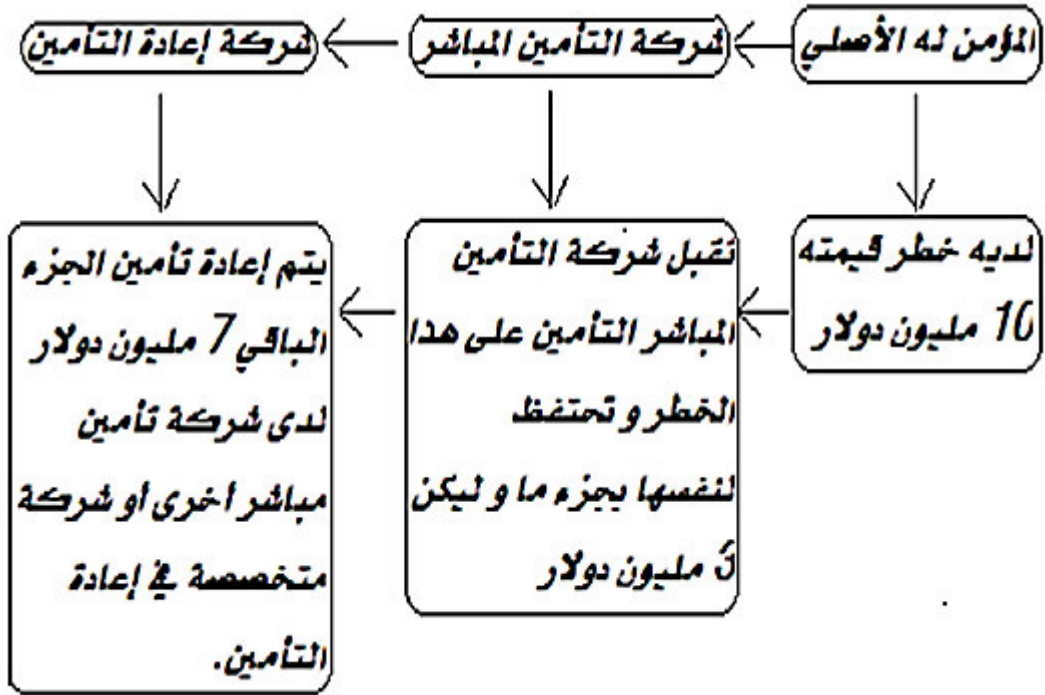
ورغبة في الحصول على أكبر عدد ممكن من عمليات التأمين من طرف شركات التأمين فإنها تقوم بقبول كافة العمليات التأمينية بما فيها الجزء الزائد عن طاقتها، فتحفظ بالجزء الذي يتناسب وقدراتها المالية والجزء الزائد تقوم بتحويله إلى شركة أو عدة شركات تساهم في تحمل المخاطر نظير الحصول على نصيب من الأقساط. ويطلق على العمليات التي تحول فيها شركة التأمين كل أو بعض المخاطر التي التزمت بتغطيتها إلى جهة أخرى بعمليات إعادة التأمين.¹

الفرع الأول: مفهوم إعادة التأمين

هي عملية داخلية بين هئتين من هيئات التأمين، حيث تقوم الهيئة الأولى بالتنازل عن كل أو جزء من الخطر الذي سبق أن قبلته إلى الهيئة الثانية التي تتعهد بتحمل العبء أو التعويض في شكل كلي أو جزئي الناشئ عن تحقق الخطر، وذلك مقابل مبلغ معين تدفعه الهيئة الأولى إلى الهيئة الثانية يعرف بقسط إعادة التأمين.²

¹ طيايبيبة سليمة، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين، رسالة ماجستير، تخصص: اقتصاد مالي، جامعة قسنطينة، 2005-2006، ص 24،
² عيد أحمد أبوبكر، وليد إسماعيل السيفو، ص 251.

شكل (3-3) يبين عملية إعادة التأمين



المصدر: د. عيد أحمد أبوبكر، د. وليد إسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص 251.

الفرع الثاني: التأمين المشترك

التأمين المشترك هو مساهمة عدة مؤمنين في تغطية الخطر نفسه¹ في إطار عقد تأمين وحيد، يوكل تسيير وتنفيذ عقد التأمين إلى مؤمن رئيسي يفوضه، قانوناً، المؤمنون الآخرون المساهمون معه في تغطية الخطر.²

المطلب الثاني: العناصر الأساسية في عملية إعادة التأمين

تتكون عملية إعادة التأمين من العناصر التالية:

- 1- المؤمن المباشر: وهو المؤمن الأصلي والذي يقوم بالتنازل عن حصة من العملية لمعيد أو لمعيدي التأمين وبالتالي فإنه يقوم بنقل جزء من الخطر إلى هيئة أو هيئات إعادة التأمين.
- 2- معيد التأمين: وهي الهيئة التي تقبل أعمال إعادة التأمين وقد تكون هيئة مهمتها الأساسية إعادة التأمين أو تمارس نشاط إعادة التأمين إلى جانب أعمالها التأمينية الأخرى.

¹ Véronique Pornin, **Initiation à la réassurances**, édition EFE, Paris, 2000,p5 .

² Mouloud Didane, Op.tic, P5.

3-المبلغ المعاد تأمينه: وهو المبلغ الذي يتنازل عنه المؤمن الأصلي إلي هيئة إعادة التأمين نتيجة تغطية الخطر.

4-المبلغ المحفوظ به: وهو الفرق بين مبلغ التأمين الذي اتفق المؤمن الأصلي مع المؤمن له على دفعه عند وقوع الخطر والمبلغ المعاد تأمينه لدى هيئة إعادة التأمين. ويتم تحديده بالاعتماد على:¹

- القدرة المالية للمؤمن.

-طبيعة أخطار المحفظة التأمينية.

-الخسارة العليا المحتملة.

-نسبة الخسارة إلى حصيلة أقساط التأمين.

5-عمولة إعادة التأمين: وهو ذلك المبلغ الذي تتقاضاه هيئة التأمين المباشر لتغطية المصاريف التي تحملتها في سبيل حصولها على تلك العملية.

6- عقد إعادة التأمين: وهو اتفاق بين هيئتين هما المؤمن الأصلي وهيئة إعادة التأمين على كل شروط إعادة تأمين الخطر المؤمن منه عند الهيئة الأولى.

المطلب الثالث: طرق إعادة التأمين

تتم عملية إعادة التأمين في الحياة العملية بأكثر من طريقة، ومن أهمها:²

1-الطريقة الاختيارية في إعادة التأمين: وهنا يكون لدى المؤمن الأصلي الحرية في أن يعيد أو لا يعيد التأمين بالنسبة لأي عملية ترد إليه، كما يكون له كل الحرية في اختيار الجهة التي سيعيد لديها التأمين ولديه الحرية أيضا في اختيار المبلغ المعاد التأمين له. والحرية هنا تكون لكلا طرفي العقد.

2-طريقة إعادة التأمين بالاتفاقية (الطريقة الإجبارية): تبرم هذه الصيغة على هيئة اتفاق بين المؤمن الأصلي وهيئة إعادة التأمين بحيث يتم تحويل أي عملية تأمينية تخضع لهذه الاتفاقية. وتنقسم طريقة إعادة التأمين بالاتفاقية إلى قسمين رئيسيين هما:

📌 **اتفاقية إعادة التأمين النسبية:** حسب هذه الاتفاقية يتم تقسيم الأقساط والخطر ومبلغ التأمين بشكل

نسبي بين المؤمن الأصلي وهيئة إعادة التأمين. وتتم إعادة التأمين على أساس نسبي إما بإتباع:³

¹ بهاء بهيج شكري، مرجع سابق، ص88.

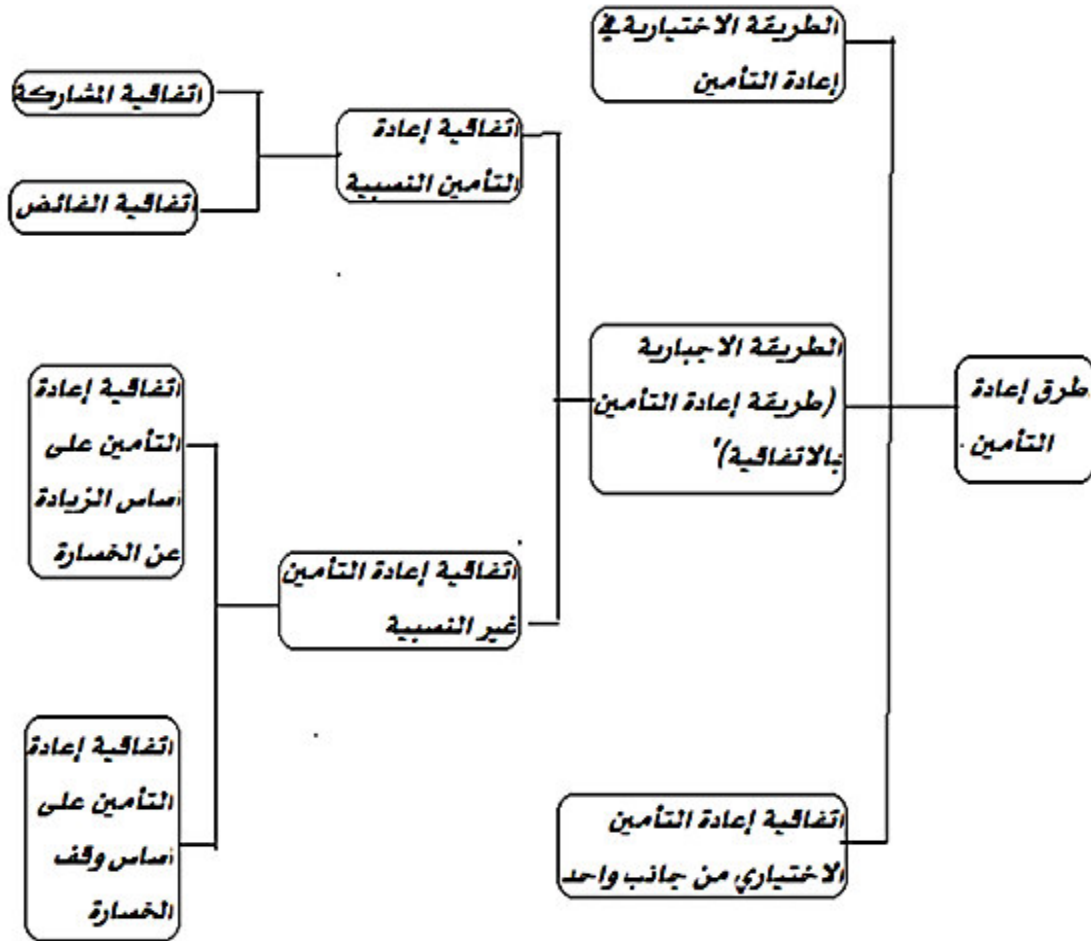
² أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص ص 174-175.

³ فارس محمد عمران، أنواع التأمين وأفاق تطورها والشروط القانونية والأهمية الاقتصادية، ملتقى : التأمين كمحور فعال في التنمية الاقتصادية، القاهرة، مصر، 17-21 جويلية 2005، ص ص 88-89.

- أ- **طريقة الحصص:** وفقا لهذه الطريقة تشترك هيئة إعادة التأمين مع الهيئة التي أصدرت عقد التأمين الأصلي في جميع الحقوق والالتزامات المترتبة على العقد الأصلي طبقا للنسب المحددة لكل منهما.
- ب - **طريقة الفائض:** تقوم على أساس اقتسام الخطر بين المؤمن الأصلي والهيئة المتنازل لها، ويسري الاقتسام في هذه الحالة على ذلك الجزء من الخطر الذي يزيد عن حد الاحتفاظ الذي تحدده الهيئة الأصلية لنفسها والذي تحتفظ به لنفسها.
- 3- **اتفاقية إعادة التأمين غير النسبية:** في هذه الاتفاقية لا يتقاسم المؤمن الأصلي وهيئة إعادة التأمين المسؤوليات نسبيا، فالتزام هيئة إعادة التأمين لا يقوم إلا عند تجاوز مجموعة التعويضات عن حد معين. وتوجد ثلاث اتفاقيات هي كالاتي:
- أ- **اتفاقية إعادة التأمين على أساس الزيادة عن الخسائر:** وهي الطريقة التي يتم الاتفاق فيها بين هيئة التأمين الأصلية وهيئة إعادة التأمين على أن تتحمل الهيئة الأصلية مقدارا معينا من كل تعويض للحالة الواحدة، أو تضع الحد الأعلى لالتزامها في صورة مبلغ محدد خلال مدة العقد، وتتعهد هيئة إعادة التأمين بدفع ما يزيد عن هذا الحد.
- ب- **اتفاقية إعادة التأمين على أساس إيقاف الخسارة:** وهي من أهم طرق إعادة التأمين في مجال التأمينات العامة، وفيها تلتزم الهيئة القابلة بضمان عدم زيادة معدل الخسارة الفعلي عن المعدل المتوقع بأكثر من نسبة معينة.
- ج- **اتفاقية إعادة التأمين الاختياري من جانب واحد:** تضمن هذه الاتفاقية للمؤمن الأصلي أن يعيد تأمين أي عملية وفق اختياره في حين تكون هيئة إعادة التأمين ملزمة بقبول أي عملية ترسل إليها من قبل المؤمن الأصلي وذلك بموجب اتفاقية موقعة بينهما مسبقا تضمن الحق في التنفيذ من جانب واحد.¹

1. أسامة عزمي سلام، د. بشقيري نوري، مرجع سابق، ص 183.

شكل (2-4) يبين طرق إعادة التأمين



من إعداد الطالب

المطلب الرابع: أهمية إعادة التأمين¹

إن عملية إعادة التأمين لها دور وأهمية بالغة سواء على مستوى صناعة التأمين بتوفير التأمين للمنشآت الضخمة التي لا تستطيع مؤسسات التأمين على توفيرها بسبب الملاءة المالية، أو على مستوى الاقتصاد الوطني، والتي نوضحها في الآتي:

-التقليل من حجم الأخطار المركزة، وبذلك تتحول إلى أخطار قابلة للتأمين مما يساعد على توفير الحماية التأمينية لمثل هذه الأخطار.

¹بناي مصطفى، دور التأمين في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 29.

-تشجيع إعادة المؤمن على زيادة قدرتهم الاستيعابية وذلك بقبول الاكتتاب في عمليات كثيرة، مهما كانت مسؤولياتها، لأن المؤمن المباشر يعلم مقدما أنه بإمكانه الاحتفاظ لنفسه بجزء من هذه العمليات التي تتلاءم مع مقدرته المالية وإعادة تأمين ما يزيد عن قدرته المالية المشار إليها.

-تساعد إعادة التأمين من الناحية التمويلية، المؤمن المباشر ومعيد التأمين على تحويل الأقساط والتعويضات بينهما بالصورة وبالعملة المناسبة المتفق عليها ذات أهمية بالغة لأطراف التعاقد هنا.

-تؤدي إعادة التأمين إلى توفير نوع من الرقابة على كل من معدلات الخسارة ومعدل المصروفات، بما تبذله شركات إعادة التأمين المتخصصة الكبرى من جهد لتطوير هذه الصناعة، بجانب تزويدها لشركات التأمين المباشرة بالخبرة الفنية والإدارية التي تحتاج إليها لدراسة وفحص العمليات الجديدة المركزة قبل الاكتتاب فيها، بالإضافة إلى أن وجود حق المراقبة والتفتيش لمعيد التأمين على سجلات المؤمن المباشر المتصلة بعمليات إعادة التأمين، خاصة في إعادة التأمين بالاتفاقيات له أثر كبير في تحقيق هذه الوظيفة.

-توفير العملة الصعبة من خلال قيام الشركات الوطنية بتأمين منشآت الدول الأخرى التي ترغب في إعادة تأمينها.

-تفادي خسائر الاقتصاد القومي من خلال إعادة التأمين خارج الوطن، وكسر احتكارها من طرف شركات عالمية.

المبحث الرابع: الميزة التنافسية في شركات التأمين

يقصد بالميزة التنافسية لشركة التأمين الوضع الذي يتيح لها التعامل مع مختلف الأسواق ومع عناصر البيئة المحيطة بها بصورة أفضل من منافسيها، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة شركة التأمين على الأداء بطريق يعجز منافسيها عن القيام بمثلها¹.

الطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية في شركات التأمين

لقد أصبحت مؤسسات التأمين تواجه تحديات داخلية وخارجية عديدة نتجت عن التغير المستمر والسريع الذي يشهده العالم في كافة المجالات، فقد أدي بروز ظاهرة العولمة وأثرها المتزايد على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، والمنافسة الدولية وتحرير التجارة وزيادة التطورات المتعلقة بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والانترنت إلى تحويل العالم الواسع إلى قرية صغيرة كل جزء متصل بالآخر،

¹ عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة، 1995، ص 17.

وانكشفت الأسواق أمام العملاء وزادت اختياراتهم في اقتناء المنتجات والخدمات، وهكذا أصبحت مؤسسات التأمين تعيش في بيئة جديدة مليئة بالفرص والتحديات في الوقت ذاته مما استلزم عليها التفكير في سبل تساعد على المنافسة وتحسين أدائها، وهذا عن طريق العمل على التميز لتحقيق مزايا تنافسية تسمح لها مواجهة اشتداد التنافس وزيادة حصتها السوقية ومن ثم الأرباح أو على الأقل المحافظة على مركزها التنافسي وهذا بالاعتماد على العديد من العوامل والأساليب أهمها:

1- إدخال التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالات الإنتاج.

2- تدنية التكاليف.

3- إدخال التقنيات الحديثة في الإنتاج.

4- تطوير الموارد البشرية.

5- تطوير القدرات الإدارية والتنظيمية.

6- الاعتماد على الابتكار والتجديد.

المطلب الثاني : أهمية تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين

إن تحقيق الميزة التنافسية ليس مقتصرًا على المؤسسات ذات المنتج السلعي فقط، بل يشمل أيضا المؤسسات الخدمية كشركات التأمين، حيث أن ظروف المنافسة اليوم تستدعي من شركات التأمين ضرورة تحقيق التميز والتفوق على المنافسين، وتوجيه كافة الجهد والموارد نحو تحقيق رضا المؤمن له، ولا يتم ذلك إلا بامتلاك الميزة التنافسية، والعمل على استمراريتها بما يضمن لشركة التأمين البقاء في السوق وتحقيق أهدافها.

يقصد بالميزة التنافسية في شركات التأمين " قدرة شركة التأمين على تقديم مجموعة من الخصائص المميزة للخدمة التأمينية، والتي تكون قادرة على الإستجابة لاحتياجات العملاء (المؤمن لهم) وتوقعاتهم مقارنة بما تقدمه الشركات المنافسة، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق البقاء والتميز لشركة التأمين وتعظيم ربحيتها على المدى الطويل " .

أما تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين فيقصد به " قيام شركة التأمين بالعمل على التحسين والتجديد المستمر لعناصر ميزتها التنافسية والمتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة . "ونظرا لأن الشركات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة، من خلال ما تحدثه من تغيرات جذرية على المنتجات

والخدمات المقدمة، لذلك فمن الضروري أن تبحث شركة التأمين عن الآليات التي تسمح لها بتطوير وتنمية ميزتها التنافسية¹.

تتعدد المزايا التي يمكن أن تحصل عليها شركة التأمين عند تطويرها للميزة التنافسية، لذلك يمكن القول أن أهمية تطوير الميزة التنافسية بالنسبة لشركات التأمين تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية لشركة التأمين وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق، وبهذا يعتبر تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه.
- جذب واستقطاب مؤمن لهم جدد؛ حيث أكدت العديد من الدراسات أنه من الممكن لكل مؤمن له جذب خمس عملاء آخرين للتعامل مع شركة التأمين التي تملك الميزة التنافسية، دون جهود تبذلها الشركة، نظراً لولاء المؤمن لهم الأصليين للشركة.²
- الارتقاء بالأداء المالي لشركة التأمين، حيث يساهم امتلاك الميزة التنافسية في تحسين ربحية الشركة ودعم حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها.
- الخدمة التأمينية المتميزة تتيح لشركة التأمين فرصة إمكانية رفع الأسعار وتحقيق أرباح أكبر، حيث أن المؤمن له سيرضى بدفع قسط أكبر مقابل تغطية تأمينية أفضل.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات الحديثة الخاصة باكتساب الميزة التنافسية في شركات التأمين

لقد تم الاعتماد على عدة استراتيجيات فيما مضى في ظل الاقتصاديات المغلقة كانت تناسب النظام الاقتصادي السائد آنذاك، ولكن مع التغيرات المالية والاقتصادية المتسارعة تم وضع استراتيجية حديثة سنة 1999 من طرف كل من M.Cusumano و D.Doffi تقوم على أساس ثلاث مبادئ رئيسية والحركة السريعة، المرونة والقوة والفاعلية ويطلق عليها مصطلح RAMFL³.

المبدأ الأول: يجب التحرك بسرعة في تطبيق أفكار جديدة لتجنب المنافسة مع المنافسين وذلك عن طريق:

- العمل على تطبيق مزيج جديد يمكن لشركة التأمين من تحديد منطقة التنافس.
- العمل على تطبيق الخدمة في الوقت المناسب لتحقيق رضا العميل.

¹جيرار فيروز، السياسات الإستثمارية في شركات التأمين ودورها في تطوير عناصر الميزة التنافسية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، 2016، العدد 15، ص 176.

²جمال الدين مرسي، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 34.

³زيدان محمد، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، جامعة الشلف

- العمل على تطبيق سياسة سعرية يتعذر على المنافسين مواجهتها.
- المرونة في مواجهة المؤثرات الخارجية.
- عدم التعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل.

المبدأ الثاني: المرونة ويقصد بها التعامل بخطة دقيقة وفي الوقت المحدد مع تغيرات السوق المفاجئة التي تفرضها شركات التأمين المنافسة.

المبدأ الثالث: يجب استغلال القوة الفاعلة عن طريق استخدام عناصر القوة في استراتيجية المنافسين ويشترط هذا المبدأ التعاون ودخول في تحالفات والشراكة مع الآخرين المهددين بالمنافسة.

خلاصة الفصل:

تعد صناعة التأمين من الأنظمة التي شهدت تطورا كبيرا في الحياة المعاصرة، فالتأمين في جوهره هو تنظيم يضم عددا من الأشخاص يجمعهم هاجس التحسب لخطر معين سعيا لتوفير الضمان والاستقرار لمن يلحق به هذا الضرر عن طريق توزيع عبئه على الجميع.

ويتعدد الأضرار التي يتعرض لها الإنسان تعددت صور وأنواع التأمين، هذا ما أدى إلى نشوء عقد التأمين الذي يعتبر اتفاقا بين شخصين فأكثر يهدف إلى إنشاء علاقة قانونية، ويقوم هذا العقد على مبادئ وخصائص تميزه عن بقية العقود الأخرى.

إن التأمين بعد أن كان يهدف لحماية الأفراد، وذلك عن طريق تخفيف الأضرار وتشتيت المخاطر وتوزيعها، أصبح الآن يسعى بالدرجة الأولى إلى دفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال الوظائف الاقتصادية التي صار يقوم بها.

وأصبحت الشركات العاملة فيه تسودها المنافسة الشديدة مما جعلها تعمل جاهدة لتحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم خدمات متميزة عن باقي الشركات تكسبها ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

الفصل الرابع

تحليل قطاع التأمين الجزائري ودراسة

تأثير الاستراتيجيات التنافسية

تمهيد

يعتمد الأداء التنافسي لأي بلد على أداء قطاعاته الاقتصادية المختلفة وتنافسية المؤسسات العاملة في هذه القطاعات، والقادرة على إنتاج سلع وخدمات قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية وضمان البقاء والاستمرار فيها في ظل الانفتاح الاقتصادي وعولمة الأسواق الناتجة عن تحرير التجارة وإلغاء القيود الجمركية، مما أدى إلى اشتداد المنافسة وأصبحت تشكل تهديدا كبيرا للدول النامية.

ويعتبر قطاع التأمين الجزائري أحد القطاعات الذي عرف تغيرات سريعة ومتعاقبة بدأت بصدور الأمر 07-95 الذي ألغى الاحتكار العمومي وفتح قطاع التأمين للمنافسة سواء من طرف الشركات الأجنبية أو القطاع الخاص، محاولة الدولة من خلاله النهوض بالقطاع وتحسين قدراته التنافسية، ثم صدر المرسوم 04-06 الذي يعدله ويتممه والذي من خلاله تم فصل تأمين على الأشخاص عن باقي المنتجات التأمينية والهادف إلى خلق شركات متخصصة تزيد من كفاءته.

من خلال هذا الفصل سنتناول التطورات التي عرفها قطاع التأمين الجزائري من الاستقلال إلى غاية سنة 2015، مع محاولة الوصول إلى تحديد الاستراتيجية التنافسية التي تساهم في الرفع من القدرات التنافسية لشركات التأمين العاملة في قطاع التأمين الجزائري.

المبحث الأول: تطورات قطاع التأمين الجزائري

سنحاول في هذا المبحث تحليل قطاع التأمين الجزائري مع إبراز أهم خصائصه والمراحل التي عرفها مع مرور الوقت من الاستقلال إلى غاية سنة 2015.

المطلب الأول: البيئة التشريعية والقوانين التي تنظم قطاع التأمين الجزائري

عرف قطاع التأمينات الجزائري تغيرات هيكلية وتطورات هامة من خلال سن مجموعة من التشريعات والقوانين التي تسير وتحكم نشاط صناعة التأمين في الجزائر ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين: مرحلة الاحتلال ومرحلة الاستقلال.

الفرع الأول: مرحلة الاحتلال

عرفت هاته الفترة سريان القانون الفرنسي المتعلق بالتأمينات على الجزائر باعتبار أن التعامل معها كان كمقاطعة فرنسية، وأهم القوانين في هذا الشأن هو القانون الصادر في 1930/13/07 والذي تميز بخاصيتين:

- أنه لم يطبق مباشرة وإنما أعلن عن تطبيقه سنة 1933، وذلك بمقتضى مرسوم صدر في 10/08، أعلن بمقتضاه المشرع الفرنسي على سريان قانون التأمينات الفرنسي المذكور على الجزائر.
 - أن مجال تطبيقه يتعلق بالتأمين البري فقط، وهذا ما أكدته المادة 01 منه، والتي استثنت من مجال تطبيقه التأمينات البحرية والجوية والمتعلقة بانئتمان القروض، وقد تضمن هذا القانون تنظيم التأمينات البرية في قسمين خصص الأول للتأمين على الأضرار والثاني التأمين على الأشخاص
- كما أصدر المشرع الفرنسي مجموعة من القوانين المكتملة والمتممة لقانون 1930 من أهمها¹:
- القانون المؤرخ في 1938/06/14، والذي أعطي أولوية بالغة واهتماما كبيرا لرقابة الدولة لقطاع التأمين البري، وذلك بتحديد المعايير والشروط التي ينبغي توافرها في شركات التأمين للحصول على الاعتماد، خاصة ما تعلق منها بالقدرة الفنية والمالية على ممارسة نشاط التأمين.

¹Guide des Assurances en Algerie, KPMG Alrerie SPA, 2009, Alger, p13.

- المرسوم الصادر في 12/30/1938 المعدل والمتمم حدد بمقتضاه المشرع الفرنسي طرق إنشاء شركات التأمين والقواعد التي تخضع لها في تسييرها. وبين أيضا نوع العمليات التي تقوم بها كل من شركات التأمين المدنية والتبادلية وشركات التأمين التجارية.
- وقد أصدر المشرع الفرنسي نصوصا تنظم عقود التأمين التي تيرم في الجزائر فقط، ومن أهمها:
 - القانون المؤرخ في 1938/02/27 المتعلق بالتأمين الإلزامي على السيارات.
 - القانون الصادر في 1943/08/10 المتعلق بالتأمين الاجتماعي.
 - المرسوم المؤرخ في 1943/04/17 بالتأمين على المؤسسات الاستشفائية العمومية.
 - الأمر الصادر في 1945/08/04 المتعلق بالتأمين على المحلات العمومية.
 - المرسوم الصادر في 1949/11/04 المتعلق بالتأمين على النقل العمومي للبضائع والمسافرين.
 - المرسوم الصادر في 1958/12/23 المتعلق بالتأمين على التظاهرات الرياضية.
 - القرار الصادر في 1962/05/05 المتعلق بالتأمين على الجمعيات الرياضية.

الفرع الثاني: مرحلة الاستقلال

لقد كان عدد الشركات العاملة في صناعة التأمين الجزائري بعد الاستقلال مباشرة 236 شركة أجنبية¹، وتبدأ هذه المرحلة بصدور أول أمر 62-157 المؤرخ في 1962/12/21 والقاضي بتطبيق القوانين الفرنسية التي كانت تنظم الصناعة التأمينية قبل الاستقلال، إلا ما كان يتعارض مع السيادة الوطنية أو يكتسي طابعا تمييزيا، ولقد نجم عن هذا القانون استمرار تطبيق النصوص والتشريعات الفرنسية على صناعة التأمين وخاصة تلك التي تتعلق بتنظيم عقد التأمين الوارد في القانون المؤرخ في 1958/05/27 المتعلق بالتأمين الإلزامي على المسؤولية المدنية الناتجة عن حوادث المركبة البرية ذات محرك (السيارات)².

بالرغم من تمديد سريان القانون الفرنسي إلا أن المشرع الجزائري كان يتدخل بين الحين والآخر لإصدار قوانين مقتضيه وتنظم صناعة التأمينات، فقد تم إصدار القانون المؤرخ في 1963/06/08 القاضي بإخضاع شركات التأمين الأجنبية الناشطة في الجزائر إلى القانون الجزائري وضرورة الحصول على اعتماد من وزارة المالية الجزائرية بشرط تقديم الضمانات المالية الكافية، وفي نفس الإطار أصدر قانون رقم

¹Compagnie centrale de réassurance, Bulletin de CCR, N°9, 2012.

²Guide des Assurances en algérie, kpmg.dz, Edition 2015, p11.

197/63 المتعلق برقابة الدولة الجزائرية على شركات التأمين العاملة في الجزائر وذلك للحد من ظاهرة تحويل الأموال الناتجة عن الاستثمار في مجال التأمين إلى الخارج باستخدام عملية إعادة التأمين.

ونتيجة لهذه التدابير توقفت معظم شركات التأمين الأجنبية والتي قدر عددها بحوالي 160 شركة على النشاط في الجزائر، ولم يبق منها سوى شركة واحدة هي شركة التأمين التبادلي أو التعاضدي لعمال التريبة والثقافة، وكذلك الشركة الجزائرية للتأمين (CAAR) التي منح لها الاعتماد بمقتضى قرار صادر عن وزارة المالية في 1963/12/12 والتي تعتبر أول شركة جزائرية تم إنشائها بعد الاستقلال.

و في نفس السياق أصدر المشرع الأمر 127/66 المؤرخ في 1966/05/27 والذي أنشأ بمقتضاه احتكار الدولة لجميع النشاطات المتعلقة بالتأمين بالرغم من هذه النصوص القانونية المقنضية التي كان يصدرها المشرع الجزائري بقي قانون التأمينات الفرنسي ساري المفعول، والهدف من احتكار الدولة لنشاط صناعة التأمين هو حماية الاقتصاد الوطني الذي تضرر بسبب تحويل الشركات الأجنبية للأموال للخارج¹ إلى غاية صدور القانون المدني بمقتضى الأمر 58/75 المؤرخ في 1975/09/26 والذي خصص فيه المشرع فصلا كاملا للتأمين من المادة 619 إلى المادة 646 تناول فيها أحكام تتعلق بعقد التأمين وبأنواعه وأشارت المادة 620 منه إلى القوانين الخاصة التي ستتولى بين الأحكام التفصيلية لعقد التأمين.

لقد حافظ المشرع الجزائري على احتكار الدولة لنشاط التأمين من خلال إصدار القانون رقم 07/80 المؤرخ في 1980/08/09 الذي تميز بثلاث خصائص:

- 1- أنه نظم كل أنواع التأمين البري والجوي والبحري.
- 2- ألغى المواد القانونية المنصوص عليها في القانون المدني المتعلق بأنواع التأمين وأبقى على الأحكام العامة المتعلقة بعقد التأمين سارية المفعول.
- 3- كما تميز بتماشيه مع المنهج الاشتراكي للدولة الجزائرية آنذاك.

بعد ذلك تم إصدار قانون آخر في 1985 والذي دعم مبدأ التخصص وحدد بالنسبة لكل شركة تعمل في صناعة التأمين الجزائري مجال الأخطار التي تقوم بتغطيتها.

إن بوادر تحرير الاقتصاد الوطني من خلال صدور دستور 1989 الذي نص على تخلي الدولة عن المنهج الاشتراكي كمنهج اقتصادي، وأعلن صراحة من حق كل مواطن ممارسة التجارة والصناعة في إشارة واضحة

¹Oubaaziz said, les reformes institutionnelles dans le secteur des assurances, cas de l'industrie assuranticielle Algérienne, thèse de Magistère « Management des entreprise », université MMTO, 2012, p34.

إلى تخلي الدولة عن مبدأ الاحتكار، فكان من الواجب إعادة النظر في المنظومة القانونية الجزائرية كاملة، والتي صدرت في إبان سريان النظام الاشتراكي.

وفي هذا الإطار صدر في 01 جانفي 1990 قانون يلغي مبدأ التخصص الذي فرض على المؤسسات من قبل، وهذا بهدف خلق جو تنافسي فيما بينها يسمح برفع مستوى الخدمات المقدمة.

لقد ألغت الدولة هيكل صناعة التأمين السائد والمتمثل في الاحتكار وتحريرها للمنافسة سواء الداخلية أو الخارجية من خلال صدور القانون رقم 95/07 المؤرخ في 25/01/1995 المعدل والمتمم بالقانون 06/04 الذي فسح المجال أمام المستثمرين الجزائريين والأجانب بإنشاء شركات وطنية خاصة، ودخول الشركات الأجنبية التي لها رغب بالاستثمار في قطاع التأمين الجزائري، كما أدى هذا الانفتاح الى ظهر ما يسمى وسيط التأمين الذي يظم كل من الوكيل العام وسمسار التأمين، كما تم إحداث رقابة صارمة من طرف الدولة حيث تم إنشاء جهاز استثماري يقوم بهذه المهمة يدعى المجلس الوطني للتأمينات CNA في جانفي 1995.

إن هذا الانفتاح صاحبه دخول عدد معتبر من الشركات الأجنبية والجزائرية فقد بلغ عدد شركات التأمين الناشطة في صناعة التأمين في عام 2015 هو 124¹ شركة مقابل 23 شركة في 2014² و هذا بعد منح الاعتماد للشركة الجزائرية الكويتية (AGLIC) التي تنشط في مجال صناعة التأمين على الأشخاص.

ونجد أن كل شركة متخصصة في إنتاج منتج معين، فنجد منها 13 شركة متخصصة في التأمين على الحوادث، 8 شركات متخصصة في التأمين على الأشخاص، وشركة واحدة متخصصة في إعادة التأمين، 2 شركتين متخصصة في التأمين على القروض السكنية والتأمين على قروض الواردات.

ونجد الشركات المتخصصة في الفرعين الأولين (التأمين على الممتلكات والتأمين على الأشخاص) تحوز على شبكة توزيع تسوق من خلالها منتجاتها التأمينية تتكون من 1133 وكالة مباشرة و1090 وكيل عام معتمد، 38 سمسار التأمين وشبكة بنك-تأمين ب 750 وكالة مسجلة في الاتفاقية، والتي تسمح للبنك بصناعة وتوزيع بعض منتجات شركات التأمين على مستوي شبابيك البنوك³.

¹Direction des Assurances, Activité des assurances en algérie, 2015.

²Direction des Assurances, Activité des assurances en algérie, 2014.

³ **Activité des assurances en Algérie** , Directinos des assurances(Minister des Finances),2015,p 05.

المطلب الثاني: الشركات العاملة في قطاع التأمين الجزائري

يعرف قطاع التأمين الجزائري تواجد عدد محدودا من الشركات الناشطة به وتعود ملكيتها للدولة، لكن بعد الانفتاح وتحرير القطاع للمنافسة عرف توافد عدة شركات خاصة محلية وأجنبية ونذكر أهمها:

الفرع الأول: الشركات العمومية

وتتمثل أهم هذه الشركات في:

- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR: تعتبر أول وأقدم شركة، تأسست غداة الاستقلال بموجب الأمر رقم 197/63 المؤرخ في 8 جوان 1963، عايشت مختلف مراحل تطور قطاع التأمين في الجزائر، وحالياً هي شركة ذات أسهم، تهتم بتسويق المنتجات التأمينية المتعلقة بأخطار الحرائق، تأمين السيارات، السكن، الأخطار الصناعية، أخطار النقل وأخطار المسؤولية المدنية، أخطار الحياة، الادخار، خطر الموت والعجز، إعادة التأمين التي تخص الأخطار الكبرى. ارتفع رأسمالها الاجتماعي من 500 مليون دينار عام 1994 إلى 8 مليار دينار سنة 2007¹.

- الشركة الوطنية للتأمين SAA: نشأت بعد الاستقلال بمقتضى قرار الاعتماد الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 1963، برأسمال مختلط جزائري بنسبة 61%، ومصري بنسبة 39%، وتم فيما بعد بموجب الأمر 129/66 المؤرخ في 27 ماي 1966 تأمين الشركة في إطار إنشاء احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين، تم تحويلها في 21 فيفري 1989 في إطار الإصلاحات الاقتصادية إلى شركة عمومية ذات أسهم، ووسعت محفظة نشاطها بعد رفع مبدأ التخصص، بضم واستغلال الفروع التأمينية الأخرى كالهندسة، النقل بمختلف أنواعه، التأمين ضد الكوارث الطبيعية، والتأمين على الرعاية أثناء السفر. بلغ رأسمالها الاجتماعي 16 مليار دينار عام 2007².

- الشركة الجزائرية لتأمينات النقل CAAT: ظهرت عند إعادة هيكلة قطاع التأمينات بمقتضى المرسوم رقم 82/85 المؤرخ في 30 أفريل 1985، والذي حدد نظامها الأساسي مشيراً بأنها شركة عمومية، ومضيفاً فيه أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أما غرضها فيتمثل في القيام بكل من عمليات التأمين

¹ <https://caar.dz/historique-la-caar/>

² <http://www.saa.dz/home/presentation-de-la-societe.html>

على الأخطار المرتبطة بفرع النقل البحري، الجوي، البري، وعمليات التأمين المرتبطة بمرور القطارات، وفي أكتوبر 1989 في إطار الإصلاح الاقتصادي وإلغاء التخصص، أخذت الشركة الجزائرية للتأمين الشامل شكل شركة عمومية اقتصادية ملك للدولة ذات أسهم SPA، حيث شرعت في ممارسة مختلف فروع التأمين. وبهذا قررت الجمعية العامة للمساهمين في 24 ديسمبر 1989 رفع التخصص وتجسيد الانفتاح على الأسواق ودخول عالم المنافسة (كان قبل سنة 1995 سوق احتكار قلة). ويبلغ رأسمالها الاجتماعي 7.49 مليار دينار سنة 2007، وقد ارتفع مقارنة بعام 2000 حين كان يقدر بقيمة 1.5 مليار دينار¹.

- الشركة الجزائرية لتأمين المحروقات CASH: هي شركة ذات ذات أسهم برأسمال اجتماعي مختلط لشركات عمومية قدره 1.8 مليار دينار جزائري موزعة على النحو التالي: شركة سوناطراك بـ 50%؛ الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بـ 33%؛ الشركة المركزية لإعادة التأمين بـ 17%. تم اعتمادها سنة 1999 لتباشر ممارسة عمليات تأمين المحروقات إلى جانب فروع التأمين الأخرى، حيث فضلت التخصص في ميدان المحروقات خاصة فيما يتعلق بالمشاريع قيد الإنجاز. عرف رأس المال الاجتماعي لشركة CASH تطوراً في قيمته عام 2007 حين تم رفعه إلى 2.8 مليار دينار².

الفرع الثاني: الشركات الخاصة

لقد ساهم الانفتاح الاقتصادي الذي عرفته الجزائر في تحرير خدمات التأمين للمنافسة ما سمح بدخول عدة شركات أجنبية وأخرى محلية، وهي:

- الجزائرية للتأمينات 2A: تأسست وتحصلت على الاعتماد يوم 5 أوت 1998 لتطبيق كل العمليات التأمينية وإعادة التأمين، بدأت نشاطها سنة 1999، وهي شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قيمته 500 مليون دينار، وتمتلك ثلاث فروع جهوية. وأهم الشركاء Partenaires معيدي التأمين العالميين الذين تتعامل معهم الشركة هم: شركة SCOR الفرنسية، شركة CCR الجزائرية، شركة AIG الأمريكية، شركة SWISS-RE السويسرية، شركة LLOYD'S البريطانية، شركة ODYSSEY RE الأمريكية، شركة CCR الفرنسية. وتحصلت الشركة عام 2010 على شهادة نظام إدارة الجودة معيار ISO 9001 طبعة 2008

¹<https://www.caat.dz/index.php/pre-sentation/de%CC%81couvrez-la-caat.html>

²<https://www.cash-assurances.dz/>

(المعهد الكندي Q.M.I-SAI Global) رأس المال الإجتماعي Capital Social بلغ 1015 مليون دينار سنة 2007¹.

- الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR: تأسست وتحصلت على الإعتماد يوم 5 أوت 1998، لمباشرة مختلف عمليات التأمين وإعادة التأمين، وهي شركة ذات أسهم برأسمال إجتماعي قيمته 450 مليون دينار، وبادرت الشركة لبعث أصناف تأمينية جديدة مثل ضمان الكفالات و ضمان قروض البيع رأس المال الإجتماعي بلغ 1130 مليون دينار سنة 2007².

- العامة للتأمينات المتوسطة GAM: تأسست وتحصلت على الإعتماد يوم 08 جويلية 2001، لممارسة كل عمليات التأمين وبدأت عملياتها التأمينية يوم 25 سبتمبر 2001 برأس مال وطني قدره 500 مليون دينار بمساهمة شخص جزائري بنسبة قدرها 90% حيث تعد من الشركات المكونة لمجمع حاجي، وهي شركة ذات أسهم ويمثل مساهمياها في مجموعة من الشركاء الذين يعملون في أنشطة مختلفة، وتتكون من أربعة فروع جهوية. تتعامل الشركة في مجال إعادة التأمين مع عدة شركات متخصصة مثل: شركة CCR الجزائرية؛ شركة SAA الجزائرية؛ شركة ARB المغربية؛ شركة Best-re البريطانية؛ شركة AFRICA-re؛ شركة Welis limited؛ شركة Made-re. رأس المال الاجتماعي بلغ 1197 مليون دينار عام 2007³.

- شركة التحالف Alliance.Ass: هي شركة مختلطة ذات رأس مال أغلبيته أجنبي، اعتمدت سنة 2005 وتمارس كل عمليات التأمين وإعادة التأمين، وقررت عام 2010 كأول شركة جزائرية خاصة رفع رأسمالها عن طريق بورصة الجزائر (سوق الأوراق المالية) بإصدار 1.8 مليون سهم (830 دينار للسهم) لتوسيع القاعدة المالية برفع رأسمال الشركة تطبيقاً لشروط القانون 04/06 القاضي برفع الحد الأدنى لرأس المال من 10 ملايين دولار إلى 30 مليون دولار، إضافة إلى توسيع قاعدة الشركاء بمساهمين جدد عن طريق إعطاء فرصة للجزائريين لتوظيف مدخراتهم، وكذا بعث الثقة في قدرات القطاع الخاص على طي صفحة الفشل والإنهيارات والفضائح المالية التي أثرت على سمعة المستثمرين الخواص من أرباب المال الذين صار ينتابهم الخوف بعد فضيحة بنك الخليفة. رأس المال الاجتماعي بلغ 125 مليون دينار عام 2007⁴.

¹<https://www.2a.dz/>

² <https://www.claciar.dz/>

³<https://www.gam.dz/>

⁴<https://www.allianceassurances.com.dz/>

- شركة سلامة للتأمينات **Salama Ass**: شركة خاصة برؤوس أموال شرق أوسطية، تأسست وتحصلت على الاعتماد يوم بتاريخ 2 جويلية 2006 مستحوذة بذلك على شركة البركة والأمان السعودية التي تأسست سنة 2000، حيث حدث تغيير في التسمية وتجديد الاعتماد، وشركة سلامة هي إحدى الفروع التابعة للشركة العربية الإسلامية للتأمين (إياك الإماراتية)، ومقرها بالمملكة العربية السعودية حيث تضم 6 شركات تكافل موزعة على: الإمارات، السعودية، مصر، السنغال، الجزائر، الأردن، بالإضافة إلى شركة إعادة التكافل بتونس. وتعتبر حالياً الشركة الوحيدة من بين شركات التأمين المتواجدة في السوق الجزائرية التي تتوفر بطرح وثائق التأمين التكافلي، أما التغطية التجارية المستعملة كمنافذ تسويق فتتضمن 4 مديريات جهوية موزعة على المستوى الوطني و150 نقطة بيع على مستوى 65 وكالة شاملة و6 مراكز خدمات و10 وسطاء في عمليات التأمين. ومن حيث التصنيف تعتبر شركة سلامة المتعامل الوحيد في السوق الجزائرية المسجل في سوق دبي للأوراق المالية تحت مظلة الشركة العربية للتأمين وإعادة التأمين (إياك) المصنفة في مستوى جيد من قبل هيئة التصنيف الدولية Standard & Poors. إن وجود بنكين ينشطان وفق مبادئ الشريعة الإسلامية في المنظومة المصرفية الوطنية على غرار بنك البركة السعودي وبنك السلام الإماراتي، يزيدان من فرص نجاح شركة سلامة للتأمينات في تسويق وثائق التأمين التكافلي كون البنوك الإسلامية شريك حيوي للنهوض بالمنتجات المالية الشرعية لعدم تعاملها بالفوائد الربوية وبُعدها عن عقود الغرر رأس المال الاجتماعي بلغ 450 مليون دينار (تم رفعه عام 2007، وقررت رفعه إلى 2 مليار دينار عام 2010¹.

- شركة الجزائرية للثقة Trust Alg: تأسست في 25 أكتوبر 1997، وهي شركة متخصصة في التأمين وإعادة التأمين، ذات أسهم برأس مال اجتماعي مختلط TRUST INTERNATIONAL باشتراك جزائري بحريني قطري قدره 1.8 مليار دينار، وبدأت تروست في تطبيق عملياتها بعد تحصلها على قرار الاعتماد من وزارة المالية بتاريخ 18 نوفمبر 1997، وهي مكونة من أربعة مساهمين مقسمة حسب التوزيع الآتي: تروست الدولية البحرينية بنسبة 60% (المساهم الرئيسي)؛ الشركة المركزية لإعادة التأمين الجزائرية CCR بنسبة 17.5%؛ الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR بنسبة 17.5%؛ العامة للتأمينات القطرية بنسبة 5%. ورأس المال الاجتماعي بلغ 2050 مليون دينار عام 2007².

¹<http://www.salama-assurances.dz/?Presentation>

²<http://www.trustalgeriains.com/fr/trust-assurance/qui-sommes-nous>

- شركة أكسا للتأمين على الأضرار AXA DOMMAGE¹: هي أحد فروع شركة التأمين الفرنسية AXA، تأسست في 03 أكتوبر 2011 وهي متخصصة في التأمين على الأضرار، برأس مال يقدر بمليار دينار².

الفرع الثالث: صناديق التأمين التعاضدي

ينشط في قطاع التأمين الجزائري تعاضديتين وتتمثلان في:

- الصندوق الوطني للتعاقد الفلاحي CNMA: كان موجود تحت اسم الصندوق المركزي لإعادة التأمين التبادلي الفلاحي CRMA والذي أنشئ بموجب قرار منح الاعتماد المؤرخ في 28 أبريل 1964. وأنشئ الصندوق سنة 1966 ويقوم على مبدأ التعاون والتضامن بين أعضائه المنخرطين، ويتعامل مع الفلاحين والصيادين، يشمل 62 صندوق جهوي متواجد على مستوى الدوائر والبلديات، يقوم بتأمين كافة المخاطر الفلاحية، كما يمارس التأمين على السيارات، المسؤولية المدنية... الخ. ومن مهامه تسيير أموال الدولة من خلال الصندوق الوطني الفلاحي الذي يعمل على تدعيم الاستثمار الفلاحي؛ وكذا صندوق ضمان الإنتاج الفلاحي FGPPA وتتمثل مهمته في تدعيم الأسعار الدنيا المضمونة من طرف الدولة. وبعد سنة 1995 تم توسيع أنشطة الصندوق لتشمل العمليات البنكية المتعلقة بالفلاحة وتطويرها إضافة إلى الصيد البحري وتأمين الأخطار المتعلقة بالاعتاد الفلاحي، حيث يعد الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي أكبر تعاونية بالسوق الجزائري إذ قدر حجم الاشتراكات عام 2009 بقيمة 4975 مليار دينار، بينما يقدر رأسمالها الاجتماعي عام 2007 بقيمة 100 مليون دينار³.

- التعاضدية الجزائرية لتأمين عمال التربية والثقافة MAATEC: تم اعتمادها في 10 ديسمبر 1964، حيث بدأ يمارس نشاطه في 1 جانفي 1965 وفي سنة 1992 سمح لهذه التعاضدية باستغلال فروع التأمين على السيارات والتأمين الشامل للسكن المتعلقة بعمال التربية والثقافة. مما جعل حجم أعمالها لا يتعدى 40 مليون دينار سنة 2009 بمساهمة هامشية ضئيلة جدا من إجمالي سوق التأمينات الوطني. ومقدار رأس المال الاجتماعي لهذه التعاضدية بلغ 131 مليون دينار عام 2007⁴.

¹ Journal officiel N°17 du 11 avril 2011.

² <http://www.alger-city.com/economie/assurances/axa-assurances>

³ <http://cnma.dz/index.php/2016/03/27/presentation/>

⁴ <http://www.maatec.dz/>

الفرع الرابع: شركات التأمين المتخصصة

ويقصد بها أن شركات التأمين تتخصص في إنتاج فرع معين وهي:

أولاً- التأمينات المتخصصة على الممتلكات: وتتمثل في:

1- الشركة الجزائرية لضمان قروض التصدير CAGEX: نشأت في 10 جانفي 1996 بموجب الأمر 06/96 المتعلق بتأمين القرض الموجه للتصدير، وأعدمت بالمرسوم رقم 235/96 المؤرخ في 2 جويلية 1996 الذي يحدد شروط تسيير الأخطار المغطاة بتأمين القرض عند التصدير وكيفيته، برأسمال إجتماعي قدره 250 مليون دينار، في شكل شركة ذات أسهم بمساهمة المؤسسات المالية (البنوك وشركات التأمين) التالية: القرض الشعبي الجزائري CPA؛ البنك الوطني الجزائري BNA؛ البنك الخارجي الجزائري BEA؛ بنك التنمية المحلية BDL؛ الصندوق الوطني للتعاوض الفلاحي CNMA؛ الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR؛ الشركة الوطنية للتأمين SAA؛ الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR.

2- شركة ضمان القروض العقارية SGCI: هي شركة عمومية إقتصادية بالأسهم، نشأت في ديسمبر 1997 برأس مال قدره 1 مليار دينار بمساهمة عدة بنوك عمومية وشركات تأمين، وتتمثل مهام الشركة في تقديم ضمانات القروض الممنوحة من طرف المؤسسات المالية من أجل الحصول على عقار، عرف تأمين القرض العقاري في سنة 2007 انطلاقة جديدة ويرجع ذلك لارتفاع طلب البنوك لهذا النوع من التأمين، كما أن إعادة رأسملة الشركة SGCI بدخول الخزينة العمومية كمساهم رئيسي من شأنه تفعيل هذه الشركة بصفة عامة والتأمين العقاري بصفة خاصة، كما يبقى انضمام البنوك التي تعمل في الساحة لمنتج الشركة SGCI العامل الأساسي لتطور نشاط هذه الشركة، حيث تشهد القروض العقارية في السنوات الأخيرة نموا ملحوظا ومحسوسا¹.

3-إعادة التأمين (الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR): أنشأت وصودق على نظامها الأساسي بمقتضى الأمر رقم 54/73 المؤرخ في 1 أكتوبر 1973، بدأت نشاطها الفعلي في 1975، من أجل تأدية المهام التالية: تطوير رؤوس الأموال الخاصة بقطاع التأمين؛ التعاون مع الشركات الوطنية في ميدان إعادة التأمين. استفادت الشركة منذ بداية عملها من احتكارها لعمليات إعادة التأمين إلى غاية سنة 1995 نتيجة لانفتاح السوق على المتعاملين الخواص، إذ بعد الإصلاحات الاقتصادية قامت الشركة CCR بتكثيف

¹Guide des assurances en algérie, 2015.

استراتيجيتها للاحتفاظ بوضعية القائد لنشاط إعادة التأمين، من خلال تسيير مواردها البشرية والاستغلال الجيد للمعلومات وتتبع المحيط، فضلا عن تشكيل مجتمعات لإعادة التأمين بالشراكة مع شركات جزائرية وأجنبية، كالمساهمة في إنشاء وتطوير مجمع POOL لإعادة التأمين على المستوى القاري حيث تعتبر الشركة CCR من أهم المتعاملين على المستوى الإفريقي والعربي، إذ تتمتع الشركة CCR بشبكة علاقات مع آلاف شركات التأمين وإعادة التأمين الجزائرية والأجنبية بصفة مباشرة أو غير مباشرة، عن طريق عملية الوساطة في مختلف أنحاء العالم. وفي هذا الإطار، تساهم الشركة CCR في أربعة شركات للتأمين وإعادة التأمين نذكر منها: الشركة المتوسطة للتأمين وإعادة التأمين MED-RE مقرها لندن؛ الشركة الإفريقية لإعادة التأمين AFRIC-RE مقرها نيجيريا؛ الشركة العربية لإعادة التأمين ARAB-RE مقرها بيروت؛ شركة تراست للتأمين وإعادة التأمين TRUST مقرها حيدرة. ويقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 5 مليار دينار سنة 2007.

ثانيا- الشركات المتخصصة في التأمين على الأشخاص: وتتمثل في:

شركة كارديف **CARDIF Al.Djazair**: تم اعتمادها في سنة 2006، وهي شركة خاصة فرنسية من فروع البنك الوطني الشعبي BNP PARIS BANK متخصصة في تأمين الأشخاص (تقدم منتجات خاصة بالادخار للأشخاص من خلال شركائها)، تتوفر على 20 موظفا عام 2010، ويبقى رقم الأعمال الذي سجلته في الفترة السابقة طبيعي بالنظر إلى حداتها. ويرتقب تدفق شركات تأمين أجنبية للنشاط بالجزائر من خلال المرسوم التنفيذي الصادر في 11 أبريل 2008، بعد حل الخلاف التاريخي بين الجزائر وفرنسا في مارس 2008، وتضمن كفاءات فتح فروع لشركات التأمين الأجنبية (العربية والأوروبية-السويسرية والبريطانية-) في الجزائر وهو ما يمكن شركات التأمين الفرنسية تحديدا من فتح فروع لها في الجزائر. رأس المال الاجتماعي بلغ 450 مليون دينار عام 2007

2- شركة **CAARAMA**: وهي فرع من الشرك الأم CAAR تأسست في 17 أبريل 2011 وهي متخصصة في التأمين على الأشخاص، قد ارتفع رأس مالها إلى 1 مليار دينار.

3-تالة التأمين على الحياة **TALA ASSURANCE LIFE**: تأسست في 09 مارس 2011، وهي عبارة عن شركة ذات أسهم SPA برأس مال يقدر بـ 01 مليار دينار، تعتبر فرع مختص في التأمين على الحياة تابع للشركة الوطنية CAAT (55%) بالشراكة مع بنك BEA (15%) والصندوق الوطني للاستثمار FNI (30%)، بدأت نشاطها الفعلي في 01 جويلية 2011.

4- شركة مصير الحياة **MACIR VIE**: وهي أحد فروع الشركة CIAR، أنشأت في 11 أوت 2011 برأس مال يقدر بمليار دينار.

5- أكسا للتأمين على الأشخاص (**AXA ASSURANCE DE PERSONNE**): هي أحد فروع شركة التأمين الفرنسية AXA، تأسست في 02 نوفمبر 2011 وهي متخصصة في التأمين على الأخطار المختلفة التي تخص الأشخاص، برأس مال يقدر بمليار دينار.

6- شركة التأمين والإحتياط والصحة **SAPS**: وهي شركة مختلطة جزائرية فرنسية ناتجة عن الاتفاق بين الشركة الجزائرية للتأمين SAA والشركة الفرنسية MACIF. تأسست في 11 أبريل 2011 و برأس مال يقدر بمليار دينار.

1- **LA MUTUALISTE**: وهي فرع تابع للتعاضدية CNMA متخصصة في التأمين على الأشخاص، بدأت نشاطها الفعلي سنة 2012 برأس مال قدر بـ 800 مليون دينار¹.

2- الشركة الجزائرية **Gulf life (AGLIC)**: تأسست في سنة 2015 بالشراكة بين الشركة الجزائرية CASH والشركة الكويتية BNA (Gulf Insurance Group)، وهي مختصة في مجال التأمينات على الأشخاص كالتأمين على الحياة..... إلخ.

المطلب الثالث: منتجات صناعة التأمين الجزائري

تعمل شركات التأمين الناشطة في قطاع التأمين الجزائري على تغطية مختلف الأخطار التي قد تلحق بالأفراد أو العائلات وممتلكاتهم أو الأخطار الناتجة عن مختلف الأنشطة الاقتصادية، وبالتالي نجد هناك منتجات تأمينية تختلف بحسب الخطر المؤمن ضده وتتمثل في:

الفرع الأول: تأمين السيارات

طبقا لمبدأ إلزام التأمين على السيارات في الجزائر من خلال القانون الفرنسي المؤرخ في 27 فيفري 1958 والذي تم تمديده لاحقا بالأمر الصادر في 1962.

¹ <http://www.lemutualiste.dz/presentation.php>

وفي 30 جانفي 1974 صدر أول نص قانوني متعلق بالزامية تأمين السيارات والذي ينص: المادة (1):
"التأمين إجباري لكل السيارات التي لها محركات وتنتقل عن طريق العمومي سواء كان لها عجلتان أو ثلاثة
أو أربعة أو أكثر، وكذلك بالنسبة للمقطورات النصفية."¹

كما أنه توجد مجموعة من الأخطار التي يؤمن عليها أو المضمونة:

المسؤولية المدنية للمؤمن له:

يستوجب على كل مالك سيارة أن يكتب تأمين المسؤولية المدنية عن الأضرار المعنوية والمادية التي يمكن
أن يسببها للغير وبضمن هذا التأمين في حالة تحركها أو توقفها.

-التأمين على هيكل السيارة وضمان خسارة الاصطدام.

-ضمان السرقة والحرق وضمان انكسار الزجاج.

-ضمان التعاقد لصالح الركيبين في السيارة.²

الفرع الثاني: التأمين على الحريق، الأخطار الزراعية، هلاك المشية

أولاً- التأمين على الحريق: نص المشرع الجزائري التأمين على الحريق بالنص على: "يضمن المؤمن من
الحريق جميع الأضرار التي تتسبب فيها النيران غير أنه إذا لم يكن هناك اتفاق مخالف لا يضمن الأضرار
التي يتسبب فيها تأثير الحرارة أو الاتصال المباشر الفوري للنار أو لإحدى المواد المتأججة إذا لم تكن هناك
بداية حريق قابلة للتحويل إلى حريق حقيقي".³

للتأمين على الحريق الصفة الإلزامية في بعض القطاعات، حيث يجبر القانون الهيئات العمومية التابعة
للقطاعات الاقتصادية المدنية أن تكتب تأميناً من خطر الحريق.

ثانياً-التأمين من الأخطار الزراعية: يضمن المؤمن الأخطار التي يمكن أن تلحق بالمحاصيل الزراعية،
كالبرد، العاصفة، الجليد، الفيضانات، الثلج...الخ. وذلك حسب الاتفاق المنصوص عليه في العقد.

¹ 2-p Séminaire sur les assurances automobile (caar)

² أقاسم نوال مرجع سبق ذكره ؛ ص 143.
³ المادة 44 من الأمر 07-95 الصادر في 25 جانفي 1995.

ثالثاً-التأمين من هلاك الماشية: يضمن المؤمن فقدان الحيوانات الناتج عن حالة موت طبيعية أو عن حوادث أو أمراض ويسري الضمان في حالة قتل الحيوانات لفرض الوقاية أو تحديد الأضرار إذا تم ذلك بأمر من السلطات العمومية أو من المؤمن.¹

الفرع الثالث: تأمين نقل البضائع

تتعرض البضائع مهما كانت طبيعتها وكيفية تغليفها إلى أخطار عديدة تختلف باختلاف وسيلة نقلها سواء كانت جواً أو براً أو بحراً ، لذا تعددت أوجه التأمين حسب الوسيلة وهي:

أولاً-تأمين البضائع المنقولة بحراً: وهو الأكثر استعمالاً، فأثناء القيام برحلة بحرية تضمن الأخطار من خلال اكتتاب وثيقة التأمين البحري على البضائع.²

ثانياً-تأمين البضائع المنقولة جواً: تخضع وثيقة تأمين البضائع المنقولة جواً لنفس شروط ومبادئ وثيقة التأمين البحري أما عن تأمين المراكب الجوية فهو يضمن الأضرار المادية التي قد تلحق بالمركبة الجوية حسب الاتفاق في العقد.³

ثالثاً-تأمين البضائع المنقولة براً: ينص هذا النوع من التأمين الأضرار التي تلحق بالبضائع المنقولة عبر الطرق البرية أو السكك الحديدية وبالإمكان أن يمتد الضمان أثناء عمليات الشحن والتفريغ، وذلك حسب الاتفاق في العقد.

الفرع الرابع: تأمينات الأضرار الأخرى

أولاً-تأمين خسائر الاستغلال وتأمين كسر الآلات، وتتمثل في:

1-تأمين خسائر الاستغلال: يسعى هذا النوع من التأمين إلى تعويض المؤمن له بجزء من النفقات العامة التي لا يمكن امتصاصها بعد تدني رقم أعمال المؤسسة من جراء وقوع حادثة.

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

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

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

2- تأمين كسر الآلات: تضمن الأضرار التي تلحق بالآلات المؤمن عليها بسبب الاستغلال السيئ، خلل في البناء، انقطاع التيار...إلخ.

ثانيا- الأخطار الصناعية وأخطار التركيب، و نجد فيها:

1- الأخطار الصناعية: إضافة إلى خطر الحريق، توجد أخطار مكملة مثل الفيضانات، الانفجارات، سقوط أجهزة، ظواهر طبيعية...إلخ.

2- أخطار التركيب: ويضمن العتاد المؤمن عليه من أخطار كهربائية، حريق ضغط متزايد.¹

3- تأمين متعدد الأخطار: من أجل ضم عدة أخطار في عقد تأمين وحيد، لجأ المؤمن إلى استعمال عقود تأمين تسمى بالأخطار المتعددة، وهي تضمن الأخطار الرئيسية التي يتعرض لها المؤمن له: الحريق، انفجار، أضرار المياه، انكسار الزجاج، السرقة...إلخ؛ ومنها:

التأمين المتعدد الأخطار الموجه للتاجر والحرفي.

-التأمين المتعدد الأخطار الموجه للسكن.

-التأمين المتعدد الأخطار الموجه للعمارات.

-التأمين المتعدد الأخطار الموجه للصناعة.

الفرع الخامس: تأمينات الأشخاص

تضمن تأمينات الأشخاص حسب القانون الجزائري الأخطار التالية:

- الأخطار المرتبطة بمدة الحياة البشرية.

-الوفاة بعد وقوع الحادث.

-العجز الدائم، الجزئي أو الكلي.

- العجز المؤقت عن العمل.

1. أقاسم نوال ، مرجع سابق، ص 147.

- تعويض المصارف الطبية الصيدلانية والجراحية.¹
- ويمكن أن يأخذ التأمين على الأشخاص الشكل الفردي أو الجماعي.

الفرع السادس: تأمين الصادرات

ويضمن تأمين الصادرات نوعية من الأخطار هما:

- الخطر التجاري وينتج عن إفسار المدين أو عدم الدفع.
- الخطر السياسي وينتج عن قرار تأخذه الدولة يعرقل إتمام الصفقة أحداث السياسة كوارث طبيعية.

المطلب الرابع: هيئات الرقابة على صناعة التأمين الجزائري

إن بعد تحرير قطاع التأمين الجزائري للمنافسة المحلية أو خارجية أو من طرف الخواص أدى إلى زيادة عدد المؤسسات وتوسع نشاط القطاع مما يصعب التحكم فيه لذا تم استحداث هيئات مراقبة تسهر على مراقبة نشاط المؤسسات كون أن زيادة المنافسة بين المؤسسات على زيادة تحقيق الربح يجعل بعض المؤسسات تستعمل شتى السبل القانونية والغير قانونية للوصول الى أهدافها، وتتمثل هذه الهيئات في:

- **الاتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين (UAR):** لقد أستحدث في 22 فيفري 1994 وتم اعتماده في 24 أبريل 1994 وفقا للقانون رقم 94-31 المتعلق بالجمعيات وله صفة الجمعية المهنية، ويختلف عن المجلس الوطني للتأمين كونه يهتم بمشاكل المؤمنين وهذا من خلال السعي لتحقيق الأهداف التالية:

- ترقية نوعية الخدمات المقدمة من طرف شركات التأمين وإعادة التأمين.
- العمل على تحسين الكفاءة وتكوين العمال في القطاع.
- ترقية ممارسة المهنة بالتعاون مع الأجهزة والمؤسسات المعنية.

- **المجلس الوطني للتأمينات (CNA):** لقد تم إنشاء المجلس بموجب القانون 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 غير أنه بدأ في ممارسة نشاطه في 24 أكتوبر 1997، وهو هيئة تابعة لوزارة المالية لها دور استشاري، يسعى إلى تطوير نشاط صناعة التأمين وتنظيمه لمساهمته في تطوير الإقتصاد الوطني.

¹ من المادة 61 إلى المادة 91 من الأمر 95-07 الصادر في 25 جانفي 1995.

وتعرفه المادة 274 من القانون الجزائري بأنه " جهاز استشاري، يرأسه الوزير المكلف بالمالية، ويستشار المجلس في المسائل المتعلقة بنشاط صناعة التأمين وإعادة التأمين وتنظيم القطاع وتطويره، وينعقد بطلب من رئيسه أو أغلبية أعضائه، كما يمكن للمجلس أن يعد مشاريع تمهيدية لنصوص تشريعية أو تنظيمية في مجال اختصاصه بتكليف من الوزير المكلف بالمالية أو بمبادرة منه. ويتكون المجلس الوطني للتأمينات من:

- ممثلي الدولة.
- ممثلي الخبراء في التأمين.
- ممثلي المؤمنين ووسطاء التأمين.
- ممثلي مستخدمي القطاع.
- ممثلي المؤمن لهم.

أما فيما يخص الجانب التنظيمي فالمجلس يتكون من أربعة لجان يرأسها وزير المالية وهي كالتالي:

- لجنة الاعتماد: ويتمثل دورها في منح الاعتماد لشركات التأمين الراغبة في النشاط والسماسة.
- لجنة تنظيم وتطوير نشاط صناعة التأمين.
- لجنة التسعير وحماية حقوق المؤمن لهم.
- اللجنة القانونية أو الشرعية.

● **مديرية التأمينات¹**: تعتبر مديرية التأمينات الهيكل المكلف بالتأمينات لدى وزارة المالية، وهي إحدى

المديريات التابعة للمديرية العامة للخزينة. تعد هذه الأخيرة المنفذ لعملية الرقابة التي تديرها لجنة الإشراف،

تسمح لوزارة المالية بمعرفة كل ما يجري بداخل القطاع. ويتمثل مهامها في:

- دراسة واقتراح التدابير الضرورية للتغطية المناسبة في مجال تأمين الممتلكات الوطنية والإقتصادية والإجتماعية.

- العمل على الوفاء بدين شركات وتعاونيات التأمين وإعادة التأمين.

- الإشراف على تسيير الهيئات التي تمارس المهام المتصلة بنشاط التأمين والموضوعة تحت سلطة وزير المالية.

¹بالي مصعب، تطور قطاع التأمين في الجزائر، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، ديسمبر، 2016، ص 353.

- دراسة ملفات طلب الاعتماد لشركات وتعاونيات التأمين ووسطاء التأمين.
- دراسة وتنفيذ التدابير التي من شأنها أن تساهم في تطوير صناعة التأمين بمختلف منتجاته.
- دراسة واقتراح التدابير الموجهة لضبط وترقية ادخار هيئات التأمين وإعادة التأمين.
- ممرضة وتوحيد وتلخيص العمليات المحاسبية والمالية لنشاط صناعة التأمين وإعادة التأمين وإعداد حصيلة دورية بشأنها.
- لجنة الإشراف: لقد أستحدثت بموجب القانون 06-04 المؤرخ في 20 فيفري 2006 والمعدل والمتمم للأمر 95-07 وهي الهيئة المسؤولة بشكل مباشر على عملية الإشراف على التأمين، فقد جاء في المادة 209 منه ما يلي " تنشأ لجنة الإشراف على التأمينات التي تتصرف كإدارة رقابية بواسطة الهيكل المكلف بالتأمينات لدى وزارة المالية. وتهدف إلى:
 - حماية مصالح المؤمن لهم والمستفيدين من عقد التأمين بالسهر على شرعية عمليات التأمين.
 - تطوير وترقية السوق الوطنية للتأمين قصد إدماجها في النشاط الاقتصادي والاجتماعي.
 تتكون لجنة الإشراف على التأمينات من خمسة (5) أعضاء بما فيهم الرئيس، يختارون لكفاءتهم في مجال التأمين والقانون والمالية، ويعينون بمرسوم رئاسي، ويتمتع أعضاء هيئة الإشراف بالاستقلالية. ويتمثل مهامها في:
 - التحقق من المعلومات حول مصدر الأموال المستخدمة في إنشاء أو زيادة رأس مال شركات التأمين وشركات إعادة التأمين.
 - العمل على إحترام شركات التأمين ووسطاء التأمين المعتمدين للأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين وإعادة التأمين.
 - التأكد من وفاء شركات التأمين وإعادة التأمين والوسطاء بالتزاماتهم اتجاه المؤمن لهم، وقدرتها على الوفاء بها مستقبلاً¹.
 - إلترام محافظو الحسابات بإعلام لجنة الإشراف في حالة أي خلل يسجل على مستوى شركات التأمين وإعادة التأمين.
- الجهاز المتخصص في مجال تعريفه الأخطار: ينشئ لدى وزير المالية جهاز متخصص في مجال التعريفات، يهتم هذا الجهاز المتخصص بإعداد مشاريع التعريفات ودراسة تعريفات التأمين السارية

¹Guide des assurances en algérie, Direction des Assurances,2015.

المفعول وتحيينها، كما يكلف بأدلاء رأيه حول أي نزاع في مجال تعريفات التأمين من طرف شركات التأمين.

تحدد العناصر المكونة لتعريفه الأخطار كما يلي:

- نوعية الخطر.
- احتمالية وقوع الخطر.
- نفقات إكتتاب وتسيير الخطر.
- أي عنصر تقني آخر يتعلق بالتعريف الخاصة بكل عملية من عمليات التأمين.

المبحث الثاني: تحليل الصناعة من حيث الإنتاج والتعويضات

سنحاول تحليل صناعة التأمين في الجزائر من الاستقلال إلى غاية 2015 لمعرفة التطورات الحاصلة التي هي نتيجة مختلف التشريعات والقوانين التي أصدرتها الدولة لتنظيم القطاع وتحريره للمنافسة بهدف تحسين وزيادة القدرة التنافسية له، وقد كان قطاع التأمين الجزائري يسوده الاحتكار العمومي وهذا ناتج عن المنهج الاشتراكي الذي اعتمده الجزائر بعد الاستقلال مباشرة وواصلت على هذا النهج إلى غاية نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي وبالضبط في سنة 1989 أين عرفت الجزائر أزمة اقتصادية حادة أدخلت البلاد في دوامة الاحتجاجات للمطالبة بالإصلاحات الاقتصادية، وهذا ما دفع المسؤولين في الدولة إلى التفكير في حلول فعالة للخروج من الأزمة، وقد أبدت الجزائر رغبتها في الانضمام لمنظمة التجارة العالمية والتي كانت من جملة شروطها تغيير النمط الاقتصادي الموجه وفتح الأسواق للمنافسة المحلية من طرف الشركات الخاصة والشركات الأجنبية، وهذا ما تم في سنة 1995 أين تم فتح القطاع على المنافسة المحلية والأجنبية من خلال سن القانون 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 وتم تعميق هذا الانفتاح بالقانون 06-04 الصادر في 2006. وسنحاول تحليل الصناعة التأمينية الجزائرية من خلال المعطيات والأرقام.

المطلب الأول: تحليل الصناعة من حيث الإنتاج (رقم الأعمال)

يمثل رقم الأعمال مجموع المداخل المحققة فعلياً من نشاط صناعة التأمين خلال سنة معينة، والجدول التالي يوضح رقم الأعمال المحقق خلال عدة سنوات.

جدول (1-4) : يوضح رقم أعمال صناعة التأمين الجزائري في الفترة من 1968 الى 2015.

الوحدة: مليون دينار

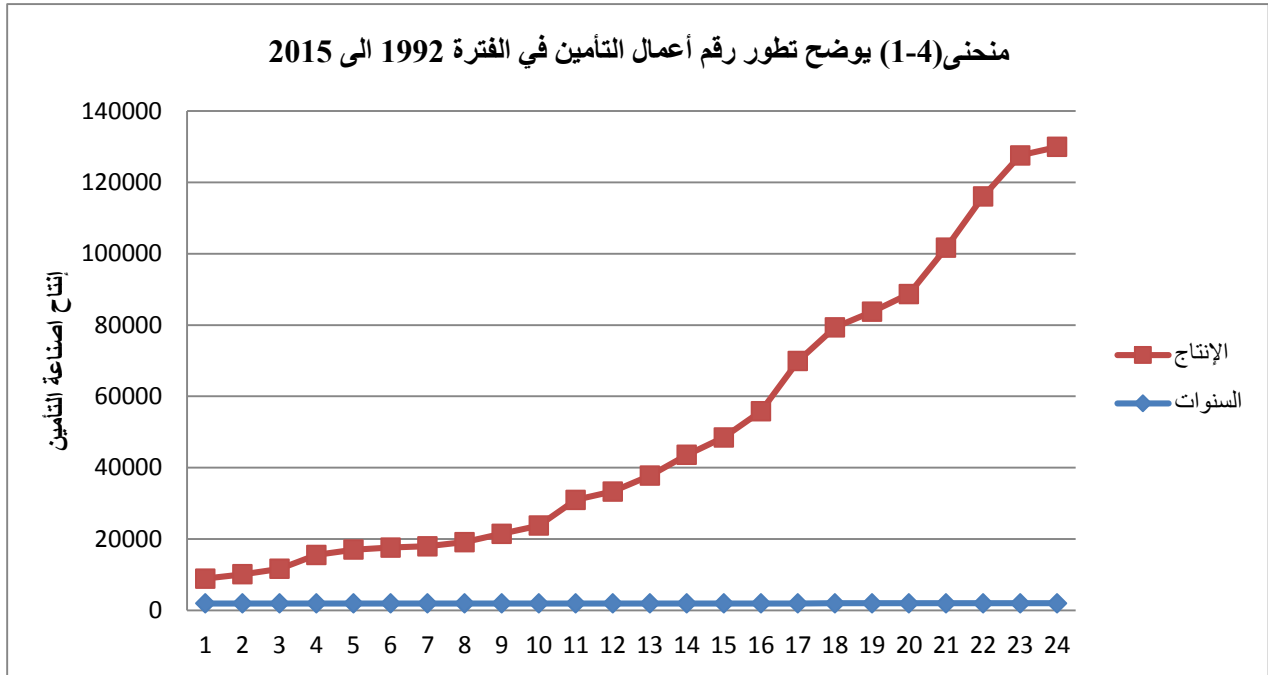
السنوات	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
رقم الأعمال	182	236	297	309	359	447	511	619
السنوات	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
رقم الأعمال	740	844	1 073	1 400	1 812	2 159	2 634	3 206
السنوات	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
رقم الأعمال	3 616	3 752	3 998	4 255	4 667	5 128	5 233	6 175
السنوات	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
رقم الأعمال	6 955	8 151	9 699	13 600	15 068	15 652	15 998	17 154
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
رقم الأعمال	19 501	21 783	28 985	31 311	35 758	41 620	46 474	53 789
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	67 884	77 339	81 713	86 675	99 630	113 995	125 505	127 900

من إعداد الطالب بناء على التقارير التالية:

-Conseil National des Assurances.

-Guide des assurances en Algerie. KPMG. Alger. 2009.

- Minister de Finance. Direction d'assurances , Rappourt d'activité d'assurances en algerie 2012-2015.



من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول.

من معطيات الجدول والمنحنى يتضح لنا أن رقم أعمال صناعة التأمين في تطور مستمر ومتصاعد، فقد كان هذا التطور ضعيفا في السنوات الأولى التي تلت الاستقلال وهذا نتيجة ضعف الاقتصاد وغياب الهياكل والكوادر البشرية، وبعد فتح القطاع للمنافسة في سنة 1995 عرف نمو متسارعا وارتفاعا محسوسا في الاكتتاب في السنوات الأخيرة فقد حققت ما نسبته 14% في سنة 2013 أما في سنة 2012 حققت نمو يقدر بـ 15% ، غير أنه في سنة 2015 عرفت هذه النسب تراجعاً كبيراً حيث حقق القطاع نموًا بنسبة 2% برقم أعمال قدر بحوالي 127,9 مليار دينار مقابل 125,5 مليار دينار سنة 2014 وتعتبر هذه النسبة الأضعف في العشر السنوات الأخيرة وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى الوضعية التي يتخبط فيها الاقتصاد الوطني الذي عرف تأثيراً كبيراً بالانخفاض الذي عرفته أسعار البترول في الأسواق الدولية باعتبار أن الاقتصاد الوطني يركز أساساً على عائدات المحروقات في وضع السياسة الاقتصادية وإعداد الميزانية العامة خاصة إذا علمنا أن حوالي 98,6% من الصادرات الوطنية عبارة عن محروقات ومشتقات بترولية ما أدى إلى تراجع مداخيل الدولة، مما انعكس بدوره على الواردات من الخارج التي عرفت انخفاضا حافذا على احتياطي الصرف من الفناء ومحاولة مسايرة به الأزمة وهذا ما صاحبه من انخفاض في الاكتتاب على التأمين بسبب تراجع عدد السيارات المستوردة التي كانت تعرف تأمين شامل خاصة إذا علمنا أن التأمين على السيارات يساهم بأكثر من 52% من مجموع رقم الأعمال المحقق سنويا، كما أن السلع التي

كانت تأتي من الخارج وكذا وسيلة النقل تؤمن تأميننا شاملا من الأخطار التي قد تلحق بها، كل هذه العوامل ساهمت في تراجع أداء صناعة التأمين.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن سوق التأمين الجزائري عرف تطور ملحوظا من حيث معدل النمو السنوي لإجمالي حجم الأقساط المكتتبة 37%، منتقلا بوتيرة محسوسة ومنتزادة بلغت تقريبا 840%، حيث انتقل رقم الأعمال من 13 600 مليون دينار سنة 1995 ليرتفع إلى 127 900 مليون دينار 2015 مسجلا ارتفاع كبير مقارنة بالسنوات الفارطة، وصلت زيادته الصافية 114 300 مليون دينار، وقد عرفت كل فروع التأمين تطورا في نشاطها ولكن هناك تباين من فرع إلى آخر.

لقد عرف التأمين على الممتلكات ارتفاعا بنسبة 1% من إجمالي الأقساط فقد إرتفع من 116,9 مليار دينار في سنة 2014 الى 117,8 مليار دينار في عام 2015. وفي المقابل التأمين على الأشخاص حقق إرتفاعا محسوسا في مجموع أقساط التأمين حيث بلغ أكثر 10 مليار دينار في سنة 2015 مقابل 8527 مليار في كل فروعه بزيادة معتبرة في الأقساط قدرت ب1 548 مليار دينار مقارنة ب2014 من 9 مليار دينار أي بنسبة زيادة قدرت بحوالي 18%. ومع ذلك تبقى نسبة مساهمة هذا النوع من التأمين ضعيفة في مجموع رقم الأعمال المحقق وهذا راجع أساسا لعادات وتقاليد المجتمع الجزائري الإسلامي الذي يتحفظ على هذا النوع من التأمين بحجة أن الدين الاسلامي يحرمه (التأمين على الحياة).

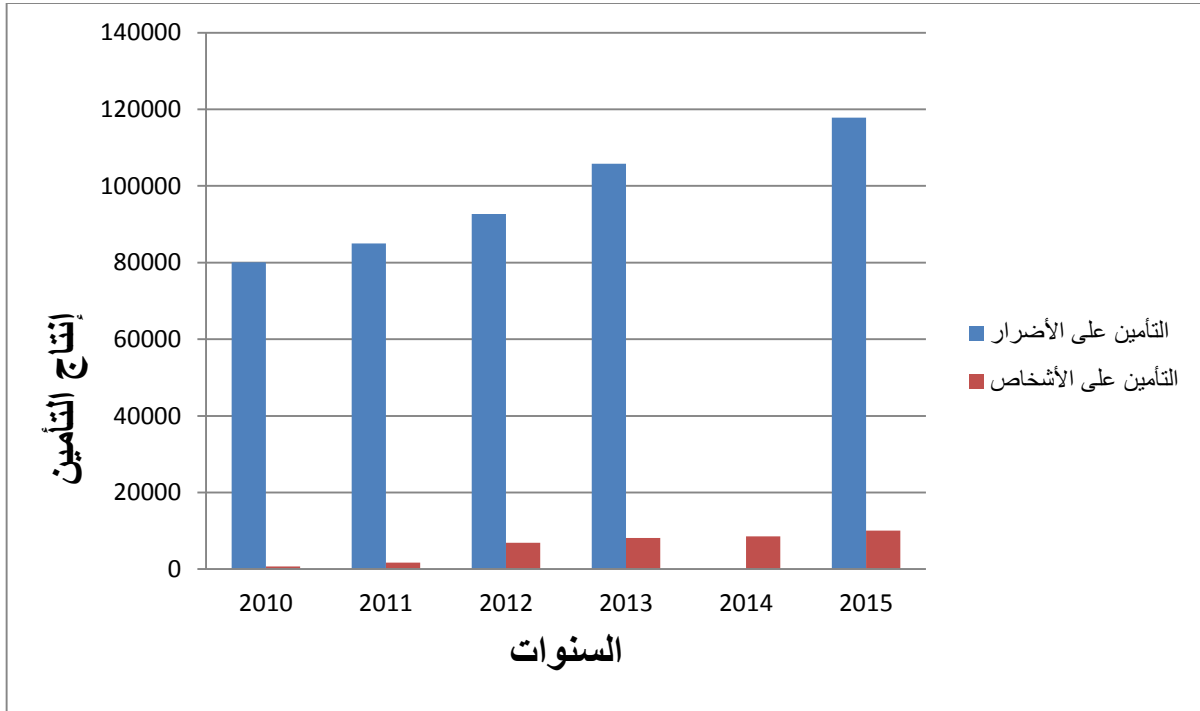
الجدول رقم (4-2) يوضح مساهمة إنتاج كل فرع في الإنتاج الكلي

الوحدة: مليون دينار

2015	2014	2013	2012	2011	2010	الإنتاج
117 800	116 90	105 827	92 714	84 972	80 098	التأمين على الممتلكات
10 075	8 527	8 168	6 916	1 703	715	التأمين على الأشخاص
127 900	125 505	113 995	99 630	86 675	81 713	المجموع

Source : Ministère de Finances, direction des Assurances , rappores Annuels de 2010 à 2015.

رسم بياني رقم (2-4) يبين مساهمة كل فرع من فروع التأمين في الإنتاج الكلي



من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول.

لقد عملت الدولة على تطوير هذا النوع من التأمين الذي تبقى نسبة مشاركته في الإنتاج الكلي ضعيفا مقارنة بدول أخرى حيث يحتل حيزا لا بأس به فقد سعت إلى فصله عن التأمين على الأضرار عن طريق إصدار عدة قوانين في هذا المجال وإنشاء شركات مختلطة متخصصة في إنتاج هذا الفرع فقط مثل الشركة الجزائرية للصحة والإحتياط (SAPS) بشراكة جزائرية فرنسية وفرع الشركة الفرنسية (AXA) ،...، ومن أهم منتجات هذا الفرع هي:

جدول رقم (3-4) يبين فروع التأمين على الأشخاص ونسبة مساهمتها في رقم الأعمال

مليون دينار

التغير		2015		2014		السنوات التأمين
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	
3%	38	15%	1 499	17%	1 462	تأمين على الحوادث
5%	24	5%	480	5%	457	تأمين على الأمراض
22%	479	27%	2 690	26%	2 211	تأمين المرافقة الصحية
34%	804	31%	3 163	28%	2 360	تأمين على الحياة
11%	212	22%	2 223	24%	2 011	تأمين الإحتياط الجماعي
18%	1 548	100%	10 075	100%	8 527	المجموع

Source : Rappotr d'activité des assurances en algerie, minister de finance.

أما في يخص التأمين على الأضرار يبقى فرع صناعة التأمين على السيارات هو المسيطر وذو المساهمة الأكبر في مجموع الصناعة التأمينية بحيث يحقق أكبر من نصف رقم الأعمال ، ففي 2015 حقق ما قيمته 66,8 مليار دينار وهو يعكس ما نسبته 52% بمقابل 65 مليار دينار في 2014 بزيادة قدرها 1,8 مليار دينار ومع هذا تبقى ضعيفة ويعود سبب ذلك للسياسة الاقتصادية المنتهجة من طرف الحكومة بعد اصدار نصوص تشريعية توقف من خلالها استيراد السيارات من الخارج مما أدى الى تراجع في نمو الحضيرة الوطنية مما صاحبه تراجع في الإكتتاب على تأمين السيارات كما يعتبر أيضا من التأمينات الإجبارية بحيث يجبر القانون الجزائري كل مالك لعربة ذات محرك في حالة إستعمال ان يقوم بتأمينها، والجدول التالي يوضح تطور عدد المركبات من سنة 2004 إلى غاية 2015.

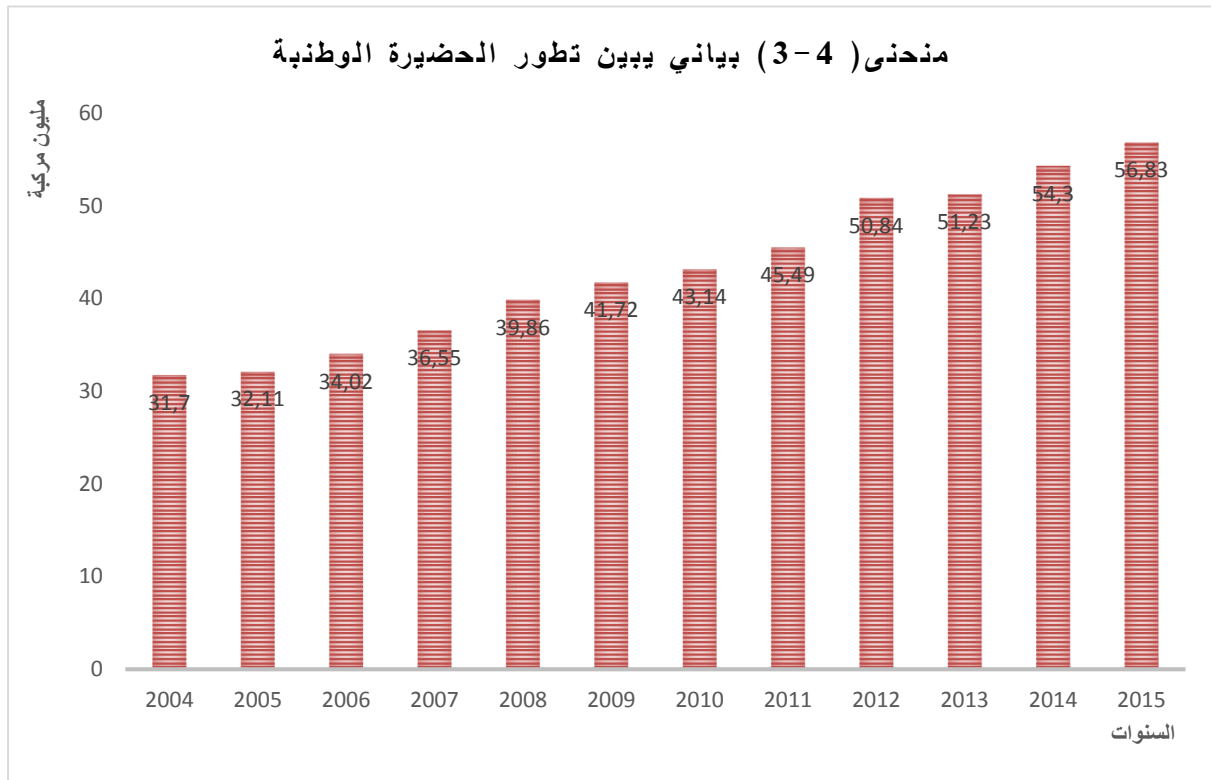
جدول رقم (4-4) رقم يبين تطور الحظيرة الوطنية للسيارات

مليون مركبة

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
حظيرة السيارات	31,07	32,11	34,02	36,55	39,86	41,72	43,14	45,49	50,84	51,23	54,3	56,83

Source : -Doukani Sara, Le secteur des assurances en Algérie : Etats des lieux, , revue Algérienne d'économie et de management, N09 Janvier 2017

- <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20150107/25589.html>



الفرع الأول: مساهمة (نصيب) كل شركة من الإنتاج في الفترة 1965-2015

كما تطرقنا في ما سبق، لقد مر القطاع خلال هذه الفترة بعدة مراحل، فالمرحلة الأولى تميزت بالاحتكار العمومي للقطاع فأنشأت أول شركة تأمين CAAR في 08 جوان 1963 ثم الشركة الوطنية للتأمين SAA في 12 ديسمبر 1963 بشراكة جزائرية مصرية ويعود السبب لغياب الإطارات البشرية المؤهلة التي يمكنها المساهمة في تطوير القطاع باعتبار الجزائر آنذاك حديثة الاستقلال وأغلب الشعب غير متعلم فتم

الاستعانة بالإطارات المصرية لبعث القطاع من جهة وتكوين العمال الجزائريين وكسب الخبرة اللازمة التي تمكنهم مستقبلا التحكم في القطاع ثم تلتها إنشاء عدة شركات أخرى، وتنتهي هذه المرحلة بصدور قانون في سنة 1985 والذي دعم مبدأ التخصص بحيث حدد لكل شركة مجال الأخطار التي يمكنها تغطيتها، فقد أنشأت الشركة الجزائرية لتأمين CAAT والمتخصصة في التأمين على النقل سواء البري أو البحري والجوي، أما المرحلة الأخيرة تبدأ من بصدور المرسوم 95-07 الذي ألغى الاحتكار العمومي لصناعة التأمين وبعثها للمنافسة سواء المحلية أو الدولية ما سمح بدخول عدة شركات أجنبية، فكانت أول شركة خاصة تمارس نشاط صناعة التأمين في الجزائر هي سلامة للتأمينات SALAMA بتاريخ 2 جويلية 1996. وقد عرف عدد الشركات نموا سريعا فقد انتقل من 6 شركات عمومية في سنة 1995 إلى 24 شركة في سنة 2015 وهذا يعود للفرص التي يتمتع بها القطاع باعتباره سوق فتي وواعد، الجدولين رقم 4 و 5 يبينان نصيب كل شركة من رقم الأعمال السنوي في الفترة من 1965 إلى 2015:

مليون دينار

جدول رقم (4-5) يبين حصة كل شركة من الإنتاج الكلي في الفترة 1965-1994

المجموع		CNMA		MAATEC		CAAT		SAA		CAAR		الشركات السنوات
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	
100 %	119,00	36,13 %	43,00	-	2,00	-	-	19,33 %	23,00	42,86 %	51,00	1965
100 %	143,00	30,77 %	44,00	-	3,00	-	-	19,58 %	28,00	47,55 %	68,00	1966
100 %	175,00	29,73 %	52,00	-	3,00	-	-	30,28 %	53,00	38,28 %	67,00	1967
100 %	182,00	18,68 %	34,00	-	3,00	-	-	32,42 %	59,00	47,25 %	86,00	1968
100 %	236,00	25,43 %	60,00	-	4,00	-	-	30,98 %	70,00	43,22 %	102,00	1969
100 %	297,00	27,27 %	81,00	-	4,00	-	-	30,98 %	92,00	40,40 %	120,00	1970
100 %	309,00	26,87 %	83,00	-	4,00	-	-	29,77 %	92,00	42,07 %	130,00	1971
100 %	359,00	24,25 %	87,00	-	5,00	-	-	30,70 %	121,00	40,66 %	146,00	1972
100 %	447,00	21,27 %	95,00	-	4,00	-	-	31,09 %	139,00	46,75 %	209,00	1973
100 %	511,00	15,46 %	79,00	-	5,00	-	-	32,88 %	168,00	50,68 %	259,00	1974
100 %	619,00	14,86 %	92,00	-	5,00	-	-	34,41 %	213,00	49,92 %	309,00	1975
100 %	740,00	16,23 %	120,00	-	5,00	-	-	44,05 %	326,00	39,05 %	282,00	1976
100 %	844,00	14,69 %	124,00	-	6,00	-	-	50,94 %	430,00	33,65 %	284,00	1977

الفصل الرابع

تحليل قطاع التأمين الجزائري

100%	1 073,00	14,35%	154,00	-	7,00	-	-	49,49%	531,00	35,51%	381,00	1978
100%	1 400,00	12,93%	181,00	-	8,00	-	-	48,36%	677,00	38,14%	534,00	1979
100%	1 812,00	11,76%	213,00	-	9,00	-	-	54,03%	979,00	33,72%	611,00	1980
100%	2 159,00	10,60%	229,00	-	11,00	-	-	57,16%	1 234 ,00	31,73%	685,00	1981
100%	2 634,00	9,12%	244,00	-	12,00	-	-	55,95%	1 496,00	34,48%	922,00	1982
100%	3 206,00	7,08%	227,00	-	12,00	-	-	55,68%	1 985,00	36,87%	1 182,00	1983
100%	3 616,00	6,99%	253,00	-	12,00	-	-	52,86%	1 911,00	39,82%	1 440,00	1984
100%	3 752,00	7,59%	285,00	-	12,00	-	-	55,89%	2 097,00	36,19%	1 350,00	1985
100%	3 998,00	9,00%	360,00	-	12,00	9,98%	399,00	54,33%	2 172,00	26,39%	1 055,00	1986
100%	4 255,00	9,29%	395,00	-	12,00	9,40%	400,00	53,79%	2 289,00	27,24%	1 159,00	1987
100%	4 667,00	10,84%	506,00	-	13,00	8,09%	378,00	56,84%	2 652,00	23,95%	1 118,00	1988
100%	5 128,00	10,77%	552,00	-	13,00	9,49%	487,00	57,57%	2 952,00	21,92%	1 124,00	1989
100%	5 233,00	9,23%	483,00	-	13,00	13,62%	713,00	55,38%	2 898,00	21,52%	1 126,00	1990
100%	6 175,00	9,08%	560,00	-	12,00	18,09%	1 117,00	52,61%	3 249,00	20,03%	1 237,00	1991
100%	6 955,00	10%	715,00	-	13,00	20%	1 376,00	%46	3 181,00	%24	1670	1992
100%	8 151,00	10%	886,00	-	13,00	19%	1 551,00	%44	3 592,00	%26	2109	1993
100%	9 699,00	11%	1 114,00	-	12,00	21%	2 053,00	%42	4 035,00	%26	2485	1994

المصدر: التقارير السنوية الصادرة عن المديرية العامة للتأمينات

الفصل الرابع

تحليل قطاع التأمين الجزائري

مليون دينار Ministère de finance, Direction des assurances, جدول رقم (4-6) يوضح الحصة السوقية لكل شركة في الفترة 1995-2015

الشركة	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015		
الشركات العمومية	SAA	4 857	5 453	5 615	6 207	6 460	6 818	6 772	7 322	8 537	11 188	12 532	13 422	14 719	16 408	18 531	20 353	21 147	23 163	25 759	26 586	27 413	
		37%	36%	36%	39%	38%	35%	31%	25%	27%	31%	30%	29%	27%	24%	24%	25%	25%	25%	23%	21%	21%	
	CAAT	3 139	3 771	3 711	3 796	3 940	4 049	4 079	5 328	6 824	8 914	7 392	8 068	10 588	12 688	13 345	14 312	14 637	15 502	18 114	20 192	21 160	
		24%	25%	24%	24%	23%	21%	19%	18%	22%	25%	18%	17%	20%	19%	17.2%	18%	17%	17%	16%	16%	17%	
	CAAR	3564	4 246	4 401	3 914	3 946	4 229	4 564	7 099	5 197	3 957	6 255	7 573	8 157	11 068	13 260	13 043	13 740	14 097	15 198	16 088	16 638	
		27%	28%	27%	24%	23%	22%	21%	24%	17%	11%	15%	16%	15%	16%	17.2%	16%	16%	15%	13%	13%	13%	
	CASH	/	/	/	/	/	494	1 222	1 946	1 978	1 775	4 300	6 174	6 563	10 172	8 898	7 330	7 900	8 376	9 720	12 002	9 946	
		/	/	/	/	/	2,50%	6%	7%	6%	5%	10%	13%	12%	15%	11.5%	9%	9%	9%	9%	10%	8%	
	التعاضديات	CNMA	1 663	1 678	1 904	1 923	2 330	2 847	2 681	2 521	2 825	2 991	2 823	2 823	3 141	3 959	4 975	5 741	6 732	8 085	9 593	11 268	12 452
			12%	11%	12%	12%	11%	12%	2,50%	9%	9%	8%	7%	6%	6%	6%	6.5%	7%	8%	9%	8%	9%	10%
MAATEC		10	10	12	12	14	16	17	17	22	24	27	29	32	36	40	56	81	157	397	512	553	
		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2	Production	1 673	1 688	1 916	1 935	2 344	2 863	2 698	2 538	2 847	3 015	2 850	2 852	3 173	3 995	5 015	5 797	6 813	8 242	9 990	11 780	13 005	
	Par (%)	12%	11%	12%	12%	11%	12%	2,50%	9%	9%	8%	7%	6%	6%	6%	6.5%	7%	10.6%	12.4%	12.6%	13.6%	14.7%	
1+2	Production	13 233	15 158	15 643	15 852	16 690	18 453	19 335	24 233	25 383	28 849	33 329	38 089	43 200	54 331	59 049	60 835	64 237	66 496	78 781	86 648	88 162	
	Par (%)	100%	100%	100%	99%	95%	92%	9,50%	84%	80%	80%	80%	82%	80%	80%	76.5%	75%	74.1%	66.75%	69.1%	69%	69%	
الشركات الخاصة	TRUST	/	/	/	146	624	822	939	2 177	2 371	1 958	1 499	1 009	1 433	1 340	1 461	1 827	1 868	2 314	2 725	2 613	2 152	
		/	/	/	1%	4%	4%	4%	8%	8%	5%	4%	2%	3%	2%	2%	2.5%	2%	2%	2%	2%	2%	
	ALLIANCE	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	2	302	932	1676	2852	3387	3 903	3 715	4 150	4 427	4 432	
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0%	1%	2%	3%	3.7%	4.3%	5%	4%	4%	4%	4%	
	CIAR	/	/	/	/	151	381	583	815	1 217	1 682	2 246	2 830	3 345	4 628	6 075	5 986	6 113	6 680	7 585	8 859	9 079	
		/	/	/	/	1%	2%	3%	3%	4%	5%	5%	6%	6%	7%	7.8%	7.1%	7%	7%	7%	7%	7%	

تحليل قطاع التأمين الجزائري

الفصل الرابع

2A	/	/	/	/	58	345	668	1 011	1 091	1 424	1 851	1 852	2 118	2 121	2 622	3033	3 203	3 595	4 057	3 943	3 594	
	/	/	/	/	0%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	3%	2.6%	3.7%	4%	4%	4%	4%	3%	3%
GAM	/	/	/	/	/	/	/	212	778	1 160	1 511	1 337	1 322	1 645	2 108	2 861	2 849	3 373	3 303	3 506	3 203	
	/	/	/	/	/	/	/	1%	2%	3%	4%	3%	2%	2%	2.7%	3.5%	3%	4%	3%	3%	3%	
RAYAN	/	/	/	/	/	/	/	169	421	353	361	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
	/	/	/	/	/	/	/	0%	1%	1%	1%	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
SALAMA	/	/	/	/	/	5	92	208	384	498	653	1 055	1 422	1 916	2 490	2 659	2 797	3 277	4 015	4 491	4 707	
	/	/	/	/	/	0%	0,50%	1%	1%	1%	2%	2%	3%	3%	3.2%	3.3%	3%	4%	4%	4%	4%	
CARAMA																	-	1 799	1 929	1 539	1 784	
																	-	2%	2%	1%	1%	
KARDIF																	901	1 073	1 208	1 374	1 565	
																		1%	1%	1%	1%	
SAPS																	241	1 070	1 199	1 272	1 479	
																		1%	1%	1%	1%	
TALA	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	17	227	536	715	561	1 169	1 327	1 556	2 131
	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	2%
MACIR VIE																		-	977	1 131	1 109	1 784
																		-	1%	1%	1%	1%
La Mutualiste																		-	578	606	512	467
																		-	0%	1%	0%	0%
AXA dommage																		2	382	1 211	2 491	2 496
																		0%	0%	1%	2%	2%
AXA Vie																		-	251	769	1 165	1 290
																		-	-	1%	1%	1%
Production	/	/	/	146	883	1 553	2 282	4 592	6 262	7 075	8 123	8 385	10 589	13 553	18 144	20 468	22 438	33134	35 214	38 857	39 738	
Par (%)	/	/	/	1%	5%	8%	0.5%	16%	20%	20%	20%	18%	20%	20%	23.5%	25%	25 ;9%	33.25%	30.9	31%	31%	
1+2+3	Production	13.233	15.158	15.643	15.998	17.523	20.006	21.617	28.825	31.645	35.924	41.452	46.474	53.789	67.884	77 193	81 303	86 675	99 630	113 995	125 505	127 900
	Par (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

نلاحظ من الجدول أن رقم الأعمال المحقق في الفترة (1965-1995) في نمو مستمر الا أنه ضعيف، فوجد في السنوات الأولى الشركة الوطنية للتأمين SAA وشركة التأمين وإعادة التأمين CAAR تسيطر على أكبر حصة سوقية ففي سنة 1965 حققت ما قيمته 51 مليون دينار بحصة سوقية تمثل 42,86% من السوق ثم تليها CRMA بنسبة 36,13% أما الشركة الوطنية SAA فقد حققت ما نسبته 19,33% إلا أنه نلاحظ أن الحصة السوقية للشركة الوطنية للتأمين SAA في تزايد من سنة إلى أخرى ففي سنة 1967 فقد حققت نسبة نمو مرتفعة قدرت ب 54,65% مقارنة بسنة 1966 حيث تضاعف رقم الأعمال من 28 مليون إلى 53 مليون دينار، وفي سنة 1976 أصبحت الشركة الوطنية للتأمين SAA الرائدة في سوق التأمين الجزائري بنسبة 44,05% من رقم الأعمال الإجمالي، كما أن حصة شركتي CAAR و CRMA في تراجع مستمر بمرور السنوات إلى أن الشركة الوطنية أصبحت تسيطر على الصناعة التأمينية الجزائرية فقد استحوذت لوحدها على أكثر من نصف الحصة السوقية في الفترة من 1977 إلى 1991.

إن في سنة 1986 تم خلق شركة جديدة CAAT متخصصة في التأمين على النقل بمختلف فروع البري والبحري والجوي، فقد استطاعت في وقت قصير تحقيق رقم أعمال قدر ب 2 053 مليون دينار ما يمثل ما نسبته 21% من رقم الأعمال الإجمالي المحقق في سنة 2004.

إن فتح وتحرير القطاع للمنافسة في سنة 1995 سمح بدخول شركات عمومية وخاصة فأصبح المحافظة على الحصة السوقية أمر صعب، ففي 1998 بدأت الشركات الخاصة في الاستحواذ على جزء من السوق مع تراجع حصة الشركات العمومية، ففي سنة 2001 أصبحت تسيطر على ما نسبته 10,56% برقم أعمال إجمالي قدر ب 21 617 مليون دينار، إن مع زيادة دخول الشركات الخاصة و زيادة نشاطها استطاعت في سنة 2012 أن تحقق نسبة إنتاج بلغت 33,25 % وهي أكبر نسبة مقابل نسبة 66,75 % للشركات العمومية، أما في سنة 2015 فقد استطاعت أن تحقق حصة سوقية معتبرة وصلت نسبتها 31% من إجمالي الإنتاج برقم أعمال قدره 39 738 مليون دينار وهذا يدل على المنافسة التي أصبح يعرفها القطاع بين كل الشركات العاملة فيه سواء كانت خاصة أو عامة.

والجدول التالي يوضح تطور رقم الأعمال من سنة إلى أخرى مع تحديد حصة كل شركة تأمين تنشط في قطاع التأمين.

جدول رقم (4-7) يبين التغير في حصة كل شركة من الإنتاج خلال سنتي 2014-2015

مليون دينار

التغير 2015/2014		2015		2014		السنة الشركة
النسبة	القيمة	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	
5%	851	17%	16 621	26 %	15 771	SAA
42%	3 974	14%	13 422	15%	9 448	CAAR
33%	3 148	13%	12 759	16%	9 611	CAAT
-9%	-369	4%	3 578	6%	3 947	CASH Assurances
-11%	-197	2%	1 614	3%	1 811	GAM
1%	26	2%	2 254	4%	2 228	SALAMA Assu Algerie
17%	169	1%	1 156	2%	986	TRUST ASS
-6%	-117	2%	1 909	3%	2 026	ALLIANCE
6%	312	6%	5 498	8%	5 185	CIAR
-13%	-245	2%	1 577	3%	1 822	2A
-11%	-105	1%	880	2%	985	AXA Assu Alg Dommage
24%	44	0%	230	0%	186	MAATEC
21%	1 171	7%	6 719	9%	5 548	CNMA
15%	8 662	96%	68 216	96%	59 554	مجموع التأمين على الأضرار
94%	75	0%	155	0%	80	MACIR VIE
-5%	-29	1%	528	1%	557	TALA
21%	116	1%	665	1%	549	SAPS
11%	70	1%	717	1%	647	CARKAMA Assurances
60%	94	0%	249	0%	155	CARDIF EI-DJAZAIR
113%	269	1%	507	0%	238	AXA Assura Algérie Vie
-1%	0	0%	52	0%	52	LE Mutualiste
26%	594	3%	2 872	4%	2 278	مجموع التأمين على الأشخاص
15%	9 257	100%	71 088	100%	61 832	المجموع العام

Source: Direction des assurances, Activité des assurances en Algérie, 2015.

جدول رقم (4-8) يمثل الحصة السوقية لكل شركة تأمين في الفترة 2010 إلى 2015.

مليون دينار

النسبة	مجموع الفترة	2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنة / الشركة
23%	149 401	28 892	27 858	26 958	24 233	21 388	20 072	SAA +SAPS
14%	94 614	18 422	17 627	17 127	15 896	13 740	12 802	Caar+ ◊ Carama
17,38%	110 432	23 291	21 748	19 441	16 671	15 198	14 083	CAAT + Tala
8,72%	55 426	9 947	12 002	9 720	8 376	7 900	7 481	CASH + AGLIC
3,71%	23 612	4 432	4 427	4 150	3 277	3 903	3 423	Aliance
3,42%	21 737	4 707	4 491	4 015	3 277	2 797	2 540	Salama
7,6%	48 872	10 437	9 968	8 716	7 657	6 113	5 981	CIAR + macir vie
3%	19 145	3 203	3 506	3 303	3 373	2 849	2 911	GAM
1,2%	7 602	2 496	2 491	1 980	633	2	0	AXA
3,37%	21 431	3 594	3 943	4 057	3 595	3 203	3 039	2A
2,13%	13 531	2 152	2 613	2 725	2 314	1 868	1 859	TRUST ALG
8,63%	54 878	12 452	11 268	9 593	8 085	6 732	6 748	CNMA
0,34%	2 157	553	512	397	157	81	60	Maatec
1,075%	6 836	1 565	1 374	1 208	1 073	901	715	Cardif Alg
0,34%	2 163	467	512	606	578	-	-	Mutualis
100%	635418	127 900	125 505	113 995	99 630	86 675	81 713	المجموع

من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لنشاط التأمين في الجزائر من 2010 إلى 2015.

الفرع الثاني: تطور صناعة التأمين الجزائري حسب فروع الإنتاج

من خلال الجدول رقم (4-9) سنحاول توضيح تطور صناعة التأمين حسب فروع الإنتاج وتحليل بعض المعطيات.

جدول رقم (4-9) يبين تطور إنتاج صناعة التأمين حسب الفروع من سنة 2004 إلى 2015

مليون دينار

المجموع	التأمين على القرض	تأمين الأشخاص	التأمين الفلاحي	تأمين النقل	التأمين على الممتلكات	تأمين السيارات	فرع التأمين السنة
35 758	298	2 081	268	3 925	13 060	15 516	2004
100%	1%	6%	1%	11%	37%	44%	النسبة
41 620	240	2 602	738	4 366	14 829	18 873	2005
100%	0%	6%	1%	11%	36%	46%	النسبة
46 474	322	3 045	569	4 495	16 990	21 082	2006
100%	1%	6%	1%	10%	37%	45%	النسبة
53 789	723	3 547	520	5 128	19 403	24 540	2007
100%	1%	6%	1%	10%	36%	46%	النسبة
67 884	895	5 430	717	5 761	25 641	29 566	2008
100%	1%	8%	1%	8%	38%	44%	النسبة
77 339	820	5 760	1044	6 185	28 533	35 337	2009
100%	1%	8%	1%	8%	37%	45%	النسبة
81 713	422	7 180	1 237	6 093	26 507	39 645	2010
100%	0%	9%	2%	8%	32%	49%	النسبة
86 675	14	6 761	1 047	5 679	29 215	43 958	2011
100%	0%	8%	1%	7%	34%	51%	النسبة
99 630	3	7 290	1 398	5 262	32 559	53 118	2012
100%	0%	7%	1%	5%	33%	53%	النسبة
113 995	4	8 381	1 758	5 749	37 030	61 073	2013

النسبة	54%	32%	5%	2%	7%	0%	100%
2014	66 360	42 850	6 406	2 052	8 834	3	125 505
النسبة	52%	34%	5%	2%	7%	0%	100%
2015	66 841	42 723	5 652	2 591	10 089	3	127 900
النسبة	52%	33%	4%	2%	8%	0%	100%

من إعداد الباحث بناء على:

- Rapports Annuels d'activité des assurances en elgerir de 2010 à 2015.
- Conseil national des assurances, le secteurs algerien des assurances Note statistique, 2013, P3.

يتضح لنا من الجدول سيطرة واضحة في سوق صناعة التأمين الجزائري على مدار الفترة لفرعين أساسيين يتمثلان في فرع التأمين على السيارات وفرع التأمين على الممتلكات، فنلاحظ أنهما يحققان نسبة عالية من الأقساط المكتتبه سنويا، ففي سنة 2004 يستحوذان على ما نسبته تفوق 80% من مجموع الأقساط المكتتبه بمجموع يقدر بـ 28 576 مليون دج وبلغت حصة كل منهما على التوالي 44% و 37%، كما نلاحظ أن المجموع السنوي للأقساط في تزايد من سنة إلى أخرى وهذا يدل النمو الذي يعرفه القطاع في جميع فروعها ولكن بنسب متفاوتة، ففي سنة 2011 بلغت نسبتهما على التوالي 51% و 34% فقد تواصلت السيطرة في أقساط التأمين المكتتبه عبر السنوات لفرع التأمين على السيارات فهو يمثل ما نسبته 54% من إنتاج السوق في 2013 ويمثل ما تفوق قيمته 61 مليون دينار جزائري، وقد حقق هذا الفرع زيادة قدرت بـ 45 557 مليون دينار منذ 2004 وتعود هذه الزيادة إلى التطور الكبير الذي عرفته حضيرة السيارات في الجزائر والتطور في مجال التغطية التأمينية والمتمثلة في التأمين الشامل لكل الأخطار، غير أن هذه النسبة أخذت في التراجع لتسجل 52% من رقم الأعمال المحقق في 2015 ويعود السبب إلى الأزمة الاقتصادية التي عرفتها الجزائر نتيجة تراجع أسعار البترول في الأسواق العالمية وأصبحت الميزانية العامة للدولة تحقق عجز ما أدى إلى انتهاج سياسة النقشف الذي من خلاله تم توقيف استرداد السيارات من الخارج ووضع شروط مانعة الشيء الذي انعكس على حضيرة السيارات وبالتالي التأمين على السيارات، كما نلاحظ أنه هناك تطور في قسط التأمين على السيارات إلى أنه الأضعف خلال كل الفترة المدروسة ففي 2015 كانت نسبة نمو هذا الفرع مقارنة بسنة 2014 بـ 0,71%، بينما التأمين على الأشخاص رغم حصته الضعيفة والمقدرة بحوالي 8% في سنة 2015 غير أنه عرف تطورا ملحوظا وهو نتيجة الإصلاحات التي انتهجتها

الدولة من خلال الفصل بين التأمين على الممتلكات والتأمين على الأشخاص وتكوين شركات متخصصة في إنتاج هذا الفرع ففي سنة 2011 عرفت منح الاعتماد لـ 6 شركات متخصصة في إنتاج هذا النوع.

إن الزيادة في حجم الاكتتاب السنوي في حجم التأمين صاحبه في الجهة المقابلة الزيادة في مبالغ تعويض المتضررين نتيجة الأخطار التي لحقت بهم، وهذا طبيعي كلما زاد كمية التأمين عن الأخطار كلما زادت احتمال نسبة وقوعها.

المطلب الثاني: تحليل صناعة التأمين من حيث التعويضات والتكاليف

تعتبر تكاليف الإنتاج عن المصاريف المختلفة التي تتحملها شركات التأمين نتيجة ممارسة نشاطها وتتمثل بالدرجة الأولى في تعويض المتضررين من الحوادث المختلفة بالإضافة إلى نفقات المستخدمين ومصاريف التسيير:

الفرع الأول: التعويضات عن الحوادث

تمثل التعويضات في مجموع المبالغ التي تدفعها شركات التأمين للمؤمن لهم نتيجة الضرر الذي لحق بهم والناجم عن حادث مؤمن ضده سواء كان ماديا أو جسمانيا، والجدول التالي يوضح مجموع المبالغ المعوضة للمتضررين في الفترة 2000 إلى 2015.

جدول رقم(4-10) يبين تطور مبلغ التعويض عن الأضرار في الفترة من سنة 2000 إلى 2015.

مليون دينار

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
مبلغ التعويض	12 560	14 022	14 804	17 146	17 150	22 361	23 994	25 470
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
مبلغ التعويض	34 772	36050	35 678	43176	50 707	54 059	61 832	71 088

Source :Direction des assurances. Rapports des activités des assurances de 2000 à 2015.

أما في الجدول التالي فسنقوم بتحليل مختلف التعويضات السنوية الممنوحة للمتضررين حسب كل فرع التأمين لكي يتم توضيح الفرع الذي يتميز بكثرة الحوادث.

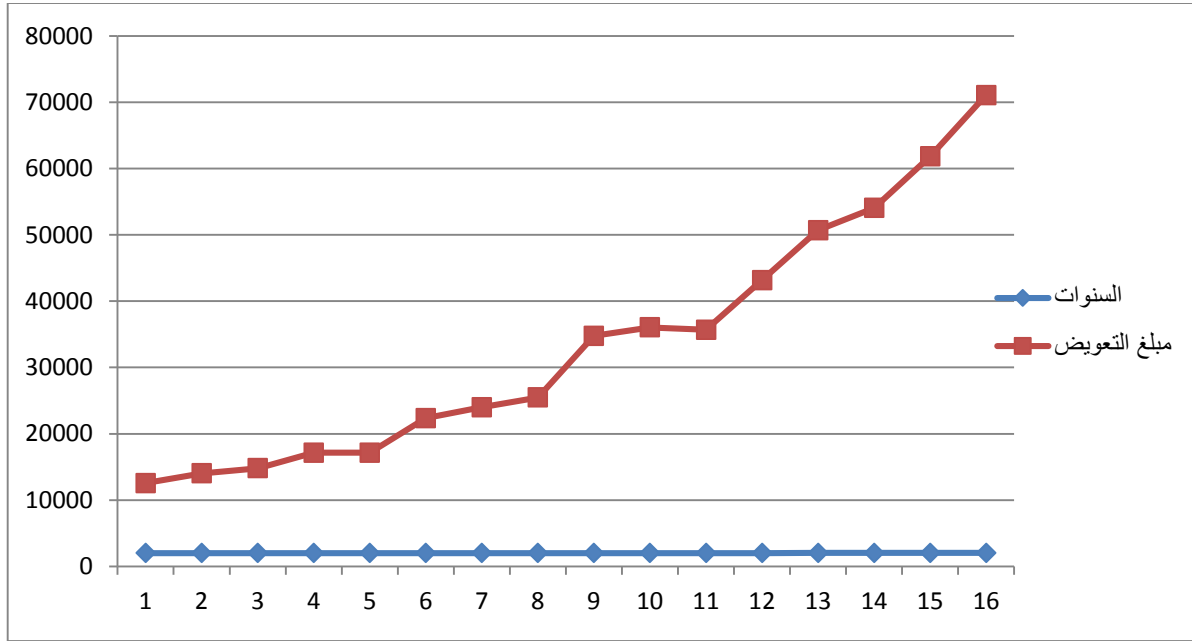
جدول رقم (4-11) يبين مبالغ التعويض حسب فروع الإنتاج في الفترة 2010 إلى 2015.

مليون دينار

2015		2014		2013		2012		2011		2010		الفرع
الحصة	المبلغ	الحصة	المبلغ	الحصة	المبلغ	الحصة	المبلغ	الحصة	المبلغ	الحصة	المبلغ	
66%	47 263	72%	44 769	75%	40 549	72%	36 417	71%	30 483	74%	26 560	تأمين السيارات
16%	16 638	17%	10 483	17%	9 243	19%	9 880	17%	7 464	12%	4 353	تأمين الأضرار
3%	2 363	4%	2 473	3%	1 799	3%	1 730	5%	2 010	7%	2 436	تأمينات النقل
2%	1 527	2%	1 092	-	102	1%	533	1%	481	1%	412	الأخطار الفلاحية
5%	3 277	4%	2 714	4%	2 234	4%	2000	6%	2 502	4%	1 596	تأمين الأشخاص
0%	47	0,5%	301	-	111	0%	144	1%	236	1%	321	تأمين القرض
100%	71 088	100%	61 832	100%	54 059	100%	50 707	100%	43 176	100%	35 678	المجموع

Source :- Minister de Finance, les Rapports Anuels de 2010 à 2015.
- www.cna.dz

منحنى بياني رقم (4-4) يبين تطور التعويضات من سنة 2000 إلى سنة 2015.



من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول أعلاه.

نلاحظ في كل من الجدول والمنحنى أعلاه أن مبلغ التعويضات الناتج عن الأضرار التي لحقت بالمؤمنين في تزايد وهو متناسب مع زيادة تطور رقم أعمال صناعة التأمين الذي هو ناتج أساسا من التغطية من احتمال وقوع الخطر للمؤمن، فكلما زاد الخطر كلما زادت نسبة احتمال وقوعه، فنلاحظ أن مبلغ التعويض نتيجة الأضرار في تزايد من سنة إلى أخرى ولكن بنسب متفاوتة، ففي الفترة من سنة 2000 إلى 2007 كان مبلغ التعويض متزايد بوتيرة متقاربة مسجلا نسبة نمو 14,68% سنويا، أما في سنة 2008 فقد عرف مبلغ التعويضات ارتفاعا كبيرا بمبلغ تقريبا 10 مليار دج أي ما يمثل 36,52% مقارنة بسنة 2007، وقد واصل مبلغ التعويض في الزيادة بمبالغ متفاوتة إلى غاية سنة 2015 أين عرف ارتفاعا بمبلغ مضاعف وصل تقريبا إلى 10 مليار دينار مقارنة بسنة 2014 فقد دفعت ما قيمته 71 088 دج، كما يتضح لنا من الجدول أن التعويضات في الفترة من (2010-2015) أي خلال 5 سنوات تضاعفت مرتين مقارنة بما كانت عليه في سنة 2010 أي بنسبة زيادة 100% حيث انتقل مبلغ التعويضات من 35 678 إلى 71 088 مليون دينار وهذا يترجم الخسائر التي أصبحت شركات التأمين تتكبدتها جراء زيادة الحوادث.

وبالرجوع إلى جدول التعويض حسب الفروع نلاحظ أن فرع التأمين على السيارات في المرتبة الأولى من حيث نسب التعويض وبفارق كبير عن باقي الفروع وهذا نتيجة زيادة التأمين على السيارات من جهة ونتيجة

زيادة حوادث المرور والخسار المادية والجسدية، فقد بلغت 26 560 مليون دينار بنسبة 74% من مبلغ الخسائر التي تمت تسويتها وتعويض المتضررين في سنة 2010.

و في سنة 2013 فقد وصل مبلغ التعويض في هذا الفرع من التأمين إلى ما قيمته 40 549 مليون دينار وبنسبة 75% من الخسائر المدفوعة من طرف السوق بزيادة قدرت بـ 23 989 مليون دينار أي بنسبة 90% مقارنة بسنة 2010 ما يعكس الزيادة الكبير في حوادث المرور والخسائر الناجمة عنها، ليصل مبلغ التعويض إلى ما قيمته 47 263 مليون دينار في سنة 2015 محققا زيادة طفيفة بمبلغ 2 494 دينار مقارنة بسنة 2014.

أما التأمين على الأضرار أو الممتلكات فقد شهد مبالغ تعويضات معتبرة ففي سنة 2010 فقد وصل تعويض المتضررين في هذا الفرع إلى ما قيمته 4 353 مليون دينار ليرتفع إلى 9 880 مليون دينار في سنة 2012، أما في سنة 2013 فقد عرف هذا الفرع من التأمين تراجعا طفيفا في التعويض بمبلغ 637 مليون دينار، في حين فقد شهد في سنة 2015 ارتفاعا معتبرا في التعويض نتيجة زيادة الحوادث المتعلقة بالممتلكات ليصل المبلغ المعوض من طرف شركات التأمين للمؤمنين في هذا الفرع إلى 16 638 مليون دينار.

في حين نلاحظ أن الفروع المتبقية (التأمين الفلاحي وتأمين الأشخاص، تأمين القرض) تبقى قليلة التعويض وهي متناسبة تماما مع رقم الأعمال المحقق من كل هذه الفروع والذي يبقى ضعيفا مقارنة بفرعي التأمين على السيارات والممتلكات.

الفرع الثاني: تكاليف الإنتاج

تمثل تكاليف الإنتاج في قطاع التأمين ككل القطاعات الأخرى الإنتاجية والمتمثلة في نفقات المستخدمين ونفقات التسيير (المواد الأولية، نفقات اقتناء والصيانة عتاد الإعلام الألي والأثاث....الخ)، والجدولين التاليين يوضحان تكاليف كل شركة:

أولا-تكاليف التسيير: يمثل الجدول التالي مختلف النفقات التي صرفتها شركات التأمين في الفترة 2010-2015 نتيجة ممارسة نشاطها.

مليون دينار

جدول رقم (4-12) يبين تكاليف التسيير لمختلف شركات التأمين في الفترة 2010-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات الشركة
8 682	8 171	7 796	7 340	6 676	5 471	SAA
4 631	4 287	4 223	3 973	3 365	2 899	CAAR
4 443	4 518	4 124	3 950	3 169	2 914	CAAT
1 711	1 346	889	1 094	858	438	CASH
1 832	1 632	1 557	1 435	1 010	894	ALIANCE
1 354	1 494	1 122	1 009	884	731	SALAMA
2 547	2 432	3 000	2 202	1 672	1 615	CIAR
1 201	1 228	1 098	1 397	1 067	1 539	GAM
999	851	553	476	32	0	AXA
1 422	1 418	1 158	986	897	891	2A
545	520	418	625	446	551	TRUST ALG
764	734	647	554	2 004	597	CNMA
1 597	1 334	866	666	38	0	AXA
856	856	841	678	-	-	CARDIF AL DJAZAIR
0	198	128	73	40	15	MAATEC
179	185	117	85	-	-	MUTUALISTE

المصدر: التقارير السنوية الصادرة عن مديرية التأمينات بوزارة المالية من 2010 إلى 2015.

ثانيا- نفقات المستخدمين: وتتمثل في مختلف النفقات التي تدفعها شركات التأمين لموظفيها نتيجة ممارستهم مهامهم، كالأجور، المنح و العلاوات....إلخ.

جدول رقم (4-13) يبين نفقات المستخدمين التي تحملتها شركات التأمين في الفترة 2010-2015

مليون دينار

2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات الشركة
5 224	5 131	4 924	4 668	4 398	3 370	الشركة الوطنية للتأمين SAA
2 867	2 755	2 518	2 355	2 172	1 828	CAAR
2 305	2 644	2 489	2 204	2 024	1 694	CAAT
978	734	567	653	456	319	CASH
706	652	572	558	472	370	ALIANCE
398	362	350	328	314	265	SALAMA
1 111	1 062	733	656	564	514	CIAR
563	582	598	645	574	592	GAM
837	759	454	284	10	-	AXA
770	769	575	450	363	309	2A
251	237	255	287	194	173	TRUST ALG
542	510	487	399	390	459	CNMA
146	137	80	62	70	63	CARDIF AL DJZAIR
0	135	87	48	22	12	MAATEC
31	28	20	7	0	0	LE MUTUALISTE

المصدر: التقارير السنوية الصادرة عن مديرية التأمينات بوزارة المالية من 2010 إلى 2015.

نلاحظ من الجدولين رقم (4-10) و (4-11) أعلاه والذين يمثلان تكاليف إنتاج شركات التأمين فيها تباين كبير فنجد أن الشركات العمومية تتحمل أكبر حجم، فنجد الشركة الوطنية للتأمين في المرتبة الأولى من حيث الإنفاق على فترة بمتوسط تكاليف قدرت بـ 11 975 مليون دينار ثم تليها الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بمتوسط تكاليف 6 312 مليون دينار، ثم تليها الشركة الجزائرية لتأمينات على النقل بمتوسط تكاليف بلغت 6 079 مليون دينار وهذا طبيعي لكون هذه الشركات العمومية تسيطر على الحصة الأكبر من الإنتاج التي تفوق 70% ما يفسر قيمة التكاليف المرتفعة لأن هناك علاقة طردية بين الإنتاج والتكاليف،

فكلما زادت كمية الإنتاج زادت التكاليف، كما أن هذه الشركات تتمتع بشبكة تسويق واسعة وعدد كبير من الموظفين فنجد الشركة الوطنية للتأمين توظف أكثر من 4 آلاف عامل، كما نلاحظ أن هذه التكاليف في تزايد من سنة إلى أخرى، أما بالنسبة للشركات الخاصة فنجد قيمة التكاليف منخفضة مقارنة بالشركات العمومية كونها حديثة الدخول لسوق التأمين الجزائري فنجد حصتها السوقية أيضا قليلة وشبكاتها التسويقية ضعيفة كما نجد عدد موظفيها قليل، كما نلاحظ أن شركة التأمين وإعادة التأمين CIAR تتحمل أكبر تكاليف الإنتاج مقارنة بالشركات الخاصة التي تمارس نشاطها بالسوق الجزائرية وهي متناسبة مع حصتها السوقية باعتبارها تتمتع بأكثر حصة سوقية أيضا.

نلاحظ مما سبق أن تكاليف الإنتاج التي تتحملها شركات التأمين الناشطة في سوق التأمين الجزائري تتناسب طرديا مع إنتاجها، فكلما زادت كمية الإنتاج زادت التكاليف وهذا طبيعي لكونها زادت من استعمال مختلف المواد الأولية التي تدخل في صناعة منتجات التأمين كالورق والوثائق والطباعة....

الفرع الثالث: ربحية شركات التأمين

يعتبر الهدف الأساسي من نشاط أي مؤسسة اقتصادية هو تحقيق أكبر ربح ممكن، وهو يمثل الفرق بين المداخل المختلفة واجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة ممارسة نشاطها، وتتشكل التكاليف بالنسبة لشركات التأمين من التعويضات التي تدفعها نتيجة تضرر المؤمنين وتكاليف التسيير ونفقات الموظفين والإهلاكات والرسوم والضرائب ويمكن توضيحه بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة الصافية (الربح)} = (\text{الأقساط التأمينية المحصلة} + \text{توظيفات أقساط التأمين}) - (\text{تعويضات المتضررين} + \text{نفقات الموظفين} + \text{تكاليف التسيير} + \text{الاهتلاكات} + \text{الرسوم والضرائب}).$$

نلاحظ مما سبق في أن رقم أعمال شركات التأمين الناشطة في سوق التأمين الجزائري في تزايد من سنة إلى أخرى لكن بنسب متفاوتة وكذلك بالنسبة للتكاليف فهي في تزايد، والربح هو الفرق بينهما فكلما كان نمو رقم الأعمال أكبر من زيادة التكاليف كلما زاد الربح والعكس، والجدول التالي يوضح أرباح شركات التأمين المباشرة وفروعها المتخصصة في فرع التأمين على الأشخاص والذي تم فصله عن باقي فروع التأمين من خلال القانون 06-04 في الفترة من 2010 إلى 2015.

جدول رقم (4-14) يبين ربح شركات التأمين المباشرة في الفترة من 2010 إلى 2015 مليون دينار

متوسط الربح	2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنة الشركة
3119.5	4 288	3 415	3 390	1 894	2 587	3 143	الشركة الوطنية للتأمين SAA + فرعها saps
1 626.7	2 296	1 791	2 111	908	1 243	1 411	الشركة الجزائرية لتأمينات النقل+فرعها Tala
987.8	1 178	1 004	1 225	775	663	1 082	الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين و فرعها Carama
120.1	150	261	173	12	88	37	تريست الجزائر Trust Alge
350.4	464	451	290	236	301	360	شركة التأمين و إعادة التأمين + Ciar فرعها Macir
250.5	256	237	245	207	308	250	الجزائرية للتأمينات 2a
16.20	-	74	43	- 46	8	2	التعاضدية Maatec
179.6	338	577	122	13	11	17	التعاضدية Cnama
576.7	462	819	497	519	497	666	شركة التأمين على المحروقات+ فرعها Aglic
202.1	150	286	227	181	185	184	شركة سلامة للتأمينات
313.4	363	355	367	232	365	198	شركة أليانس للتأمين
59.60	111	249	143	-391	-125	370	الجزائرية للتأمين GAM
-400	-365	-599	-763	-635	-38	00	شركة أكسا AXA
108	138	130	95	134	67	83	شركة كارديف الجزائر
34.8	70	133	3	3	-	-	شركة LE Mutualiste

Source: Minisère de finance, Direction des assurances, Rapport d'activité des assurances en Algérie 2010à 2015.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه تقريبا كل شركات التأمين حققت أرباحا نتيجة ممارسة نشاطها في قطاع التأمين الجزائري بما فيها الخاصة ما عدا شركة أكسا AXA التي منذ دخولها السوق واستئناف نشاطها منذ سنة 2011 وهي في تراجع تتكبد الخسارة وتزيد من سنة إلى أخرى، وأما الشركات العمومية فقد حققت أرباحا معتبرة لكنها متباينة وذات فروق كبيرة بينها، فقد بلغ متوسط أرباح الشركة الوطنية للتأمين في الفترة ما قيمته 3 119.50 مليون دينار وهو تقريبا ضعف الأرباح المحققة من طرف الشركة الجزائرية لتأمينات النقل المقدر بـ 1 626.66 مليون دينار، ثم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بـ 987.83 مليون دينار، ثم

شركة التأمين على المحروقات بمتوسط ربح قدر بـ 987.83 مليون دينار، أما بالنسبة للشركات الخاصة فقد حققت شركة التأمين وإعادة التأمين CIAR أكبر متوسط ربح للفترة قدره 350.33 مليون دينار.

المطلب الثالث: تحليل صناعة التأمين في الجزائر من خلال المؤشرات

تعمل الدولة على إرساء سياسة الانفتاح من خلال تحرير الاقتصاد الوطني للمنافسة وفتحها على الأسواق العالمية محاولة منها مواكبة التطورات الاقتصادية والتي أصبح يعرفها العالم خاصة في مجال الخدمات المالية التي أصبحت الركيزة واللبننة الأساسية لهوض أي دولة باقتصادها، فنجد قطاع التأمين أحد القطاعات المالية التي أصبحت تعطي الأمن والطمأنينة للمستثمرين ومن جهة أخرى أصبح يساهم في تكوين رؤوس أموال يتم استثمارها في قطاعات أخرى من خلال زيادته في الناتج الداخلي الخام، ولمعرفة مدى تطور القطاع في الجزائر يجب دراسته من خلال مؤشرين هما:

الفرع الأول: من حيث مؤشر الكثافة

يعبر مؤشر كثافة التأمين عن مدى إنفاق الفرد الواحد على التأمين، وهو يمثل حاصل قسمة مجموع أقساط التأمين المكتتبه خلال السنة الواحدة الى إجمالي السكان في البلد في تلك السنة، بمعنى اخر أنه يشير الى متوسط نصيب الفرد الواحد من حجم الأقساط المكتتبه. ويستعان بهذا المؤشر لتقييم الوضعية الاقتصادية الكلية لسوق التأمين.

والجدول التالي يوضح مبلغ إنفاق الفرد الجزائري على التأمين.

دينار للفرد

جدول رقم(4-15) يبين تطور معدل الكثافة في الفترة 1996-2015

السنوات	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
عدد السكان (مليون نسمة)	28,85	29,48	29,50	29,96	30,41	30,87	31,35	31,84	32,36	32,90
معدل الكثافة	539	543,2	554,2	571,8	641,5	707	925	982	1108	1266
السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد السكان (مليون نسمة)	33,48	34,1	34,74	35,26	35,97	36,71	37,5	38,3	39,11	40,61
معدل الكثافة	1389	1580	1957	2203	2270	2373	2672	3006	3208	3232

Source: Ministère de finance, Direction des assurances, Guide des assurances Edition 2015.

من تحليل معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر كثافة التأمين في ارتفاع من سنة إلى أخرى وهو يتناسب طرديا مع الزيادة السكانية، ما يعني أن نسبة زيادة رقم أعمال التأمين أكبر من نسبة النمو السكاني، كما أننا نلاحظ ضعف إنفاق المواطن الجزائري على التأمين حيث يبقى من أقل شعوب منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط من حيث التغطية التأمينية وهذا يعود بالدرجة الأولى الى قلة الوعي بأهمية التأمين في الحياة اليومية وغياب الثقافة التأمينية، فقد بلغ إنفاق الفرد الواحد على التأمين سنة 1996 ما قيمته 539 دينار للفرد ليرتفع ويبلغ 2203 دينار للفرد في عام 2009 ونجد أن هذا المؤشر عرف تحسن الى أنه يبقى ضعيفا اذا ما تم مقارنته بالوضعية الاقتصادية للبلد في هذه الفترة التي عرفت ارتفاع أسعار المحروقات في الأسواق العالمية والتي صاحبها زيادة في الأجور وزيادة مداخيل الفرد والتي أدت بدورها الى زيادة في الانفاق، أما في سنة 2014 فقد بلغ نصيب الفرد الواحد 3208 دينار ثم انتقل الى 3232 دينار في سنة 2015، وتبقى هذه زيادة ضعيفة واذ حولناها الى سعر الصرف الدولار فنجدها عبارة عن انخفاض من 33,8 دولار الى 32,57 دولار وهذا راجع الى تقلب في سعر الصرف وتراجع قيمة الدينار مقابل الدولار في الأسواق العالمية .

كما نلاحظ أن صناعة التأمين الجزائري مازالت بعيدة كل البعد عن المستويات العالمية وهذا من خلال بقائها تتدرج في ذيل الترتيب العالمي فنجدها في 2012 المرتبة 67 عالميا ولنتراجع إلى المركز 78 في

2013 ويتواصل التراجع إلى المرتبة 80 عالميا في سنة 2015¹، ويعود هذا التراجع إلى الوضعية الاقتصادية التي عرفها البلد بسبب تراجع أسعار النفط في الأسواق العالمية وما صاحبه من تراجع في مداخيل عائدات النفط التي بدورها انعكست على إنفاق الفرد على صناعة التأمين خاصة على التأمين الغير إجباري.

الفرع الثاني: مؤشر الاختراق

يعتبر مؤشر الاختراق من أهم المؤشرات التي تستعمل في تقييم الوضعية الاقتصادية الكلية لصناعة التأمين، يعبر مؤشر نسبة اختراق التأمين على مدى مساهمة قطاع التأمين في الاقتصاد الوطني وهو يعكس حصته السوقية في الناتج الداخلي الخام للبلد، وهو حاصل قسمة إجمالي اقساط التأمين خارج الموافقات الدولية (رقم الأعمال) الى الناتج الداخلي الخام. فإذا كانت نسبة الاختراق مرتفعة فإنه يدل على مدى تطور البلد، وأما إذا كان منخفض فيدل على هشاشة اقتصاد البلد فكلما كان البلد به حركة اقتصادية كلما زادت أقساط التأمين المكتتبة.

جدول رقم(4-16) يبين تطور معدل الإختراق في الفترة 199-2015

مليون دينار

السنوات	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الناتج الداخلي الخام PIB	2 598	2 698	2 711	3 177	3 978	4 189	4 546	5 267	6 127	7 499
معدل الإختراق	0,58%	0,58%	0,59%	0,54%	0,49%	0,52%	0,64%	0,59%	0,59%	0,56%
السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الناتج الداخلي الخام PIB	8 460	9 306	11 043	10 034	12 049	14 481	15 843	16 569	17 205	17 045
معدل الإختراق	0,55%	0,58%	0,62%	0,77%	0,67%	0,60%	0,63%	0,69%	0,73%	0,77%

Source: - Dokani Sara, le secteur des assurances en algérie, un état de lieux, Revue Algérienne d'économie et de management, N°9 du Janvier 2017, P15.

- Guide des assurances Edition 2015, p 3.

¹Ministère des finances, Direction des assurance, Activité des assurances en Algérie en 2015.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل اختراق التأمين ضعيف جدا على مدار طول الفترة، فقد بلغ ما نسبته 0,58% في سنة 1996 لينتقل في 2009 إلى 0.77% أي بزيادة ضعيفة وهذا رغم الإصلاحات الجذرية والعميقة التي مست القطاع والجهود المبذولة من طرف الدولة للنهوض به باعتباره أحد القطاعات المالية الهامة في الدورة الاقتصادية، وقد حقق في سنة 2014 ما نسبته 0,73% بزيادة ضعيفة ليرتفع إلى 0,76% في 2015. والملاحظ أن هذه النسب تبقى ضعيفة ومحدودة وبعيدة كل البعد عن المتوسط العالمي الذي بلغ 6.5 % والمتوسط القاري 3.5%، ونلاحظ خلال كل هذه الفترة 1996 إلى 2015 أن نسبة اختراق أو تغلغل التأمين لم تتجاوز ما نسبته 1% فهي متدنية ولا تعكس الجهود المبذولة من طرف الدولة للنهوض بالقطاع ولا تعبر عن القدرات والإمكانات التي يتمتع بها.

المبحث الثالث: تحليل المنافسة وتنافسية القطاع

من خلال هذا البحث سنتطرق إلى التغيرات الهيكلية التي عرفتها صناعة التأمين الجزائرية مع التأمين مع مرور السنوات خاصة بعد صدور القانون 95-07 حرر القطاع للمنافسة ما أدى إلى دخول شركات خاصة والشركات الأجنبية وبروز كل من الوكيل العام وسمسار التأمين.

المطلب الأول: المزاومة من طرف المؤسسات المنافسة

لقد عرفت صناعة التأمين تغيرات جذرية وتطورات تخص بالدرجة الأولى هيكل السوق، فبعد الاستقلال مباشرة عملت السلطات الجزائرية آنذاك على تأميم القطاع من يد الاحتلال الفرنسي فقامت بإنشاء شركات وطنية تابعة للقطاع العام لمزاولة النشاط، لكن هذا العدد محدود بالنسبة لقطاع حساس وذو وزن ثقيل في الاقتصاد الوطني من جهة وعدم وجود يد عاملة مؤهلة كلها عوامل ساهمت في البطيء والضعف الشديد الذي عرفه نمو القطاع، فقامت بإنشاء كل من الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR والشركة الوطنية للتأمين SAA في سنة 1963 بشراكة جزائري مصرية، تم أنشئت الشركة الجزائرية للتأمين على النقل CAAT، كما قامت بخلق تعاضديتين والشركة المركزية لإعادة التأمين CCR مختصة في إعادة التأمين، فنجد عدد الشركات العاملة في صناعة التأمين الجزائري إبان فترة الاحتكار العمومي ب7 شركات، وبعد تحرير القطاع للمنافسة من خلال القانون 95-07 عرف دخول السوق عدة شركات خاصة وأخرى أجنبية فقد ارتفع عددها إلى 16 شركة سنة 2009 لينتقل إلى 23 شركة في 2012 بدخول 07 شركات

وطنية وأجنبية متخصصة في التأمين على الأشخاص، وفي سنة 2015 انتقل العدد إلى 24 شركة بعد منح الاعتماد للشركة المختلطة الجزائرية الكويتية التي تنشط في صناعة التأمين على الأشخاص.

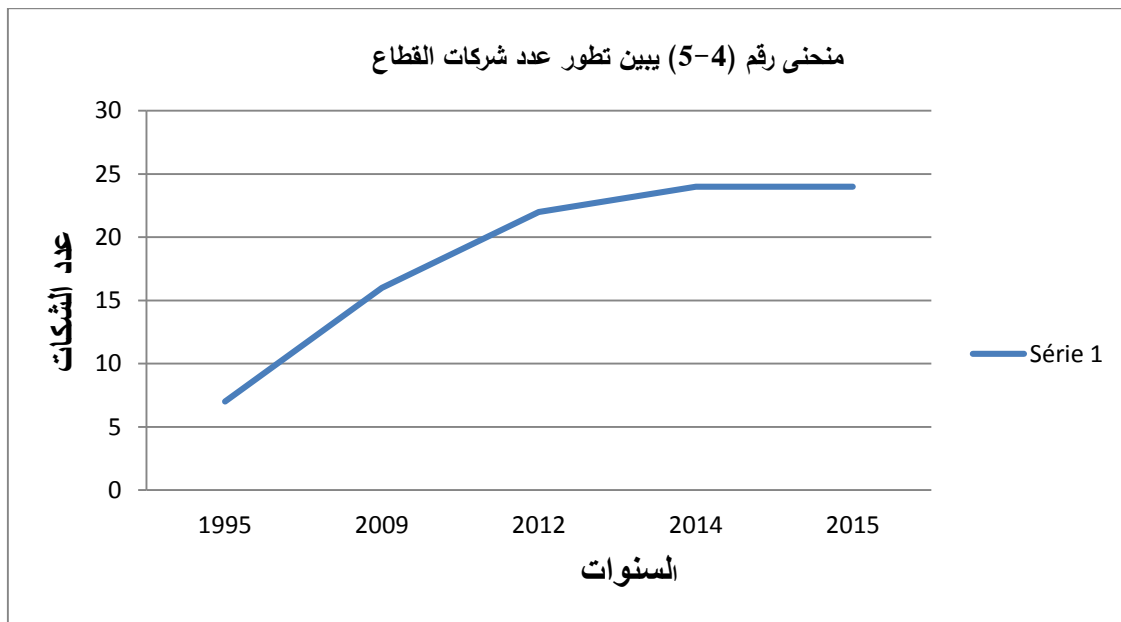
وقد أبدت الشركات الفرنسية نيتها دخول سوق صناعة التأمين الجزائري، وهذا بشرط أن تقوم الدولة الجزائرية بتسوية خلافاتها مع الشركات الفرنسية التي كانت تنشط إبان الاستقلال والتي طردت بسبب تأميم الدولة الجزائرية للقطاع. والجدول التالي يلخص تطور عدد شركات التأمين العاملة في الصناعة:

جدول رقم (4-17) يبين تطور عدد شركات التأمين في صناعة التأمين الجزائري

السنوات	1995	2009	2012	2014	2015
عدد الشركات	07	16	22	23	24

Sources : - Guide des Assurances en Algérie, pixal communication, Alger, édition 2009, P 16-17.

- Rapport d'activité des assurance en Algérie, 2015



من إعداد الباحث بناءً على معطيات الجدول

إن الجدول التالي يبين رقم الأعمال المحقق حسب فرع التأمين وملكية الشركة في 5 سنوات الأخيرة.

جدول رقم (4-18) يبين النسبة السوقية حسب نوع الملكية وفرع التأمين في الفترة 2011 الى 2015

مليون دينار

السنة	الشركات العمومية		الشركات الخاصة		الشركات المختلطة		التعاضديات		الجموع
	تأمين الأشخاص	تأمين الحوادث	تأمين الأشخاص	تأمين الحوادث	تأمين الأشخاص	تأمين الحوادث	تأمين الأشخاص	تأمين الحوادث	
2011	57 206	863	20 801	871	0	260	6 674	0	86 675
	66%	1%	24%	1%	0%	0%	8%	0%	100%
2012	61 137	2 968	22 953	2 050	382	1 321	8 242	578	99 630
	61%	3%	23%	2%	0%	1%	8%	1%	100%
2013	68 791	3 256	25 835	2 338	1 211	1 968	9 990	606	113 995
	60%	3%	23%	2%	1%	2%	9%	1%	100%
2014	74 869	3 095	27 839	2 483	2 491	2 437	11 780	512	125 505
	60%	2%	22%	2%	2%	2%	9,4%	0,4%	100%
2015	75 158	3 915	27 167	2 923	2 496	2 769	13 005	467	127 900
	59%	3%	21%	2%	2%	2%	10,2%	0,4%	100%

Source :- Conseil nationale des Assurances, Note et statiques, 2013

- Rapport d' activité des assurance en Algérie, 2015

من الجدول يتضح أن الشركات العمومية تبقى تسيطر على أكبر حصة سوقية من رقم الأعمال المحقق، إلا أن هذه الحصة في تراجع بسبب زيادة المنافسة من طرف المؤسسات الخاصة ففي 2011 كانت تستحوذ على ما نسبته 67% من الإنتاج مقابل 25% للشركات الخاصة و8% للتعاضديات لتتراجع الى 63% في 2013 ثم إلى 62% في سنة 2015 وهذا يدل على المنافسة التي أصبح يعرفها قطاع التأمين الجزائري نتيجة الإفتتاح والسماح للشركات الأجنبية لممارسة مختلف فروع التأمين للمساهمة في تطويره وزيادة نسبته في الناتج الداخلي الخام بإعتباره قطاع فتي وواعد يزخر بفرص حقيقية.

الفرع الأول: وسطاء التأمين

لقد ساهم الإنفتاح الذي عرفه القطاع في ظهور ما يسمى بوسطاء التأمين والذين يمثلون كل من الوكيل العام للتأمين وسمسار التأمين، فوكيل التأمين هو شخص متخصص في التأمين تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي أقرها القانون تمنح له شركة تنشط في القطاع الإعتماد لتسويق منتجاتها التأمينية مقابل هامش ربح، فقد عرف عدد الوكلاء زيادة في العدد سنويا بسبب سعي شركات التأمين لتوسيع شبكاتها التسويقية على المستوى الوطني لزيادة حصتها السوقية ومن ثم رفع تنافسيتها داخل القطاع، والجدول التالي يبين التطور الحاصل في عدد الوكلاء:

جدول رقم(4-19) يبين تطور عدد وكلاء التأمين في الفترة 2006-2015

وكيل

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الوكالات المباشرة	817	847	701	840	874	918	1024	1097	1071	1133
وكيل التأمين	397	457	579	553	641	640	797	929	990	1090
سمسار التأمين	21	24	26	28	23	25	28	28	28	28
العدد الإجمالي	1263	1328	1306	1421	1538	1583	1849	2054	2089	2251

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية الصادرة عن مديرية التأمين من 2006 إلى 2015.

من الجدول نلاحظ أن عدد الوكلاء العامون العاملين في سوق صناعة التأمين في سنة 2006 هو 397 ليرتفع الى 797 وكيل في 2012 ما يترجم تقريبا زيادة ضعف العدد خلال 6 سنوات فقط ليصل في 2015 إلى 1090 وكيل بزيادة متوسطة خلال هذه الفترة بـ100 وكيل لكل سنة، وهذا إن دلة فإنه يدل على المنافسة التي أصبح يعرفها القطاع وسعي كل شركة لتوسيع شبكة توزيع منتجاتها.

أما سمسار التأمين هو شخص يمثل قانونا المؤمن له، ولا يملك السلطة لإلزام المؤمن بدلا من ذلك يمكن أن يحث على أو يقبل طلبات التأمين وبعد ذلك يحاول أن ينفذ التغطية مع مؤمن مناسب، ولكن لا

يكون التأمين ساريا إلا بعد أن يقبل المؤمن العملية¹، فنلاحظ من الجدول أن عدد سماسرة التأمين في تزايد مستمر فلقد بلغ عددهم 21 في سنة 2006 ليتزايد العدد إلى 28 في سنة 2015.

و لقد صاحب الزيادة في عدد وسطاء التأمين في القطاع (سمسار التأمين ووكيل التأمين) زيادة في نسبة مساهمتهم في حجم الاكتتاب الذي حدد بـ 29 % من إجمالي رقم الأعمال المحقق في 2015 بزيادة قدرت بـ 5 % مقارنة مع سنة 2014 حيث ارتفع رقم الأعمال المحقق من 35,9 مليار دينار في 2014 إلى 37,6 مليار دينار في 2015. والجدول التالي يوضح مساهمة الوسطاء في رقم الأعمال السنوي:

جدول رقم (4-20) يبين تطور مساهمة الوسطاء في الإنتاج السنوي في الفترة (2006-2015)

مليون دينار

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الوكيل العام	9 032	12 145	15 979	17 849	19 107	23628	26 455	28 270	29 327
سمسار التأمين	2 785	3 322	4 770	4 133	4 932	4 760	5 281	7 664	8 279
المجموع	11 817	15 467	20 749	21 982	24 039	28 388	31 736	35 934	37 606
النسبة من الإنتاج الكلي	%22	%23	%26,8	%27	%27,7	%28,5	%27,8	%29	%29

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية الصادرة عن مديرية التأمين من 2006 إلى 2015.

الفرع الثاني: التحالف الاستراتيجي بنك -تأمين

لقد تم بعث التعاون الاستراتيجي بين البنوك ومؤسسات التأمين من خلال القانون 06-04 المؤرخ في فيفري 2006 والذي فتح المجال للبنوك لتسويق بعض منتجات التأمين، كما حدد أيضا القواعد والشروط الواجب توفرها لدى البنوك للسماح لها بتوزيع بعض المنتجات التأمينية، وقد تم تجسيدها على أرض الواقع ودخولها حيز التطبيق ابتداء من سنة 2008 بعد إمضاء الاتفاقيات بين شركات التأمين ومختلف البنوك.

¹ جورج ريجدا، تعريب محمد توفيق البلقيني وآخرون، مبادئ إدارة الخطر و التأمين، دار المريح، الرياض، السعودية، 2006، ص780

تسمح التحالفات الاستراتيجية للطرفين المتحالفين بتحقيق جملة من المزايا منها ما هو على مستوى المخاطر وكذا على مستوى السوق لمواجهة تحديات المنافسة المتزايدة بالإضافة إلى محاولة ابتكار منتجات وحلول تأمينية مصرفية بالنسبة لشركات التأمين حول تسويق منتجاتها بالتعاون مع البنوك.

وتسمح هذه التحالفات بتحقيق جملة من التحسينات في الإنتاجية أهمها¹:

- تنمية مستوى جودة الخدمات.
- تحسين الثقافة التنظيمية وفلسفة الشركة.
- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة، والاستعانة بالتقنيات الحديثة في تقديم الخدمة.
- تحسين مستوى الاتصالات عن طريق بناء هيكل لتطوير كفاءة التشغيل.

كما تسمح أيضا بتحقيق مجموعة من المزايا لكل من:

أولا-شركات التأمين: ويسمح هذا التحالف الاستراتيجي بتحقيق مجموعة من المزايا تتمثل في:

- قناة جديدة لتوزيع المنتجات التأمينية والتقليل من الاعتماد على القنوات التقليدية.
- توسيع شبكة التسويق وتسهيل طلب الخدمة من طرف عملاء المصرف.
- تخفيض تكلفة الخدمات التأمينية مما ينعكس على أسعار التأمين.
- تحديث التغطيات التأمينية بما يتوافق مع احتياجات العملاء.
- مصدر للعمليات التأمينية الجديدة وزيادة حجم الأقساط.

ثانيا-للمصارف: بالنسبة للمصارف والبنوك فتمثل هذه المزايا في:

- توسيع نطاق الخدمات المالية التي تقدمها المصارف.
- زيادة أرباح البنك من خلال الحصول على جزء من نشاط بيع منتجات التأمين.
- توفير خدمة شاملة لعملاء المصرف وتوفير عليهم عناء التنقل بين البنك وشركة التأمين خاصة في بعض المنتجات كالقروض التي يجبر فيها البنك طالب القرض بالتأمين على الحياة، وبالتالي كسب ثقتهم وولائهم.

¹ مرقاش سميرة، التحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين و البنوك" رؤية إستراتيجية لتطوير صناعة التأمين في الجزائر"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القامومية العدد 16، جوان 2016، ص 70-71، جامعة الجزائر.

- تصميم منتجات بنكية تأمينية جديدة لتلبية حاجات العميل بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية.

ثالثا-العملاء: أما للعملاء فهم أيضا يستفيدون من مجموعة من المزايا تتمثل في:

- تطوير الخدمات التأمينية بما يتناسب مع احتياجاتهم.

- تقديم الخدمة للعملاء بأقل الأسعار الممكنة نتيجة انخفاض التكلفة مقارنة مع طرق التسويق التقليدية.

- تطوير الخدمة المقدمة للعملاء من خلال التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها المصارف.

إن بعد صدور المراسيم التنفيذية وكذلك الموافقة على دفتر الشروط تم توقيع اتفاقية التعاون بين الطرفين والتي تسعى من خلالها مؤسسات التأمين والمؤسسات البنكية إلى توقيع اتفاقيات شراكة استراتيجية لتوزيع المنتجات التأمينية وفق نموذج بنك-التأمين حيث كانت الشركة الوطنية للتأمين SAA أول شركة تأمين أبرمت اتفاقية التعاون مع البنكين العموميين BDL في 2008/04/19 وBADR في 2008/04/20، كما دخلت في تحالف استراتيجي مع المجموعة MACIF والهدف من ذلك خلق فروع في مختلف منتجات التأمين وتبعها بعد ذلك عدة اتصالات لتجسيد النموذج على الواقع بالنسبة للبنوك ومؤسسات التأمين الأخرى وفق هذا النموذج، ونتج عنها ابرام عدة اتفاقيات في هذا الإطار وهي كالتالي:

جدول رقم (4-21) يبين إتفاقيات التعاون الإستراتيجي بين البنوك وشركات التأمين

شركة التأمين	البنك
CAAR	CPA
SAA	BADR
SAA	BDL
AXA	BEA
Cardif	BNP Pariba alDjazair
Cardif	CNEP Banque
SGI Algerié	Société Générale Algerié
Salama Assurances	El Baraka
Trust Assurances	Trust Bank

Source :Direction des Assurances, Guide des Assurances én Algerie, 2015, p41.

و تتمثل أهم المحاور الأساسية للاتفاقية بنك التأمين في¹:

- إن الهدف من الاتفاقية هو السماح للبنوك بتوزيع المنتجات التأمينية عبر قنواتها مقابل عمولات تقتطع من الأقساط التأمينية المحصلة.
- المنتجات التأمينية القابلة للتوزيع من طرف البنك هي منتجات التأمين على الأشخاص الفردية، التأمين على أخطار السكن، التأمين على الكوارث الطبيعية والتأمين الفلاحي، والتأمين على القروض.
- حدود سلطة الاكتتاب حسب خصوصيات كل منتج.
- كيفية تحويل الأقساط إلى مؤسسات التأمين، تحويل المعلومات، التزامات الطرفين ومدة سريان الاتفاقية.

جدول رقم(4-22) يبين تطور رقم أعمال التحالف الاستراتيجي بنك - تأمين

مليون دينار

السنة	نسبة النمو	2011	نسبة النمو	2012	نسبة النمو	2013	نسبة النمو	2014	نسبة النمو	2015
إنتاج بنك- تأمين	19,3%	1 078	19,3%	1 287	28%	1 649	16,8%	1 927	17,3%	2 261

من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية الصادرة عن مديرية التأمين من 2012 إلى 2015.

إن البداية الفعلية لإرساء التحالف الاستراتيجية بنك التأمين ودخوله حيز التنفيذ كان سنة 2011 حيث حقق مجموع أقساط قدرت بـ 1 078 مليون دينار، أما في سنة 2012 فقد حقق نمو بنسبة 19,3% مقارنة بسنة 2011 محققا رقم أعمال قدر بـ 1 287 مليون دينار أي بزيادة قدرت بـ 209 مليون دينار، فوجد منه 1072 مليون تم تحقيق من طرف شركة Cardif aldjazair و 151 مليون من طرف شركة SAA.

ونلاحظ أن رقم الأعمال السنوي المحقق في ارتفاع من سنة إلى أخرى ليصل في سنة 2015 إلى ما قيمته 2 261 مليون دينار أي بزيادة في حجم الأقساط المكتتبه بـ 1 143 مليون دينار مقارنة بسنة 2011

¹حساني حسين، التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للشراكة ؟ و ما دورها في تحسين الأداء؟ مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، العدد 03 ، 2010 ص 11.

وبنسبة نمو سنوية متوسطة في حدود 20,35% وهذا إن دلة فإنه يدل على نجاح هذا التحالف الاستراتيجي من جهة والنمو الذي يعرفه قطاع التأمين الجزائري من جهة أخرى والقطاع المالي ككل بعد تحريره للمنافسة.

كما عرف أيضا عدد وكالات البنوك التي تقوم بتسويق المنتجات التأمينية تطورا سريعا، ففي 12/31/2011 كان عدد الوكالات 450، كما عرف قطاع التأمين الجزائري في سنة 2015 زيادة في عدد الاتفاقيات المبرمة بين شركات التأمين والبنوك لتصل الى 30 اتفاقية لتشمل حوالي 750 وكالة بنكية يمكنها تسويق بعض منتجات التأمين على مستوى شبابيكها.

المطلب الثاني: إعادة التأمين

إن عملية إعادة التأمين هي العملية التي من خلالها تقوم شركة التأمين بإعادة تأمين الخطر المؤمن من طرفها لدى شركة تأمين أخرى وهذا بسبب حجم الخطر المؤمن ضده والتي لا تستطيع تغطيته وحدها في حالة وقوع حادث ما، وقد تلجأ إلى إعادة التأمين المشترك أي تشترك مع عدة شركات تأمين في تأمين الخطر حيث كل شركة تعمل على تأمين جزء معين من الخطر أو عن طريق إعادة تأمين جزء فقط من الخطر، ومن الواقع الحادثة التي وقعت في الجزائر سنة 2004 فقد تم إعادة تأمين مركب سكيكدة لتكرير البترول لدى شركة تأمين ألمانية هي التي قامت بتعويضه.

يعتبر المجمع المركزي لإعادة التأمين CCR الوحيد منذ الاستقلال الذي ينشط في مجال إعادة التأمين في السوق الوطنية، وقد نظم المشرع الجزائري هذه العملية من خلال إصدار عدة قوانين تحكمها وتتمثل في:

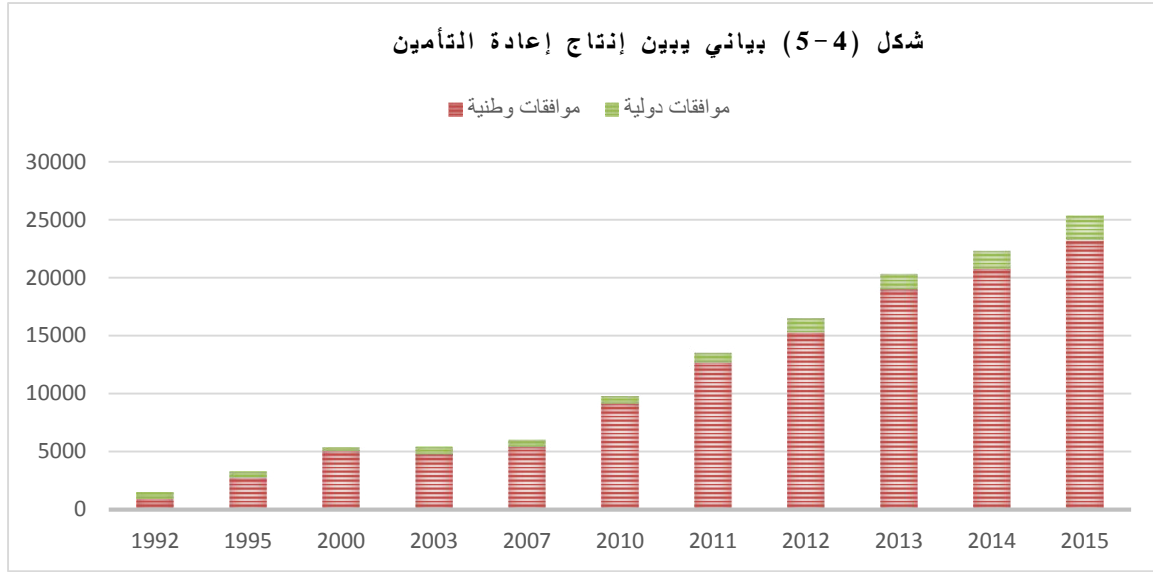
- إلزامية إعادة تأمين 50% على الأقل من المبلغ لدى CCR.
- إعطاء حق الأولوية CCR في اختيار جزء من الخطر الذي تريد تغطيته (باعتبار أن الأخطار الكبيرة لا يمكن تغطيتها من طرف شركة واحدة فيتم تجزئته إلى عدة أجزاء، وكل جزء يتم تأمينه من طرف شركة تأمين حسب القدرة المالية التي تتمتع بها حتى تستطيع تعويض المتضررين في حالة وقوع الخطر).

جدول (4-23) يبين إنتاج إعادة التأمين في الفترة 1992-2015

مليون دينار

2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	
4 774	5 218	6756	5060	4135	4293	4327	3617	2747	2080	1505	949	موافقات وطنية
88%	93%	96%	94%	95%	93%	92%	89%	84%	78%	76%	64%	
639	422	256	295	225	311	391	454	538	567	470	542	موافقات دولية
12%	7%	4%	6%	5%	7%	8%	11%	16%	21%	24%	36%	
5 423	5 640	7 012	5 355	4 360	4 604	4 718	4 071	3 285	2 647	1 975	1 491	المجموع
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	السنوات
23 199	20 784	18 992	15 268	12 690	9 173	8 265	9 181	5 382	4 622	4 602	4 872	موافقات وطنية
92%	93%	93%	94%	94%	93%	91%	91%	89%	88%	88%	84%	
2 133	1521	1 323	1 212	819	639	778	839	637	629	651	785	موافقات دولية
8%	7%	7%	7%	6%	7%	9%	9%	11%	12%	12%	16%	
25 333	22 305	20 315	16 480	13 509	9 812	9 043	10 020	6 019	5 251	5 253	5 657	المجموع

Source : -Ministère de Finance, direction des assurances , activité des assurances en algérie de 1992 à 2011.



من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول

المطلب الثالث: تنافسية قطاع التأمين الجزائري

لتحديد مدى تنافسية قطاع التأمين الجزائري يجب معرفة مكانة سوق التأمين الجزائري ضمن السوق الإفريقي والعربي ثم العالمي.

الفرع الأول: مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين الإفريقي

لمعرفة المكانة التنافسية لصناعة التأمين الجزائري ضمن السوق الإفريقي، نقوم أولاً بتوضيح رقم الأعمال الإجمالي المحققة من طرف دول القارة الإفريقية ككل ومعرفة مكانتها مقارنة مع باقي قارات العالم، الجدول التالي يبين توزيع إنتاج التأمين حسب كل قارة، أما الجدول رقم (4-23) يبين إنتاج التأمين ومكانة الجزائر ضمن دول القارة الإفريقية:

جدول رقم (4-24) بين مكانة القارة الإفريقية من حيث إنتاج التأمين من 2011 إلى 2015 مليار دولار

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
القارة	1 498	1 567	1 561	1 576	1 589
أمريكا					

أوروبا	1 625	1 541	1 620	1 695	1 469
آسيا	1 279	1 333	1 252	1 314	1 351
إفريقيا	69	71	70	70	64
أستراليا	95	87	90	100	80
المجموع	4 566	4 599	4 593	4 755	4 553

Source : Le marchet de l'assurance en Afrique(données 2011à2015), FNAF / Février 20017, P07.

الجدول رقم (4-24) يتضح أن كل من قارتي أمريكا وأوروبا تسيطران على النسبة الكبرى من سوق التأمين العالمية، تليهما قارة آسيا بحصة سوقية مقبولة وغير بعيدة عنهما، كما أن كمية الإنتاج عرفت تطور فقد حققت ما قيمته 1 279 مليار دولار خلال سنة 2011 لينتقل الى 1 351 مليار دولار في سنة 2015 بزيادة في كمية الإنتاج قدرت ب 72 مليار دولار ما يفسر التطور الذي عرفت دول القارة سواء دول الخليج أو الدول الصناعية الكبرى كالصين واليابان وماليزياو الذي ينعكس على القطاعات الخدمية كالمعاملات البنكية والتأمين...إلخ و الذي يدل على القدرة التنافسية التي يتمتع بها.

في حين نجد القارة الإفريقية تقع في مؤخرة الترتيب برقم أعمال جد ضعيف وتقريبا منعدل على طول فترة الدراسة (2011-2015) ما يترجم ضعف القدرة التنافسية للقطاع بسبب غياب استراتيجية واضحة والاعتماد على الأساليب القديمة في التسيير، حيث حققت سنة 2011 رقم أعمال يقدر ب 69 مليار دولار والذي يعكس ما نسبته 1,5% من مجموع رقم الإجمالي، كما نلاحظ أن هذه النسبة بقيت ثابتة تقريبا خلال باقي سنوات الدراسة ما يدل على الضعف الكبير الذي يميز إنتاج قطاع التأمين في دول القارة والذي هو مرتبط ويعكس حالة اقتصاد الدول الإفريقية.

والجدول التالي يوضح مكانة قطاع التأمين الجزائري بين دول القارة الإفريقية:

جدول رقم (4-25) يبين مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين الإفريقي سنة 2012

الدولة	الحصة من السوق العالمية	معدل الاختراق
جنوب إفريقيا	1.17%	14.13%
المغرب	0.06%	2.95%
مصر	0.04%	0.70%
نيجيريا	0.04%	0.61%
الجزائر	0.03%	0.77%

Source : L² assurance dans le monde Swiss RE, Revue Sigma N°3/2013.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن صناعة التأمين الجزائري جاءت في المركز الخامس بين دول القارة وراء كل من جنوب إفريقيا والمغرب، مصر ثم نيجيريا بحصة سوقية تقريبا منعدمة قدرت بـ 0,03% من السوق العالمية سنة 2012 بمعدل اختراق قدره 0.77%، كما نجد جنوب إفريقيا رائدة في مقدمة الدول الإفريقية وبحصة سوقية معتبرة وفارق كبير عن باقي دول القارة، ويدل هذا على القدرة التنافسية التي يتمتع بها قطاع التأمين في جنوب إفريقيا والذي يواكب التطور الاقتصادي التي تشهده.

ونجد مباشرة في المرتبة الثانية دولة المغرب بحصة سوقية قدرت بـ 0.66% ثم تليها كل من مصر و نيجيريا بحصة سوقية تساوي 0.04%

الفرع الثاني: مكانة الجزائر ضمن السوق العالمي

لتوضيح مكانة الجزائر عالميا في مجال صناعة التأمين تم الاستعانة بالجدول التالي:

جدول رقم(4-26) يبين مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين العالمي من 2012 إلى 2015.

المرتبة	2015	المرتبة	2014	المرتبة	2013	المرتبة	2012	السنة البلد
	الحصة السوقية		الحصة السوقية		الحصة السوقية		الحصة السوقية	
1	28.9	1	26.8	1	27.1	1	27,55	و.م.أ
2	9.88	2	10.04	2	11.4	2	14,18	اليابان
4	7.03	3	7,35	3	7.1	3	6,75	بريطانيا
3	8,49	4	6,87	4	5,99	4	5,32	الصين
5	5,06	5	5,66	5	5,49	5	5,26	فرنسا
18	1,01	18	1,03	18	1,17	17	1,19	ج إفريقيا
39	0,22	42	0,19	44	0,17	44	0,16	الإمارات
40	0,22	43	0,17	45	0,14	46	0,12	السعودية
51	0,07	52	0,07	53	0,07	53	0,06	المغرب
60	0,05	60	0,04	59	0,04	59	0,04	مصر
69	0,03	64	0,03	67	0,03	67	0,03	الجزائر
80	0,02	80	0,02	78	0,02	77	0,02	تونس
	45533785		4778248		4640941		461214	إجمالي الأقساط

Source: Suisse reinsurance company , world insurance, Sigma N 03/2014 , P47 et Sigma N 03/2016 ,

P48.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن سوق التأمين العالمي تسيطر عليه الدول الصناعية وهذا طبيعي لأنه يفسر الحركة الاقتصادية والإنتاجية التي تعرفها هذه الدول والتي يجب أن تكون لها تغطية تأمينية، فنجد في المركز الأول عالميا و.م.أ بحصة سوقية نسبية 27,55% من سوق التأمين العالمي سنة 2012 تم تليها اليابان في المركز الثاني عالميا بحصة سوقية قدرت بـ14,18%، كما نلاحظ خلال هذه الفترة من 2012 إلى 2015 محافظة هذه الدول على مركزها التنافسي الريادي ما يدل على القوة التنافسية التي تتميز بها هذه الدول، في حين يتضح لنا وضعية قطاع التأمين العربي الذي يتخبط في المراتب الأخيرة بحصة سوقية نسبها تقريبا منعدمة، فنجد الدول العربية مجتمعة لم تصل حتى إلى 1% من مجموع أقساط التأمين العالمية والتي بلغت 45533785 مليون دولار سنة 2015، ونجد قطاع التأمين الجزائري في المرتبة الخامسة إفريقيا وراء كل من جنوب إفريقيا والمغرب ونيجريا ومصر والعاشر عربيا، كما نلاحظ أن صناعة التأمين الجزائري عرفت تراجع في الترتيب العالمي إلى المركز 69 في سنة 2015 بعد ما عرفت تقدما في الترتيب إلى المركز 64 سنة 2014، ويعود هذا التراجع إلى مرحلة الفراغ التي دخل فيها الاقتصاد الوطني بسبب تراجع أسعار النفط في الأسواق العالمية ما جعل الدولة تعتمد سياسة النقشف التي انعكس مفعولها على قطاع التأمين.

المبحث الثالث: دراسة تأثير الاستراتيجيات التنافسية في قطاع التأمين الجزائري

من أجل إعطاء مصداقية لموضوع البحث، سيقوم الباحث من خلال هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة الميدانية، كما سيقوم بمحاولة إسقاط للجانب النظري على عينة الدراسة التي شملت جميع الشركات الناشطة في سوق صناعة التأمين الجزائري، وذلك من خلال جمع مختلف الإحصائيات والمعطيات الخاصة بالقطاع بصفة عامة وكل شركة بصفة خاصة للوصول إلى الاستراتيجية المعتمدة من طرف كل واحدة منها لتحديد فيما بعد الاستراتيجية التنافسية الفعالة في القطاع والتي تحقق لها أهدافها.

كما يحتوي هذا المبحث على منهجية وطبيعة الدراسة الميدانية من خلال عرض الإشكالية الرئيسية للدراسة والفرضيات الإحصائية، حدودها أدواتها وخطواتها، ثم في المطلب الأخير سيتم تناول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات للوصول للنتيجة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

تُستخدم في علوم التسيير منهجيتين رئيسيتين، فالمنهجية النوعية أو الكيفية تسمح بدراسة معمقة لموضوع الدراسة، بالاهتمام بتحليل لماذا وكيف في وضعيات محددة للأحداث،¹ فهي تستند على بناءات الباحث وتربطها بحيز مكاني وزماني، في حين أن الطرق الكمية تتمثل في قياس الظواهر وإعطاءها تفسير رقمي، وبذلك فهي تشكك في كل معرفة متصلة بالذاتية، وتعتبر كل موضوع يفسر نفسه دون الحاجة لتدخل الباحث.

يعتبر منهج الدراسة المفتاح الذي يتم من خلاله فتح أبواب البحث والعمود الفقري له، لأنه يحدد الخطة المتبعة في الدراسة والتي تحتوي على مجموعة من الخطوات والإجراءات تحدد المفاهيم ووسيلة جمع البيانات، وتحديد عينة البحث... إلخ.

وتلعب طبيعة الموضوع أو الظاهرة المدروسة دورا في تحديد المنهج المتبع في البحث، ويعود هذا للاختلاف في الخصائص وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يريد الباحث الوصول إليها.

وتمشيا مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بأدبيات ظاهرة الاستراتيجيات التنافسية في قطاع التأمين الجزائري، كان لزاما على الباحث الاعتماد على المسح الشامل كمنهج أساسي في دراسة الموضوع، هذا المنهج الذي يقوم بدراسة كل الحالات التي تنتمي له، والمسح الشامل هو أحد الطرق الرئيسية التي تستخدم في البحوث الوصفية وتحولها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة ومن ثم الوصول إلى النتائج.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج تحليل المحتوى والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تعتمد على تحليل محتوى الوثائق والحوارات باستخدام الكلمات المفتاحية الدالة للوصول إلى استنتاجات.

¹ . F. Wacheux : 1996. OP. CIT.. P. 19

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة كل شركات التأمين المباشرة التي تمارس نشاطها في سوق التأمين الجزائري والتي يقدر عددها بـ 24 شركة تأمين في سنة 2015¹، ولكنها مصنفة إلى مجموعتين حسب القانون 06-04² الذي يفصل تأمين الأضرار عن تأمين الأشخاص ويجبر شركات التأمين على النشاط في نوع معين من النوعين السابقين إما التأمين على الأضرار أو الأشخاص.

إن بحكم أن شركات التأمين التي كانت تمارس نشاطها قبل صدور القانون المذكور كانت تنتج جميع منتجات التأمين ما أدى بعد ذلك إلى فصل منتج تأمين الأشخاص عن طريق إنشاء شركات متخصصة تابعة لها بالشراكة مع كل من شركات التأمين الأجنبية والبنوك عن طريق المساهمة في رأسمالها.

انطلاقاً من هنا فقد تم تجزئة سوق التأمين الجزائري إلى مجموعتين، مجموعة تتكون من شركات التأمين التي تنتج التأمين على الأضرار أما المجموعة الثانية فتتكون من مجموع شركات التأمين المتخصصة في التأمين على الأشخاص كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ Ministère de Finance , Direction des Assurances, Rapport annuel 2015.

² Loi N° 06-04

جدول رقم(4-27) يبين الشركات العاملة في قطاع التأمين حسب التخصص

الشركات العاملة في قطاع التأمين الجزائري متخصصّة في التأمين على الأشخاص	الشركات العاملة في قطاع التأمين الجزائري متخصصّة في التأمين على الأضرار
<ul style="list-style-type: none"> - شركة SAPS (فرع لـSAA). - شركة TALA (فرع لـCAAT) - شركة CAARAMA (فرع لـCAAR). - شركة MACIR VIE (فرع لـCIAR) - الشركة الجزائرية AGLIC (فرع لـCASH) - أكسا للتأمين على الأشخاص (فرع لـ AXA) - شركة كارديف CARDIF Al.Djazair - شركة LA Mutualiste 	<ul style="list-style-type: none"> - الشركة الوطنية للتأمين SAA. - الشركة الجزائرية للتأمين على النقل CAAT. - الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR - الشركة الجزائرية لتأمينات النقل CAAT - الشركة الجزائرية لتأمين المحروقات CASH - الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR - الجزائرية للتأمينات 2A - العامة للتأمينات المتوسطة GAM - شركة التحالف Alliance.Ass - شركة الجزائرية للثقة Trust Alg - شركة أكسا للتأمين على الأضرار AXA Dommage. - التعاضدية التعاضدية الجزائرية لتأمين عمال التريبة والثقافة - الصندوق الوطني للتعاقد الفلاحي CNMA

من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركات

الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات

إن استعمال أي منهج كان في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع من خلالها معرفة واقع ميدان الدراسة، وذلك لارتباط النتائج التي تصل إليها البحوث العلمية ارتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم والأدوات المحتملة في جمع البيانات، وكون مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر، وفي هذه الدراسة تم استخدام المصادر التالية:

أولاً-البيانات الأولية: ذلك بالبحث في الجانب الميداني الذي يعتمد على مختلف الوثائق والتقارير السنوية الصادرة عن مختلف الهيئات، ثم اختيار الأدوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث ثم يتم تفرغها في جدول يتم تصنيفها فيه حسب الكلمات الدالة ليتم دراستها وتحليلها واستخدام الاختبارات الإحصائية وتحويل أرقامها من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- **التقارير والوثائق:** لقد تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والتقارير الدورية والسنوية الرسمية الصادرة عن كل شركة التأمين أو الهيئات الرسمية التي تراقب وتسير نشاط صناعة التأمين في الجزائر وتوزيع الشبكة التسويقية لمختلف الشركات سواء كانت عامة أو خاصة.

- **مواقع الشركات على شبكة الانترنت:** كما استعان الباحث أيضا بمواقع الشركات على الإنترنت لأنها تحتوي أيضا على معلومات هامة تدعم بحث الباحث والتي يتم استخراجها من المقابلات وتصريحات المسؤول الأول على الشركة الذي يتكلم ويعلل فيها عامة سبب دخوله لسوق صناعة التأمين الجزائري والأهداف المراد تحقيقها وتحديد الاستراتيجية المتبعة للوصول إليها.

ثانيا-البيانات الثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب والبحوث والمجلات العلمية المختلفة التي لها علاقة بالموضوع ومواقع الإنترنت وكل ما من شأنه أن يساهم في إثراء البحث.

- **المقابلة:** لقد استعان الباحث بالمقابلة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة ببعض شركات التأمين خاصة منها الشركات الخاصة لنقص الوثائق الصادرة عنها وعدم نشرها لتقاريرها السنوية، وهذا منافيا للشروط الذي يفرضها المجلس الوطني للتأمينات والذي ينص في دفتن الشروط العامة على أي شركة تأمين تمارس نشاط صناعة التأمين في السوق الجزائري يجب عليها العمل بمبدأ الشفافية ونشر مختلف التقارير السنوية والمعلومات التي تخص نشاطها.

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات المنهجية الهامة التي تعطي صورة واضحة على مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث الملاحظة في تصنيفها لعينة الدراسة وذلك حسب ملكية كل شركة عامة أو خاصة ونوع صناعة التأمين التي تنشط فيها إما صناعة تأمين الممتلكات أو تأمين الأشخاص، كما تم الاستعانة بملاحظة سلوك الشركات وردود أفعالهم نتيجة التغيرات التي تطرأ على سوق صناعة التأمين.

الفرع الرابع: نموذج الدراسة

لدراسة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وتنافسية القطاع تم تصميم نموذج يعتمد على الربط بين تمثيل الاستراتيجيات التنافسية المتغير المستقل في هذه الدراسة أما تنافسية شركات القطاع المتغير التابع.

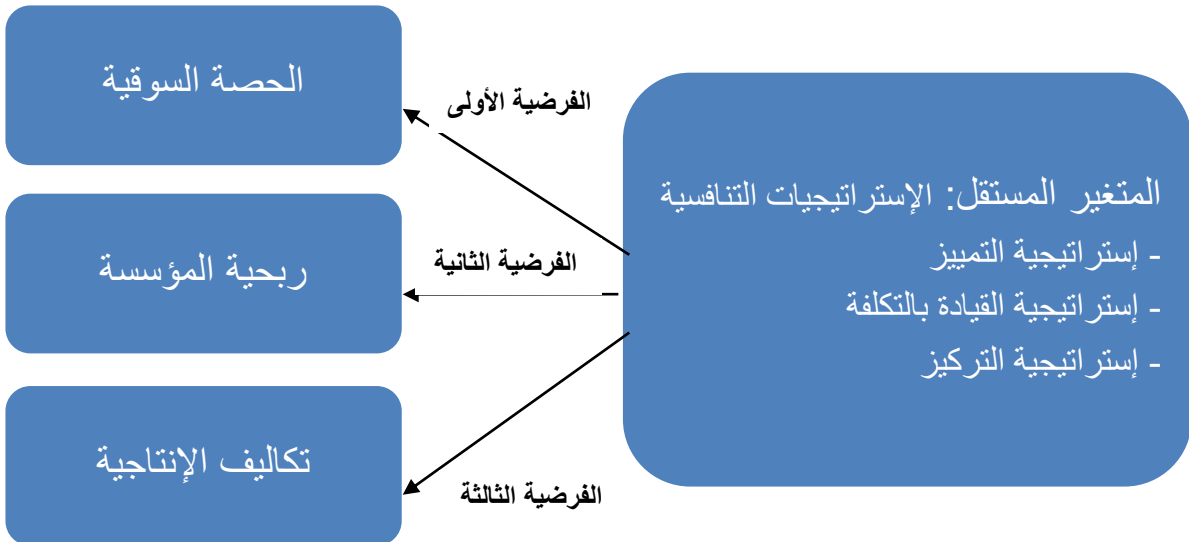
من خلال الدراسة النظرية فإن الاستراتيجيات التنافسية تتشكل من ثلاث (3) استراتيجيات وهي: استراتيجية التمييز، استراتيجية التميز، واستراتيجية القيادة بالتكلفة.

أما لقياس القدرة التنافسية لشركات التأمين فقد تم الاعتماد على ثلاث (3) مؤشرات أساسية وهي: مؤشر الحصة السوقية، مؤشر الربحية ومؤشر تكاليف الإنتاج.

وبالتالي فإن العلاقة بين متغيرات الدراسة يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

شكل رقم (4-6) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير التابع: مؤشرات التنافسية



نموذج الدراسة: من إعداد الطالب

للإجابة على الإشكالية الرئيسية ومن خلال نموذج الدراسة يمكن توضيح العلاقات النسبية بين متغيرات الدراسة عن طريق الإجابة على الفرضيات التالية:

ف1- طبيعة الاستراتيجية التنافسية تؤثر على الحصة السوقية في قطاع التأمين الجزائري.

ف2- طبيعة الاستراتيجية التنافسية تؤثر على الربحية في قطاع التأمين الجزائري.

ف3- طبيعة الاستراتيجية التنافسية تؤثر على تكاليف الإنتاج في قطاع التأمين الجزائري.

الفرع الخامس: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

أولاً-الحدود الزمانية: لقد امتدت الدراسة الزمانية لأكثر من 50 سنة و، فتعتبر نقطة بدايتها سنة 1962 والتي تعبر عن استقلال الجزائر وطرد التواجد الفرنسي إلى غاية سنة 2015، وهي مدة كافية للدراسة وهذا تماشياً مع التغيرات التي عرفها القطاع الذي مر بعدة مراحل بداية بالاحتكار العمومي لصناعة التأمين تم مبدأ التخصص الذي فرض على شركات التأمين، والذي سمح لكل شركة تأمين التخصص في صناعة فرع معين فقط، ثم لتأتي مرحلة بداية الانفتاح الاقتصادي من خلال التخلي على المنهج الاشتراكي الذي اعتمدت عليه الجزائر منذ استقلالها، وهذا ما انعكس بدوره على سوق صناعة التأمين من خلال إلغاء مبدأ التخصص والسماح لكل شركات التأمين في إنتاج كل فروع التأمين، ليتم بعدها بسنوات إصدار قوانين تنظم سوق صناعة التأمين في الجزائر وتمنح الضوء الأخضر للشركات الخاصة سواء محلية أو أجنبية لممارسة نشاط صناعة التأمين في الجزائر.

إن هذا الانفتاح مع ومرور الوقت أدى إلى دخول عدة شركات خاصة لقطاع التأمين الجزائري ولكن بعدد محتشم إلى غاية بداية القرن العشرين وبالضبط بعد سن قانون سنة 2006، لذا الباحث لجأ في دراسته إلى الاعتماد على إحصائيات السنة (6) سنوات الأخير أي الفترة (2010-2015) ليكون البحث أكثر مصداقية.

ثانياً-الحدود المكانية: تختص هذه الدراسة الميدانية في تحليل سوق صناعة التأمين الجزائري بمختلف الشركات الناشطة فيه سواء كانت محلية أو أجنبية، خاصة أو عامة وهذا على مستوى جميع فروعها وشبكات التوزيع المتواجدة على التراب الوطني.

ثالثاً-الدراسة الموضوعية: يختص موضوع البحث في دراسة في مختلف الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرف شركات التأمين في قطاع صناعة التأمين في الجزائر لمواجهة المنافسة التي أصبح يعرفها القطاع، والتوصل إلى تحديد الاستراتيجية الناجعة التي تؤدي لتحقيق أهدافها وبالتالي الرفع من قدراتها التنافسية.

المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

لقد تم التأكد من صحة العبارات من خلال مقارنة الوثائق والتقارير السنوية مع تصنيفات الجدول للعبارات المفتاحية والكلمات الدالة وفق لفرضيات الدراسة، ففي هذه الدراسة يتم تقسيم شركات التأمين إلى ثلاث مجموعات حسب أهدافها والأساليب والخطط المنتهجة للوصول لتحقيقها سواء على المستوى القريب أو البعيد.

ونعتمد في الدراسة على حساب المتوسطات الحسابية لمختلف مؤشرات القدرة التنافسية (الحصة السوقية، الربحية، تكاليف الإنتاج) في فترة زمنية محددة مسبقا لكل مجموعة من الشركات ثم يتم مقارنتها في ما بينها للوصول إلى نتائج الدراسة.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام في الدراسة أسلوبين من أجل توظيف البيانات التي جمعها الباحث للوصول إلى أهداف الدراسة والتي تعتمد أساسا على نوع من البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة، كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS لحساب مختلف الدلائل الإحصائية ثم في المرحلة الثانية الاعتماد على اختبار اختبار كروس كال - والاس لمقارنة عدة متوسطات مستقلة.

الفرع الثالث: أسلوب الدراسة

يعرف "بيلرسون" (Brelson) تحليل المحتوى بأسلوب البحث العلمي الذي يهدف إلى الوصف الموضوعي والمنظم والكمي للمضمون الظاهر لمادة علمية¹ أو البيانات الكيفية،² بهدف التوصل إلى استدلالات صحيحة ومطابقة عند إعادة البحث.

فقد شكل تحليل المحتوى تقنية بحث تستعمل في تحليل الرموز اللغوية وغير اللغوية الظاهرة دون الباطنية، تستند على الطرق الكمية في التوبوب والتحليل، من خلال الرصد التكراري المنظم لوحدة التحليل المختارة،³ ويتميز على العموم تحليل المحتوى بالخصائص التالية:⁴

- يخص المواد اللغوية وغير اللغوية أو الصور التعبيرية المرئية والمسموعة؛
- يهتم بالمحتوى الظاهر، بمعنى ما قيل صراحة؛
- يمكن أن يتناول الرموز الساكنة مثل النصوص المكتوبة أو غير الساكنة كالخطابات المسموعة؛
- يسمح للباحث بالاستعانة بتحليل المحتوى إلى جانب تقنيات ومناهج أخرى، فهو تقنية بحث إضافية تؤكد ما قد لا تستطيع مناهج وتقنيات أخرى الوصول إليه.

ويمكن اختصار الخطوات المنهجية في تحليل المحتوى في الخطوات التالية:⁵

1- تصنيف المحتويات المبحوثة: حيث يعد أهم خطوة في تحليل المحتوى لأنه انعكاس مباشر للمشكلة المراد دراستها إلى فرضيات ومحاور؛

2- التقطيع: حيث عدّد "بيلرسون" خمس وحدات أساسية تستخدم في التقطيع:

- الكلمة: كأن يقوم الباحث بحصر كمي للفظ معين له دلالاته في البحث؛
- العبارة: قد تكون إما جملة أو أكثر تؤكد مفهوماً معيناً، وهي الوحدة الأساسية التي تم اعتمادها في التقطيع في هذا البحث؛

¹ يوسف تمار. تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين، الطبعة الأولى، (الجزائر: طاكسيج-كوم للدراسات والنشر والتوزيع، 2007). ص 9.

² Henry Paul, Serge moscovici. "Problèmes de l'Analyse de contenu", **Langage**, N° 11, 1998, P 36.

³ صالح محمد العساف. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: مكتبة العبيكان، 1989) ص 235.

⁴ يوسف تمار، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁵ صالح محمد العساف. مرجع سبق ذكره. ص 240.

- الشخصية: يقصد بها الحصر الكمي لخصائص وسمات محددة ترسم شخصية معينة سواء كانت تلك الشخصية شخصاً بعينه أو فئة من الناس أو مجتمع من المجتمعات؛
- المفردة: وهي الوحدة التي يستخدمها المصدر في نقل المعاني والأفكار؛
- الوحدة القياسية أو الزمنية: كأن يقوم الباحث بحصر كمي لطول المقال أو عدد صفحاته أو مقاطعه أو حصر كمي لمدة المقابلة.

3-تصميم استمارة التحليل: وهي الاستمارة التي يصممها الباحث ليفرغ فيها محتوى كل مصدر في حال تعدادها، بحيث تنتهي علاقته بعد ذلك بمصدر ذلك المحتوى، وتحتوي استمارة التحليل على البيانات الأولية - فئات المحتوى - وحدات التحليل - الملاحظات.

4-تصميم جداول التفريغ: ويفرغ فيها الباحث المعلومات من استمارات التحليل تفريغاً كمياً؛

5- المعالجات الإحصائية؛

6- سرد النتائج وتفسيرها.

تتصور طريقة تحليل المحتوى إمكانية توصيف ومقارنة المواقف تجاه ظاهرة معينة، ثم توقع السلوكيات انطلاقاً من هذه المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على تقطيع النص إلى وحدات معنوية، ثم تقييم هذه الوحدات على أساس الكثافة واتجاه الحكم، وتستند في ذلك على أربع فرضيات أساسية:

- بإمكان كل قارئ يملك معرفة باللغة أن يميز بين الموضوع الموقفي (Objet d'attitude) والمعاني العامة ذات القبول بالإجماع التي يتضمنها النص، فالموقف تجاه الموضوع يتغير بتغير مصدر المعلومة أو المستقبل، أما المعاني العامة فتتمثل العبارات والمصطلحات التي يكون عليها إجماع في المعنى؛

- يمكن كل قارئ الحكم بالموازنة أو عدم الموازنة بين جملتين تمت صياغتهما بطريقتين مختلفتين؛

- بإمكان كل قارئ أن يوافق بدرجة مقبولة على اتجاه وكثافة العبارات؛

- الاتفاق مع كل قارئ على درجة التقييم للمعاني العامة.

وتم الاستعانة ببرنامج الكمبيوتر "أطلس" النسخة السابعة (Atlas.ti) في تحليل المحتوى، فهذا البرنامج

يسمح بالعديد من الخصائص:

- يسمح بعملية البناء من خلال الترميز؛

- يسمح بإجراء تحليل كمي للبيانات الكيفية؛

- القدرة على التعامل مع قاعدة بيانات باللغة العربية والفرنسية ولغات أخرى؛

- سرعة التعامل مع كميات كبيرة من البيانات.

إن انطلاقاً من تحليل محتوى الوثائق يتم توزيع هذه شركات التأمين حسب الاستراتيجية التنافسية (التمييز أو التكلفة أو التركيز) المعتمدة من طرفها والتي يتم بدورها تحديدها انطلاقاً من تحليل محتوى الوثائق الخاصة بكل شركة انطلاقاً من الكلمات الدالة والمحددة مسبقاً كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-28) يبين الكلمات الدالة والخاصة بكل استراتيجية تنافسية

الكلمات المفتاحية الدالة	الاستراتيجية التنافسية العامة
- تطوير المنتجات الحالية، تقريب الخدمة للزبون، تقديم خدمات ما بعد البيع (في قطاع التأمين تتمثل في تعويض المتضررين)، إرضاء الزبون، تطوير الخدمة، ابتكار وطرح منتجات جديدة، الاهتمام بكفاءة الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمة للزبائن،	استراتيجية التمييز
- الاعتماد على العنصر البشري وترشيد النشاط المالي والتجاري للشركة، تحسين عمليات التسيير، عدم التوسيع في الشبكة التسويقية.	استراتيجية التكلفة
- التركيز على الزبائن الحاليين بدل البحث عن زبائن جدد، التركيز على منتج معين، التركيز على تقديم الخدمة لنوع معين من الزبائن، التركيز على منطقة جغرافية في تقديم الخدمة،	استراتيجية التركيز

من إعداد الطالب

من الجدول أعلاه ومع الأخذ بالحسبان أنه يتم تصنيف الشركة الأم وفرعها باعتبارها شركة واحدة تعتمد على نفس الاستراتيجية، وانطلاقاً من هذا فإن البيانات والإحصائيات الخاصة بفروع الشركات تضاف إلى إحصائيات ومعطيات الشركة الأم، وبالتالي يكون توزيع عينة الدراسة على الشكل التالي:

جدول (4-29) يوضح تصنيف شركات التأمين حسب الاستراتيجية المعتمدة

الاستراتيجية المعتمدة	الكلمات الدالة	الاستراتيجية الشركة
استراتيجية التكاليف	التحكم في التكاليف المختلفة والأتعاب	الشركة الوطنية للتأمين SAA وفرعها SAPS
استراتيجية التمييز	توفير خدمات ما بعد البيع، تطوير المنتجات الحالية، ارضاء الزبون، ابتكار منتجات جديدة.	شركة أليانس Aliance
استراتيجية التكلفة	الاعتماد على العنصر البشري وترشيد النشاط المالي والتجاري للشركة، تحسين عمليات التسيير	الشركة الجزائرية للتأمينات النقل CATT + وفرعها TALA
استراتيجية التركيز	تفضيل خدمة الزبائن ذو المردودية العالية (زبائن المحروقات) بدل البحث عن زبائن جدد.	شركة التأمين على المحروقات CASH وفرعها AGLIC
استراتيجية التمييز	تقديم خدمات متميزة للزبائن	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR وفرعها CARAMA
استراتيجية التمييز	الاهتمام بكفاءة الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمات	شركة تراست للتأمين TRUST ASSUR
استراتيجية التمييز	التركيز على الجودة ISO 9001	الجزائري للتأمينات 2A
استراتيجية التمييز	تقديم أفضل خدمة للزبائن، الاهتمام بتعويض المتضررين في أقل مدة ممكنة.	شركة سلامة للتأمين SALAMA ASSUR

الجزائرية للتأمين GAM	تقديم خدمات فريدة بأقل تكلفة	استراتيجية التكاليف
الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR وفرعها Macir vie	تقديم منتجات جديدة، الاستجابة لمتطلبات الزبائن	استراتيجية التمييز
MATEC	تحديد مستويات أسعار معقولة	استراتيجية التكاليف
أكسأ AXA Damage وفرعها AXA Personne	التركيز على منتجات معينة ¹	استراتيجية التركيز
ميتياليست Mutualiste	التركيز على التأمين على الأشخاص	استراتيجية التركيز
كارديف الجزائر CARDIF ALG	التركيز على التأمين على الأشخاص	استراتيجية التركيز
التعاضدية الفلاحية CNAMA	التركيز على منتج التأمين الفلاحي	استراتيجية التركيز

من إعداد الطالب بناء على وثائق الشركات

و انطلاقا من الجدول أعلاه يمكننا تصنيف كل شركة حسب الاستراتيجية المعتمدة من طرفها وتكون كالاتي:

¹ <https://www.algerie-eco.com/2018/09/14/m-denis-duverne-president-du-conseil-du-groupe-axa-axa-algerie-est-un-succes-de-la-loi-51-49/>

جدول رقم (4-30) يبين توزيع شركات التأمين حسب الاستراتيجية المعتمدة

الاستراتيجيات التنافسية		
استراتيجية التركيز	استراتيجية التكلفة	استراتيجية التميز
CARDIF ALG	SAA	ALIANCE
CASH	CAAT	TRUST
MUTUALISTE	GAM	CAAR
AXA	MAATEC	SALAMA
CNMA		2A
		CIAR

من إعداد الطالب

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضيات الإحصائية والتي تهتم بمدى تأثير الاستراتيجيات التنافسية على القدرة التنافسية لشركات التأمين الناشطة في صناعة التأمين الجزائري من خلال مجموعة من المؤشرات (الحصة السوقية، الربحية، تكاليف الإنتاج) للوصول على نتائج يمكن من خلالها الإجابة على الإشكالية الرئيسية.

الفرع الأول: إختبار الفرضيات

تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة إبتداء من التحليل الوصفي واختبار الفرضيات لجأ الباحث إلى استخدام اختبار "كروس كال - والاس" (Kruskal-Wallis Test) لمقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة وهو الاختبار البديل لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وهو يعتمد في ذلك على إحصائية كاي مربع، فإذا كانت الفروق بين المتوسطات في العينات المستقلة ليست ذات دلالة إحصائية فهذا يعني أن هذه العينات متجانسة، أما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية فهذا يعني أن المجموعات غير متجانسة.

من أجل إجراء الاختبار تم تقسيم شركات التأمين ضمن ثلاث مجموعات حسب الاستراتيجية التنافسية المعتمدة كما هو واضح في الجدول رقم (4-30)، ثم تم حساب المتوسط الحسابي لمؤشرات التنافسية خلال السنوات 2010-2015م، وقد كان الاختبار كما يلي:

أولاً-اختبار مدي تأثير الاستراتيجيات التنافسية على الحصة السوقية:

يعتمد اختبار "كروس كال - والاس" في مقارنة المتوسطات في المجموعات المستقلة على صيغة الفرضيات الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحصص السوقية لشركات التأمين تعزى إلى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة عند مستوى المعنوية 5% بين متوسط الحصة السوقية.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحصص السوقية لشركات التأمين تعزى إلى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة عند مستوى المعنوية 5% بين متوسط الحصة السوقية.

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

وتظهر نتائج الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-31) اختبار تأثير الاستراتيجيات التنافسية على الحصة السوقية

Rangs

	مؤشر الحصة السوقية	N	Rang moyen
الاستراتيجية التنافسية	1,00	6	8,67
	2,00	4	9,13
	3,00	5	6,30
	Total	15	

Test^{a,b}

	مؤشر الحصة السوقية
Khi-deux	1,111
Ddl	2
Signification asymptotique	,574

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الاستراتيجية التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المعنوية المحسوبة في اختبار Kruskal Wallis تساوي 0,574 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الحسابي لمؤشر الحصة السوقية في المجموعات الثلاث (المؤسسات التي اختارت استراتيجية القيادة بالتكلفة، واستراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ونكون كالاتي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحصة السوقية لشركات التأمين تعزى إلى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة عند مستوى المعنوية 0,05".

2- اختبار مدي تأثير الاستراتيجيات التنافسية على ربحية الشركات:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ربحية شركات التأمين تعزى إلى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة عند مستوى الدلالة 5% بين متوسط الربحية.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ربحية شركات التأمين وتعزى إلى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة عند مستوى الدلالة 5% بين متوسط الربحية.

الجدول رقم(4-32) اختبار تأثير الاستراتيجيات التنافسية على ربحية شركات التأمين

Rangs

	الربحية	N	Rang moyen
	1,00	6	9,00
الاستراتيجية التنافسية	2,00	4	5,00
	3,00	5	9,20
	Total	15	

Test^{a,b}

	VAR00001
Khi-deux	2,460
ddl	2
Signification asymptotique	,292

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الربحية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن قيمة اختبار sig لمتوسطات الربحية تساوي sig=0,292 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر الربحية للمجموعات الثلاثة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تكون كالتالي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ربحية شركات التأمين والتي تعزى إلى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة عند مستوى الدلالة 5%".

3- اختبار مدي تأثير الاستراتيجيات التنافسية على تكاليف الإنتاج

هل الفروق في تكاليف إنتاجية شركات التأمين يفسر بـ: الاستراتيجية التنافسية المعتمدة من شركات التأمين؟

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تكاليف إنتاجية شركات التأمين تعزى إلى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة عند مستوى الدلالة 5% بين متوسطات تكاليف الإنتاج.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تكاليف إنتاجية شركات التأمين تعزى إلى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة عند مستوى الدلالة 5% بين متوسطات تكاليف الإنتاج.

الجدول رقم (4-34) اختبار تأثير استراتيجيات التنافسية على تكاليف الانتاج

Rangs			
	تكاليف الإنتاج	N	Rang moyen
الاستراتيجية التنافسية	1,00	1	8,00
	2,00	7	5,07
	3,00	2	5,75
	Total	10	

Test ^{a,b}	
	VAR00001
Khi-deux	1,094
ddl	2
Signification asymptotique	,579

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement تكاليف الإنتاج

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن قيمة اختبار sig لمتوسطات تكاليف الإنتاج تساوي sig=0,579 عند مستوى المعنوية وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية،

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وتكون كالاتي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تكاليف إنتاجية شركات التأمين تعزى إلى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة عند مستوى دلالة 0,05 ".

الفرع الثاني: نتائج الدراسة

انطلاقا من نتائج الفرضيات الإحصائية والتي تدرس العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وتأثيرها على مختلف مؤشرات القدرة التنافسية للشركات العاملة في صناعة التأمين الجزائري، والتي تدل على أن اختيار الاستراتيجية التنافسية من طرف شركة تأمين لا يؤثر على قدرتها التنافسية، يعني هذا أن لأي شركة التأمين في قطاع التأمين الجزائري الحرية في اعتماد أي استراتيجية تنافسية (التميز ، التركيز ، القيادة بالتكلفة) كلها في الأخير تؤدي إلى نفس النتائج، وهذا يدل على أن سوق التأمين الجزائري محدود ويتميز بخصائص تجعله موجه رغم ادعاء الانفتاح والمنافسة وهذا ما تدل عليه المعطيات والأرقام التي تصدر عن مديرية التأمين على مستوى وزارة المالية والمجلس الوطني للتأمينات في شكل تقارير سنوية، فنجد أن النسبة الأكبر من الحصة السوقية تعود للشركات العمومية والتي كانت تمارس نشاطها قبل الانفتاح، كما نلاحظ أن مبدأ التخصص الذي ميز القطاع لفترة معينة والتي سبقت تحرير القطاع مازالت آثاره سارية وهذا ما تؤكدته نتائج الدورات لسنوات الدراسة فإذا عدنا لتحليل رقم الأعمال المحقق سنويا من طرف الشركة الوطنية SAA نجد حوالي تقريبا 65% منه يتشكل من التأمين على المركبات، وكذلك بالنسبة الصندوق الوطني للتعاقد الفلاحي CNMA الذي يمثل 75% من رقم أعماله السنوي التأمين على الأخطار الفلاحية.

من جهة أخرى نجد أن طالبي التأمين في سوق التأمين الجزائري لا يتقنون في الشركات الخاصة بسبب غياب رقابة حقيقية على نشاطها من طرف الهيئات الرقابية وهذا ما يدل عليه العدد الكبير من ملفات المتضررين والذي ينتظر أصحابها التعويض منذ سنوات عدة رغم تدخل مديرية التأمين وإرسالها لأوامر تجبر شركات التأمين على الالتزام بواجباتها اتجاه المؤمنين دون جدوى، وكذلك عدم قدرة الشركات الخاصة بتقديم منتجات جديدة ومتطورة تلبي رغبات الزبائن.

إن ارتباط بعض الزبائن بشركات التأمين العمومية وما تمنحه لهم من تخفيضات مغرية نتيجة الوفاء لها وكذلك إبرام بعض الاتفاقيات بين الإدارات والشركات العمومية والتي تمنحهم من خلالها تخفيضات تحفيزية للعمال والإطارات نظير تأمين منشأتها وممتلكاتها، كل هذه الامتيازات جعلت من الشركات العمومية تسيطر على سوق التأمين الجزائري والتي تترجمها الحصة السوقية بحيث تسيطر على أكثر من ثلاث أرباع.

خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بتحليل قطاع التأمين الجزائري وإبراز التغيرات الهيكلية الجذرية التي عرفها على مر السنوات من فترة الاستقلال إلى سنة 2015 مع التطرق إلى المنافسة التي أضحى يعرفها بعد الانفتاح وتحريم القطاع سنة 1995 من خلال صدور القانون 07-95 وتعميقه بالقانون 04-06 والذي فصل تأمين الأشخاص عن بقية فروع تأمين الأضرار.

في الدراسة الميدانية التي قمنا فيها بتحليل مختلف المعطيات والأرقام التي حققها القطاع عبر مختلف المراحل التي مر بها من بداية الاستقلال إلى غاية 2015 والتي توضح التطورات في أرقام الأعمال من سنة إلى أخرى، لكن يبقى بعيدا عن الأهداف المرجوة وضعف تنافسيته والتي تتضح من خلال مؤشري الكثافة ومؤشر الاختراق.

أمام هذه الظروف والانفتاح الذي عرفته صناعة التأمين الجزائرية على المنافسة المحلية والدولية كان لزاما على شركات التأمين الجزائرية أكثر من أي وقت مضى على تغيير أساليب التسيير التقليدية والاندماج في العولمة المالية واعتمادها على أساليب التسيير الحديثة المبنية على أساس التسيير الاستراتيجي لما تحقق من وفورات اقتصادية ومزايا تنافسية وهوامش ربح مرتفعة، وهذا يستلزم ثورة تغييرية في شتى الجوانب التسييرية وكذلك المستويات التنظيمية، بغية تحسين أداء مؤسسات التأمين وانعكاس ذلك على تنافسية القطاع.

رغم هذه التغير الهيكلية التي عرفها القطاع في نهاية القرن الماضي ورغم التطور في الإنتاج من سنة إلى أخرى لا يزال قطاع التأمين الجزائري يعرف ضعفا كبيرا وهذا ما يتضح من خلال مؤشري الكثافة والاختراق الذي تبقى نسبة مساهمته في الناتج الداخلي الخام تقريبا معدومة، وتذيله الترتيب العالمي والإفريقي ما يدل على ضعف تنافسيته رغم الفرص التي يزخر بها.

الخاتمة

الخاتمة

لقد شهد قطاع التأمين الجزائري إصلاحات منذ الاستقلال هدفت إلى وضع سياسة للتخطيط تتماشى مع التوجه الاشتراكي الذي ساد الجزائر آنذاك، إلا أن هذه الإصلاحات لم تأتي بنتيجة خاصة مع تغيير التوجه الاقتصادي في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، ولذلك عرف قطاع التأمين إصلاحات أخرى تتناسب مع المرحلة الجديدة وهي مرحلة اقتصاد السوق. لقد تميزت هذه المرحلة بصور قانون 07/95 المتعلق بالتأمينات الذي دعا إلى تحرير السوق التأمين وفتح المجال واسعا أمام الشركات الخاصة (المحلية والأجنبية) للمنافسة مما يؤدي إلى الرفع من قدراته التنافسية. لكن النتائج المرجوة من هذه الإصلاحات لم تتحقق بشكل فعال، هي انه لم ينتج عنها تحرير فعلي لسوق التأمين في الجزائر رغم انضمام العديد من الشركات الخاصة، حيث مازالت سوق الخدمة التأمينية تعرف سيطرة شبه تامة للشركات العمومية قياسا بالشركات الخاصة إذ بقيت حصص كبيرة في هذه السوق من نصيب الشركات العمومية رغم ولوج عدد معتبر من الشركات الخاصة إلى السوق. توضح الأرقام والمؤشرات التي تم عرضها في هذا البحث، على سيطرة الشركات العمومية على مختلف مجالات النشاط، وبالتالي لا يمكن القول حتى الآن بان هناك منافسة فعلية في قطاع التأمين الجزائري.

إن اعتماد شركات التأمين في السوق الجزائري على استراتيجية تنافسية (تميز المنتجات، التكلفة، التركيز) مع الاعتماد على الطرق التقليدية في التسويق التي تتمثل في انتظار الزبون يؤدي إلى نتيجة واحدة، فإذا أرادت شركات التأمين الرفع من قدراتها التنافسية فيجب اعتماد استراتيجية تنافسية مع الاعتماد على أساليب استراتيجية تسويقية تسمح لها بالوصول للزبائن وتوضيح الخصائص والميزات التنافسية التي تمتاز بها منتجاتها مقارنة بمنافسيها مما يؤدي إلى الرفع من قدراتها التنافسية.

إن الدراسة هذه أفرزت جملة من النتائج، وسمحت بإبراز جملة من الاقتراحات.

النتائج:

- لقد أدت الإصلاحات التي باشرتها الحكومة إلى إحداث تحول مرحلي من اقتصاد مخطط مركزي إلى اقتصاد حر قائم على آليات السوق، الأمر الذي أثر تأثيرا بالغا على هيكل سوق التأمين الجزائري (العرض، الطلب، المنافسة) ففي جانب الإنتاج تزايد عدد الشركات والتي وصل 24 شركة مع بروز الوكيل العام التأميني وسمسار التأمين وعدة منتجات تأمينية جديدة. وعرفت نسب نمو ملحوظة، كما شهد جانب الاستهلاك زيادة طلب القطاعات الصناعية، الزراعية، التجارية، العائلات على وثائق التأمين أما في محور المنافسة فبدأت تظهر بوادر وإرهاصات شدة المزاخمة التنافسية بأشكال غير معهودة في السابق بين شركات القطاعين العمومي والخاص (الوطني، الأجنبي) في ظل غياب ثقافة الاعتماد على الدولة غير واردة في قاموس اقتصاد السوق لكن رغم المحاولات الساعية لاستعداد رأس المال الأجنبي إلا أن القدرة التنافسية للقطاع التي تعتبر من أهم القضايا الساخنة لم ترقى إلى مستوى التطلعات .

- تتخلل صناعة التأمين الجزائري قيود ومشاكل عديدة منها ما يعود إلى عوامل داخلية، ومنها ما يعود إلى عوامل خارجية، ويبقى مشكل غياب الثقافة التأمينية من أهم العراقيل التي تواجه نشاط التأمين في الجزائر. حيث إن نقص الوعي والبصيرة الضمانية يؤثر سلبا في تنافسية الشركات التأمينية، والأمر الذي يزيد من المسؤولية الجسيمة الملقاة على عاتق المجلس الوطني للتأمينات ولجنة الإشراف على التأمينات في تنظيم المنافسة وتقويض معالم الاحتكار، سيما في غضون تداعيات الانفتاح الإقتصادي.

- أصبح من المتطلبات الملحة على شركات التأمين البحث عن تبنى إستراتيجية تنافسية تمكنها من التعامل مع التحديات والمستجدات الراهنة، الأمر الذي يستوجب كسب هذه الرهانات من خلال تعظيم المكاسب والتقليل من المخاطر، على ضوء تنمية شركات التأمين لميزتها التنافسية، وسيما مع التطور الذي عرفه النشاط التأميني بالجزائر كان له تأثير كبير على تطور المنافسة في القطاع، خاصة مع إلغاء التخصص الذي سمح للشركات بممارسة جميع عمليات التأمين وهو ما يشجع تنافسها على مختلف فروع التأمين ومع فتح السوق الجزائرية أمام المنافسة الوطنية والأجنبية حيث زاد الاهتمام بالاستراتيجية التنافسية باعتبارها أداة مهمة لتحقيق الأهداف ومواجهة تحديات المحيط التنافسي.

- لقد تأثرت الشركات العمومية في قطاع التأمين الجزائري نتيجة تحرير القطاع من الاحتكار العمومي وبعث المنافسة من خلال السماح للشركات الخاصة والأجنبية بدخول السوق الوطنية، مما أدى إلى زيادة

التنافس على تحقيق أكبر حصة سوقية، فنلاحظ تراجع حصة الشركات العمومية من سنة إلى أخرى وزيادة نصيب الشركات الخاصة مما يدل على فاعلية الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرفها في سوق التأمين الجزائري.

-المقترحات:

- البحث عن السبل الفعالة لاستقطاب الاستثمار الأجنبي طويل الأمد بإقامة عقود الشراكة لتطوير تنافسية الشركات الوطنية وهذا يستوجب السعي لتفعيل دور السوق المالي (بورصة القيم المنقولة).

- تشجيع الشركات على بعث منتجات جديدة تواكب التطلعات الحديثة في زمن الانفتاح على الخارج والعولمة المالية.

- الاهتمام بتصميم شبكة وطنية لإمداد متخذي القرارات بالمعلومات الضرورية لمسايرة تقلبات السوق الدولي من خلال الاستثمار في التكنولوجيا التأمينية ووسائل المعلومات والاتصالات المتطورة المستعملة في الشركات الأجنبية.

- الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية (رأس المال الذهني) باستقطاب وتدريب العاملين والبحث عن الكفاءات الفكرية القادرة على تطوير صناعة التأمين الجزائري والتفاعل مع متغيرات الصناعة التأمينية العالمية.

- اعتبار نشر الثقافة والبصيرة التأمينية قضية وطنية نظرا للفوائد الجمة التي تتجر عن التعاقد مع الشركات التأمينية لذلك على صناع القرار في القطاع التأمين وصياغة استراتيجيات مدروسة من شأنها أن ترفع من مستوى الوعي والإدراك التأميني لدى أفراد المجتمع الجزائري من خلال الاتصال بقنوات الاتصال المختلفة.

- تبني استراتيجية التركيز على التأمين الإسلامي التي تراعي هوية الفرد الجزائري بمحاكاة التجارب الناجحة لدول الخليج أو عن طريق عقد تحالفات استراتيجية ومشروعات مشتركة مع الشركات الخليجية ونحن في زمن التكتلات الإقليمية لأن المنافسة الأجنبية القوية ستؤدي عاجلا أم آجلا إلى إقصاء الشركات الوطنية من دائرة النشاط التأميني.

- لضمان نجاح تطبيق المنافسة في قطاع التأمينات الجزائري يجب إرساء أسس منظومة قانونية تأمينية مستقرة قادرة على توفير مناخ تنافسي بين الشركات وفق مقومات الحكمة الاقتصادية (الشفافية، الائتمان).

أفاق البحث:

من خلال دراسة موضوع الإستراتيجيات التنافسية في قطاع التأمين الجزائري، برزت مجموعة من الإشكاليات التي قد تكون مواضيع لبحوث مستقبلية، نوجز أهمها فيما يلي:

- الخيار الإستراتيجي وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.
- سبل تدعيم تنافسية قطاع التأمين الجزائري.
- دور تحرير قطاع التأمين في تطوير منتجات التأمين.
- أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء قطاع التأمين الجزائري.

قائمة المراجع

أولا-المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، **الخطر والتأمين المبادئ النظرية والتطبيقات العملية**، مرجع سابق، 2008، ص 67.
- 2- إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، **إدارة الخطر والتأمين" المبادئ النظرية والتطبيقات العلمية"**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 3- إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، **التأمين ورياضياته**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 4- إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، **مبادئ التأمين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 49.
- 5- إبراهيم علي احمد الحجازي، **اللوجستيك كبديل للميزة النسبية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
- 6- أحمد صلاح عطية، **محاسبة شركات التأمين**، الدار الجامعية تانيس سابقا، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.
- 7- أحمد عادل راشد، **مبادئ التسويق وإدارة المبيعات**، (بيروت: دار النهضة، 1980).
- 8- أحمد ماهر وآخرون، **الإدارة: المبادئ والمهارات**، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2001/2000.
- 9- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة الخطر والتأمين**، دار حامد، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 10- البشير زهرة، **التأمين البري**، مؤسسات عبد الكريم بن عبد الله، تونس، ط1985، 2.
- 11- بن عبيدة عبد الحفيظ، **إلزامية تأمين السيارات ونظام تعويض الأضرار الناشئة عن حوادث المرور في التشريع الجزائري**، منشورات بغدادي، ط2، الجزائر، 2008 .
- 12- بهاء بهيج شكري، **إعادة التأمين بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011.
- 13- بوكرين رزيقة (م غراب)، **تطبيقات الاقتصاد الجزئي**، دار الأمل للطباعة، تيزي وزو، 2005.
- 14- توماس وهلين ودافيد هنجر، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، معهد الادارة العامة للنشر، السعودية، 1990.
- 15- جديدي معراج، **مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، بن عكنون، الجزائر، 2004.

- 16- جمال الدين مرسي، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص34.
- 17- جورج ريجدا، تر: محمد توفيق البلقين، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006.
- 18- حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر النظرية والتطبيق، دار وائل، عمان، ط1، الأردن، 2008.
- 19- حسن أبو الزيت، علي المشاقبة، هيثم الزعبي، أسس و مبادئ الاقتصاد الجزئي بين النظرية و التطبيق، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 20- حسن محمد أحمد مجمد مختار، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم و النماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- 21- حسين العمر، مبادئ التحليل الاقتصادي الجزئي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2004.
- 22- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2004.
- 23- زكية مقري، نعيمة يحيوي، التسويق الإستراتيجي مداخل حديثة، دار الراية، عمان، ط1، 2015.
- 24- سعد علي حمود العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار اليازوري، عمان، 2014.
- 25- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2012.
- 26- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، 2001.
- 27- شفيق حداد، نظام السويداني، أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان الأردن، 1998.
- 28- شفيق حداد ومظلم سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، الجبيهة: دار الحامد للنشر، 1998.
- 29- صالح فلاح، مطبوعات في الاقتصاد الدولي، شركة بانتيت، بانتة، 2003.
- 30- صالح محمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض:مكتبة العبيكان، 1989.
- 31- طارق الحاج: تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997.
- 32- طارق طه، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000.

- 33- طاهر محسن منصور العالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متداخل)، دار وائل للمشر، الأردن، 2007.
- 34- طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002.
- 35- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة، 1995.
- 36- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 37- عبد الباري إبراهيم درة، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، الطبعة الأولى 2004.
- 38- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة (البنوك-منشآت التأمين، البورصات)، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر 2009.
- 39- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2، 2001.
- 40- عبد الرزاق بن خروف، التأمينات الخاصة في التشريع الجزائري "التأمينات البرية"، الجزء الأول، مطبعة حيرد، الجزائر، 2000.
- 41- عبد السلام أبو قحف: التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (رؤية مستقبلية)، الإسكندرية، 1997.
- 42- عبد السلام ابو قحف، الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002.
- 43- عبد الغاني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007-2008.
- 44- عراجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة: أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 45- علي حسي علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 46- علي شريف، الإدارة العامة: النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة النشر.
- 47- علي محمود بدوى، التأمين دراسة تطبيقية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.

- 48- عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 49- عمر وخير الدين، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، مصر، 1997.
- 50- عيد أحمد أبوبكر، إدارة أخطار شركات التأمين، دار صفاء، ط1، عمان الأردن، 2011.
- 51- عيد أحمد أبوبكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 52- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع، 1999.
- 53- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 54- قاسم جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية: من وجهة نظر من الدول النامية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1984.
- 55- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013.
- 56- محفوظ لعشب، الوجيز في القانون الاقتصادية: النظرية العامة وتطبيقاتها في الجزائر، 1993.
- 57- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 58- محمد جودت ناصر، أساسيات التأمين بمفهومها النظري والتطبيقي، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، ج1، دمشق، 2007.
- 59- محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، الأردن، 2014.
- 60- محمد عيسى الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، العدد 24 ديسمبر 2003.
- 61- محمد فريد الصحن، محمد صالح الحناوي، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 2000.
- 62- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 63- محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

- 64-مرسي محمد جمال الدين وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 65-مروان محمد مجيد، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، مطابع شتات، مصر، 2011.
- 66-مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كألية من أليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 67-منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 68-موسى سويدان و نظام العبادي، التسويق الصناعي مفاهيم واستراتيجيات (عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 1999).
- 69-ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 70-نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999-2000.
- 71-ناصر دادبي عدون، دادبي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 72-نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الإستراتيجي، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008.
- 73-نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: إدارة تنافسية - إدارة معرفة - إدارة مخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 74-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الكتاب للإسكندرية، الإسكندرية، 1998.
- 75-هارون الطاهر، بلمرابط أحمد، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، 1997.
- 76-هاني جزاع ارتيمية، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين منظور إداري كمي وإسلامي، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 77-هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2009.
- 78-هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل، الأردن، 2009 ط1.

- 79- وبرت أ.بتس- ديفيد. لي،تر: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة ،مصر، 2008.
- 80- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003.
- 81- وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 2001.
- 82- يحة عيسى واخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
- 83- يوسف الشبيلي، التأمين في أمريكا، مجمع فقهاء الشريعة بأمريكا دورة الاستثمار في الإسلام، ماي 2005.
- 84- يوسف تمار، تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين، الطبعة الأولى، (الجزائر: طاكسيج-كوم للدراسات والنشر والتوزيع، 2007).
- 85- يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات (دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، 1999).

الأطروحات ورسائل الماجستير

- 86- أقاسم نوال، دور التأمين في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
- 87- بوشناق عمار، الميزة التنافسية للمؤسسة، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة لنيل شهادة ماجستير التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 88- سعيد بن عبيد بن نمشه، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 89- طيايبية سليمة، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين، رسالة ماجستير، تخصص: اقتصاد مالي، جامعة قسنطينة، 2005- 2006.

90- عبد الرحمان بن عنتر، نحو تدعيم الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

91- قاسي يسين، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005.

المجلات والملتقيات

92- كربالي بغداد، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014.

93- هباش فارس، خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد 3، جوان 2015.

94- كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 13.

95- مقدم عبيرات، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 5.

96- أحمد حسين السلوم، التأمين (ماهيته ومصطلحاته)، مجلة إيكونوميك للعلوم لمصرفية والمالية، العدد الثالث، مارس 2010، سوريا.

97- المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية، الكويت، 2003.

98- جيرار فيروز، السياسات الإستثمارية في شركات التأمين ودورها في تطوير عناصر الميزة التنافسية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2016، العدد 15.

99- بالي مصعب، تطور قطاع التأمين في الجزائر، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 11، ديسمبر، 2016.

100- عبد المليك مزهودة، "التسيير الإستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 04، 2006.

101- مرقاش سميرة، التحالفات الإستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك" رؤية إستراتيجية لتطوير صناعة التأمين في الجزائر"، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الجزائر 1، العدد 16، جوان 2016.

- 102- حساني حسين، التحالفات الإستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للشراكة؟ وما دورها في تحسين الأداء؟ مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 03، 2010.
- 103- عبد ميشال غوديه، فيليب دوران، قيس الهمامي، "الاستشراف الإستراتيجي للمؤسسات والأقاليم"، ترجمة محمد سليم قلالة، قيس الهمامي، مجلة "ليبسور كراس" مخبر الابتكار، الاستشراف الإستراتيجي والتنظيم، العدد 06، 2005.
- 104- كمال رزيق و فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.
- 105- كمال رزيق وبوزعرور عمار " التنافسية الصناعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية " الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة ما بين 21-22 ماي 2002.
- 106- بلقطة إبراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، ملتقى دولي الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011.
- 107- على توفيق الصادق، المنافسة في ظل العولمة القضايا والمضامين مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، أبوظبي، العدد الخامس، من 05-07 أكتوبر 1999.
- 108- كمال رزيق، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 22/23 أبريل 2003.
- 109- زعباط عبد الحميد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 110- مرزق سعد، دور إبداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011، الشلف.
- 111- مخفي أمين، مدوري نورالدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011، الشلف.

- 112- حريري بوشعور، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 113- خطيب خالد، الأسس النظرية والتنظيمية للتأمين التقليدي بالجزائر، ملتقى حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجريبية والتطبيقية، جامعة سطيف، 25-26 أبريل 2011.
- 114- تيبب أحمد، خصائص عقد التأمين، ملتقى حول التأمين والقضاء، مجلس قضاء باتنة، 07 جويلية 2011.
- 115- فارس محمد عمران، أنواع التأمين وأفاق تطويرها والشروط القانونية والأهمية الاقتصادية، ملتقى: التأمين كمحور فعال في التنمية الاقتصادية، القاهرة، مصر، 17-21 جويلية 2005.

القوانين والمراسيم

- 116- المرسوم الرئاسي 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995.
- 117- القانون 06-04 المؤرخ في 20 أبريل 2006.
- 118- الجريدة الرسمية رقم 17 المؤرخة في 11 أبريل 2011.

محاضرات

- 119- رحال سلاف، محاضرات في التسيير الاستراتيجي، السنة الأولى ماجستير اقتصاد صناعي، 2011.
- 120- حوبة عبد القادر، محاضرات في قانون التأمينات، السنة الرابعة علوم قانونية، المركز الجامعي، الوادي، 2009-2010.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

- 121- Abd Allatif kham .**la dynamique du contrôle de gestion**, dunod , Paris. 1986.
- 122- Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier. **Stratégie**, (France: Pearson Education, 2009).
- 123- -Alfred D. Chandler. **Stratégies et structures de L'entreprise**, (Paris : l'éditions Organisation,1989).
- 124- Alian Bienaymé, **Principe de concurrence**, Economica, Paris, 1998.

- 125- Beatrice Bréchnac Rouband, **Le marketing des services : du projet au plan marketing**, édition d'organisation, Paris, 1998.
- 126- Bernhard Adriaensens et autres, **Marketing et qualité totale**, 1ere édition, De Boeck, Bruxelles, 1992.
- 127- Brechet. J.P, **Gestion stratigique, le dévelpeement du projet de l'entreprise**, ESKA, 1996.
- 128- Claude Tarondeau ; **Stratégie Industrielle** ' Edition Vuibert ' paris.
- 129- Daniel ZAJDENWEBER, **Economie et Gestion de l'Assurance**, Ed. ECONOMICA, France, 2006.
- 130- David J. HALL, Maurice A. SAIAS. "**Strategy follows Structure Strategic Managment journal**, Vol 1, January 1980.
- 131- D-Pettigrews, N – Turgeon, **Marketing**, 2^{ème} édition, MC GRAWS- HILL, Canada, 1990.
- 132- Elie Cohen, **gestion financière de l'entreprise et développement financier**, diffusion edicef ou ellipses selon pays, Canada, 1991.
- 133- Enright Michael J, **the globalization of competition and the localization of competition polices toward regional clustering**, London, 1999.
- 134- Eric Vernet, **L'essentiel du Marketing: Marketing Fondamental**, Paris: ED:D'organisation, 1998.
- 135- GERARD .Tocquer, Michel-langlois, **le Marqueting des services : le défi relationnel**, éd dunod, paris, 1992.
- 136- Gérard Koenig, **Management Stratégique**, Nathan, Paris, 1996.
- 137- Guide des Assurances en algérie, kpmg.dz, Edition 2015.
- 138- Guide des assurances en Algerie. KPMG. Alger. 2009.
- 139- Henry. Mintzberg, J. Quinn. **The strategy process: concepts, contexts and cases**, (New jersey: prentice-Hall, 1988).
- 140- Hamadouch Ahmed, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**. Alger, Ed: el chihab, 1997.
- 141- Henry Mintzberg. "**The fall and the rise of strategic planning**", **Harvard Business review**, January–February 1994.
- 142- Henry Paul, Serge moscovici. "Problèmes de l'Analyse de contenu", **Langage**, N° 11, 1998.
- 143- J.Braconier Et M.Lannioux, **L'Entreprise Contemporainns-Envirrenement Et Organisation**, Masson, 1986.
- 144- J.C.Tarondeau : **Marketing, stratégie industrielle**, édition vuibert, Paris, 1998.
- 145- Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbose. **Marketing stratégique et opérationnel**, 6ème édition, (France: Dunod, 2005).
- 146- jean louis besson, **monnaie et finance**, office des publication universitaire, Alger, 1993.

- 147- Jérôme Yeatman, **Manuel international de l'Assurance**, Economica, Paris.
- 148- KOTLER , DUBOIS , **Marketing management** , 9^{eme} édition , publi union , Paris , 1997.
- 149- M.Bussiers,**qu est ce qu une entreprise aujourd'hui ?**,edi d'organisation,paris,1978.
- 150- Malcolm McDonald. **Les plans marketing : comment les établir ? comment les utiliser**, traduction Pierre chaix, (Bruxelles : De Boeck, 2004).
- 151- Marcel COTE. **La gestion strategique d'entreprise**, (Québec : gaetan morin éditeur, 1991.
- 152- Michael Porter, **l'avantage conventiel** , dunod belogique , oct 2003.
- 153- Michael porter, **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, (U.S.A: the free press, 1985).
- 154- Mokhtar belaiboud, **gestion stratégique de l'entreprise algérienne**, OPU, Alger, 1986.
- 155- Mouloud Didane, **code des assurances**, dar belkis , Alger , Décembre 2010 .
- 156- N.Gregory Mankin, **Principles of Micro economics**, 4edition.
- 157- Patrick Joffre, Gerhard Koenig, **Stratégie D'entreprise**, (Antianuel), Economica, Paris, 1985.
- 158- Percerou.R, **Entreprise (gestion et compétitivité)**, édition Economica, Paris, 1984.
- 159- R.DARMAN, M.LAROCHE, J-Pétrof , « Le Marketing fonfement et application » , 4^{eme} édition , mc Graws - will , Canada , 1990.
- 160- Robert Pindyck, Daniel Rubinfeld, **Microéconomie**, 6éme édit, PEARSON Education, France ,2005.
- 161- Strategor, **Politique générale de l'entreprise**, dund, 3eme édition, paris, 1997.
- 162- Taib hafsi . **gérer l'entreprise public**, OPU, Alger, 1990.
- 163- Véronique Pornin, **Initiation à la réassurance**, édition EFE, Paris, 2000.

الأطروحات ورسائل الماجستير

- 164- Oubaaziz said, **les réformes institutionnelles dans le secteur des assurances, cas de l'industrie assuranticielle Algérienne**, thèse de Magistère « Management des entreprise », université MMTO, 2012.

المجلات والملتقيات

- 165- Compagnie centralede réassurance, Bulletin de CCR, N°9,2012.
- 166- Dokani Sara, **le secteut des assurances en algérie, un état de lieux**, Reveue Algérienne d'économie et de management, N°9 du Janvier 2017.
- 167- L'assurance dans le monde Swiss RE, Revue Sigma N°3/2013.
- 168- Le marchet de l'assurance en Afrique (données 2011à2015), FNAF / Février 20017.
- 169- Rapports Annuel d'assurance en Algérie, direction des assurances, ministère des finance.
- 170- Suisse reinsurance company , world inssurance, Sigma N 03/2014 .

171- Suisse reinsurance company , world insurance, Sigma N 03/2016 .

المواقع على الأنترنت

172- www.ta3lim.com

173- www.kantakji.com/fiqh/Files/Insurance/15203.doc

174- <http://www.flaw.net/law/showthread.php?21193%CE%D5%C7%C6%D5%DA%DE%CF-%C7%E1%CA%C7%E3%ED%E4>

175- www.aljazeera.net

176- Carol KENNEDY. "Toutes les théories du management", [campus.hesge.ch/fragnieree/doc/Organisation /Chandler.pdf](http://campus.hesge.ch/fragnieree/doc/Organisation/Chandler.pdf).

177- <https://caar.dz/historique-la-caar/>

178- <http://www.saa.dz/home/presentation-de-la-societe.html>

179- <https://www.caat.dz/index.php/pre-sentation/de%CC%81couvrez-la-caat.html>

180- <https://www.cash-assurances.dz/>

181- <https://www.2a.dz/>

182- <https://www.gam.dz/>

183- <https://www.claciar.dz/>

184- <https://www.allianceassurances.com.dz/>

185- <http://www.salama-assurances.dz/?Presentation>

186- <http://www.trustalgeriains.com/fr/trust-assurance/qui-sommes-nous>

187- <http://www.alger-city.com/economie/assurances/axa-assurances>

188- <http://cnma.dz/index.php/2016/03/27/presentation/>

189- <http://www.maatec.dz/>

190- <http://www.lemutualiste.dz/presentation.php>

191- <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20150107/25589.html>

<https://www.algerie-eco.com/2018/09/14/m-denis-duverne-president-du-conseil-du-groupe-axa-axa-algerie-est-un-succes-de-la-loi-51-49/>

المخلص

إن سياسة الانفتاح الاقتصادي التي انتهجتها الجزائر والتي ستتعمق أكثر فأكثر بفعل تيار العولمة، جعلت شركات التأمين الوطنية تعمل في مناخ مغاير لما كان سائدا في عهد الحماية والدعم والاحتكار الحكومي، سمته الأساسية ازدياد شدة المنافسة بين شركات القطاع، حيث أصبحت معادلة بقائها ونموها واستمرارها مرهون بمدى اعتمادها على استراتيجية تنافسية فعالة تساهم في الرفع وتقوية قدراتها التنافسية من خلال تحقيق ميزة تنافسية (ميزة التكلفة، ميزة الجودة.....).

تهدف هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية (التميز، التركيز، والقيادة بالتكلفة) و تنافسية الشركات العاملة في صناعة التأمين الجزائري من خلال دراسة مجموعة من مؤشرات التنافسية (الربحية، الحصة السوقية، تكاليف الإنتاج) وهذا عن طريق صياغة مجموعة من الفرضيات التي تربط بين الاستراتيجية ومؤشر التنافسية، وبعد الدراسة توصلنا الى أن طبيعة الاستراتيجية التنافسية لا تؤثر على تنافسية شركات القطاع.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات التنافسية، الميزة التنافسية، التأمين، المنافسة، التنافسية.

The abstract

Which has been characterized by increased competition between the companies of the sector its reliance it's strengthen its progress depends on an affective competitive strategy that contributes in leverage and strengthen its competitiveness by achieving a competitive qualities (cost quality, I quality advantage.....).

A this study aims to determine the relationship between the competitive and strategies (excellence, concentration and end leadership) and the competitiveness of companies that work in the Algerian insurance achievement by studying a range of competitive ness factors (profitability, market shares, the cost of the product is) this by putting a range of hypothesis that link between the strategies and the index of the competitiveness.

After the study we concluded that the nature of the competitive strategy do not affect the competitiveness of the sector's companies.

Kay words: competitive strategy, competitive qualities, Insurance, concurrence, compétitive.

الملاحق

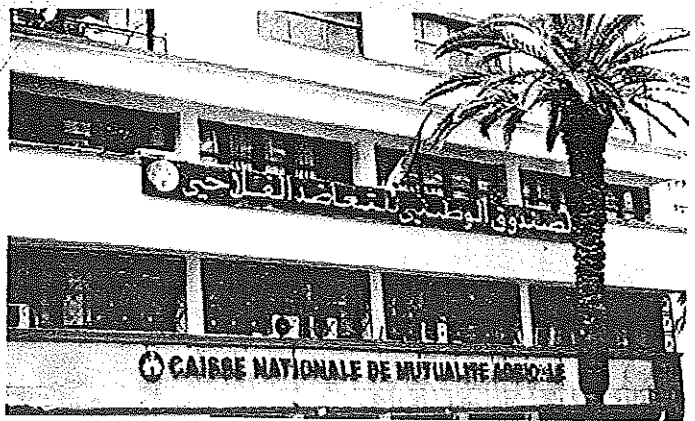
être capable de décrypter vue d'anticiper les risques appropriées »

La Mutualité Agricole a dressée sa nouvelle stratégie de développement en se basant, prioritairement, sur la modernisation de son management et le développement des nouvelles techniques d'assurances agricoles et de répondre favorablement aux besoins du marché par la mise en place de nouveaux produits d'assurance adaptés en vue de s'impliquer davantage dans les actions de prévention et de gestion des risques. Un chantier ambitieux a été engagé par la CNMA qui a mis en place de nouveaux processus de garantie de proximité à travers l'élaboration de tarifs attractifs et appropriés à chaque catégorie de risques ainsi que la mise en place de nouveaux systèmes assurantiels à travers la couverture sociale des agriculteurs et la sécurisation des revenus. En effet, dans le cadre de la politique de modernisation des assurances commercialisées, plus particulièrement agricoles,

inscrites dans le quinquennal 2015/2019, la CNMA a engagé des études pour l'élaboration de nouveaux produits d'assurance en s'appuyant sur des systèmes assurantiels plus adaptés au paysage socio-économique du pays,

et en tenant compte des particularités complexes du secteur agricole et rural.

La CNMA œuvre, aujourd'hui, pour une meilleure protection du patrimoine et du revenu des agriculteurs, éleveurs et pêcheurs, une préservation et sécurisation de l'activité et un accès facile aux crédits agricoles.



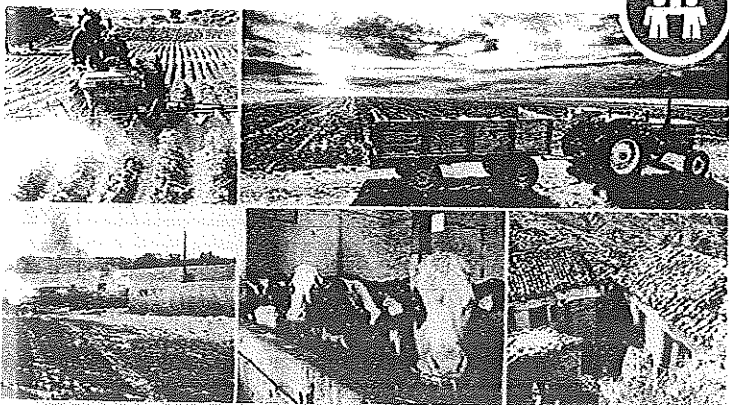
Dans cette optique, passant d'un système classique d'assurance récoltes (multi-risques) vers un système de couverture plus complexe basé sur les rendements et les revenus, la CNMA a lancé d'importants projets de conception de nouveaux produits d'assurance agricoles adaptés notamment :

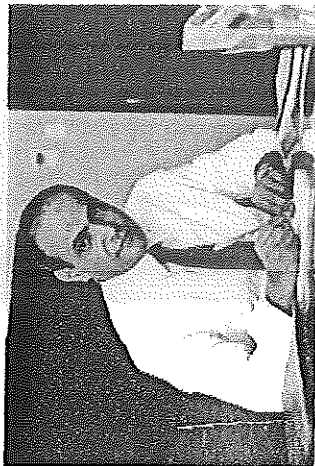
- ◆ Les assurances indicelles, en tant qu'outil de gestion des risques de production agricole beaucoup plus spécifique et dirigées aux exploitations les plus performantes, basées sur des indices météorologiques et climatiques, telles que l'assurance baisse de rendement de la culture de « céréales » suite au risque « sécheresse » et la culture de « pomme de terre » suite aux risques climatiques (gel, inondation, sirocco,...) ou tout autre risque non contrôlable ;

- ◆ La micro-assurance en tant que mécanisme de protection des personnes à faibles revenus contre des risques d'accident, de maladie, de dommages aux biens suite aux aléas climatiques et avoir aussi la possibilité d'accès au crédit ou micro-crédit ;

- ◆ La Prévention et la gestion du risque afin de sécuriser au mieux les investissements contre tous aléas d'origine climatique et sanitaire.

Mutualité Agricole





Quelle est la vocation d'Alliance Assurances ?

En Algérie comme partout dans le monde, notre environnement comprend une part de risques. Certains sont anticipés, évités, d'autres accompagnant les nouvelles tendances de la société doivent attirer notre attention pour que l'assurance évolue en correspondance avec les besoins actuels des algériens, qu'ils soient particuliers, professionnels ou entreprises.

Notre mission consiste à accompagner nos clients dans leur quotidien, en les protégeant financièrement des éventuelles conséquences lorsqu'un risque devient réalité. Satisfaire un client obligé de venir en agence pour acheter une assurance automobile parce qu'elle est obligatoire et contrôlée est une chose relativement aisée. Notre défi, c'est de le convaincre qu'en fait, il s'agit d'un acte responsable et essentiel destiné à le prémunir lui ainsi que tous ceux qui l'entourent. Notre engagement c'est d'être vraiment là, comme un partenaire, lorsqu'il a besoin de nous

en faisant le maximum pour lui garantir un service après-vente performant à travers tout le réseau national d'Alliance Assurances.

« Nous protégeons nos clients financièrement des éventuelles conséquences lorsqu'un risque devient réalité »

En 2012, vous présentez Alliance Assurances comme « une compagnie aux fondamentaux solides ». Les résultats de l'année 2013 confirment-ils cette force ?

Tout à fait. En 2013, nous avons perpétué notre esprit de conquête et de construction qui fait l'identité et la force d'Alliance Assurances. Nous avons consolidé notre position de n° 2 des assureurs privés et gagné en dynamiques régionales positives, notamment dans la région de Sétif et d'Oran. Pour réussir, nous nous sommes mobilisés autour d'une priorité claire : l'optimisation de notre organisation pour plus de performance. Et la performance est là ! Malgré un contexte externe difficile, notre retour à la croissance démontre notre capacité à maintenir le cap inscrit dans le plan stratégique « Alliance 2015 ». Nous avons annoncé un résultat bénéficiaire brut en hausse à 500,5 millions de dinars qui résulte notamment de l'augmentation de notre chiffre d'affaires de +13,5% (hors assurances de personnes), de l'optimisation de notre gestion en matière de maîtrise des coûts et de sinistres, et de la politique de recouvrement rigoureuse qui ont permis de

reprendre des provisions sur les créances antérieures. En termes de management, nous avons structuré la compagnie avec la création de trois directions générales adjointes pour le pôle technique, commercial et support, avec des objectifs de performance pour plus de croissance, de rentabilité et d'innovation. Je suis confiant dans le modèle de croissance d'Alliance Assurances, modèle dans lequel les actionnaires ont joué et jouent toujours un rôle capital.

« Pour réussir, nous nous sommes mobilisés autour d'une priorité claire : l'optimisation de notre organisation pour plus de performance. Et la performance est là ! »

Quelles sont les perspectives d'Alliance Assurances ?

En 2013, Alliance Assurances est n° 2 des assureurs privés pour la cinquième année consécutive. D'importantes évolutions restent à accomplir et nous préparons les prochaines étapes avec compétitivité pour prétendre à la confirmation opérationnelle des priorités partagées dans le cadre du plan stratégique « Alliance 2015 ».

Nous marquons toujours notre ambition de devenir l'assureur préféré des algériens avec l'ouverture d'agences couvrant 99% du territoire, une orientation clients qui sera marquée par des offres plus spécifiques pour chaque segment de clientèle, par l'importance du conseil et la qualité de service notamment en indemnisation. Ce dernier point est un

point d'amélioration essentiel tant pour nos clients que pour la compagnie et qui prend tout son sens lorsque nous considérons le fait que les trois quart du résultat sont réalisés par les assurances automobile alors que cette branche connaît un volume de sinistres très élevé étant donné que l'Algérie est classée 4^{ème} pays au monde en termes de nombre d'accidents de la route.

Tout en maintenant la stratégie à l'origine de notre succès, nous focaliserons nos efforts sur une optimisation des paramètres techniques de nos solutions d'assurance accompagnant notre démarche d'innovation et permettant d'améliorer la marge sur les affaires nouvelles. Nous segmentons, cibons pour faire évoluer notre mix-produits au bénéfice des segments professionnels et PME-PMI d'augmenter de manière conséquente pour amorcer un meilleur équilibre du portefeuille.

« D'importantes évolutions restent à accomplir et nous préparons les prochaines étapes avec compétitivité pour prétendre à la confirmation opérationnelle des priorités partagées dans le cadre du plan stratégique Alliance 2015 ».

Le lancement du premier plan stratégique d'Alliance Assurances dès 2011 affiche le dynamisme d'une compagnie privée jeune qui affiche la volonté de bâtir sa marque rapidement mais surtout efficacement.

Effectivement, 5 ans seulement après la création d'Alliance Assurances, le conseil d'administration et le top management continuent de marquer l'ambition de la compagnie, donnent un nouvel élan à son activité et tracent les orientations stratégiques pour réussir sa croissance 2012-2015 en lançant son premier plan stratégique « Alliance 2015 » lors de la convention interne de juin 2011 réunissant l'ensemble des équipes de toutes les régions d'Algérie. Cela traduit tout à fait l'esprit de compétitivité qui nous anime.

Rappelez-vous en quoi consiste cette nouvelle stratégie.

Notre stratégie est guidée par une vision client forte et ambitieuse : devenir l'assureur préféré des algériens. En tant qu'assureur généraliste privé, nous maintenons deux cibles prioritaires : les particuliers et les professionnels (libéraux et PME-PMI).

Les objectifs quantitatifs de ce plan consistent à doubler le chiffre d'affaires de 2011 pour réaliser un chiffre d'affaires de 6,7 millions de dinars en 2015, à tripler le réseau pour déployer nos conseils et expertises au plus grand nombre.

Cela implique une adaptation de notre modèle de distribution aux besoins des

clients. C'est pourquoi nos équipes travaillent pour élargir notre efficacité commerciale et faire d'Alliance Assurances une marque reconnue pour sa qualité de service tant au niveau de la direction générale qu'au niveau des 5 directions régionales et 165 agences. Nous avons amorcé une nouvelle approche client en simplifiant nos offres du point de vue technique mais aussi en expliquant clairement les avantages produits par des campagnes ciblées, en formant nos conseillers, en intégrant les nouvelles technologies de l'information pour donner la possibilité de consulter les devis en ligne, trouver l'agence la plus proche et répondre à tout moment à nos clients via notre plateforme d'appels intégrée.

D'ailleurs, devenir l'assureur préféré des algériens implique un investissement conséquent et régulier en communication et publicité. Alliance Assurances est reconnu comme étant parmi les 5 annonceurs publicitaires les plus actifs et innovants du secteur banque-assurance en Algérie, ce qui nous permet notamment de convaincre de nouveaux clients et de faire la différence avec la concurrence.

A mi-parcours, qu'en est-il ?

En 2013, nous avons perpétué notre esprit de conquête et de construction et force est de constater que nous concrétisons les priorités assignées.

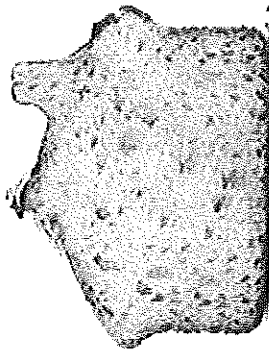
Pour la cinquième année consécutive, nous sommes n° 2 des assureurs privés. Notre volume d'affaires global a progressé en ligne avec nos objectifs. Néanmoins, le mix métiers

reste à équilibrer du fait de la dominance de la branche automobile, qui constitue certes un socle incontournable mais dont la rentabilité est mise à mal pour le volume de sinistres. Au-delà de la conquête de nouveaux clients, nous devons également augmenter la saturation de notre portefeuille. Chez les particuliers comme chez les professionnels, notre priorité est donc de convaincre nos clients d'augmenter leur taux d'équipement par la souscription de produits dont le bénéfice est facilement compris et qui présente l'avantage d'une faible sinistralité, comme l'assurance multirisques habitation ou la multirisques professionnelles. C'est pourquoi, nous avons rythmé l'année par des offres commerciales attractives notamment les packs vendus lors des salons professionnels ou « les 5 vœux exaucés du mois de ramadhan ».

Présent à l'échelle nationale sur 42 wilayas, nous valorisons année après année le potentiel de chaque région et avons gagné en dynamique régionale positive. Le mix territorial a évolué au profit des régions d'Oran (+22% de CA) et de Sétif (+17%), la région Centre gardant logiquement la plus grande part de marché avec une croissance de CA de +10% entre 2012 et 2013. Faire le choix de la rentabilité, c'est aussi prendre des décisions de fermeture d'agences et des dernières sont sous-performantes ce qui nous permet de redéployer les ressources et accélérer notre croissance sur des zones commerciales à forte croissance. Cette recherche d'efficacité s'est aussi traduite par une meilleure gestion des dépenses de l'entreprise en baisse, une meilleure gestion

des sinistres, une meilleure gestion de la politique de crédit et de recouvrement.

Pour conclure, nos équipes poursuivent la concrétisation de notre plan stratégique « Alliance 2015 » avec conviction. Les résultats sont encourageants !



Ça c'est une Assurance multirisques Habitation !

Je protège mes murs, mon mobilier et mes équipements... à peine au prix d'une baguette par jour*

Alfiance Assurances, partenaire officiel de la Fédération Nationale des Agences Immobilières

À votre écoute
021 379 379

Mot du DG
Qui sommes nous ?
TRUST dans le monde
Notre Staff

Newsletter 

MOT DU DG

Chers client(e)s, chers visiteurs,

Bienvenue sur le site de **TRUST ASSURANCES ALGERIE**

Nous venons de lancer une nouvelle version de notre site web dédié pour vous. Cet espace d'échange nous permet de nous rapprocher encore plus de vous, d'être à votre écoute pour répondre au mieux à vos besoins.

La marque TRUST est présente en Algérie depuis 1997, ce qui fait d'elle la 1ère **COMPAGNIE D'ASSURANCES PRIVEE** à s'installer en Algérie suite à l'ouverture du marché à l'investissement privé.

Notre appartenance au groupe NEST, d'envergure internationale, nous procure une expertise mondiale et une solidité financière considérable que nous mettons à votre disposition par le conseil et la couverture optimale de vos biens et activités.

TRUST se prépare à fêter son 20ème anniversaire en 2017 et pour célébrer avec vous cet heureux événement, TRUST continuera à investir davantage dans le développement de son réseau et de son système de gestion en utilisant les nouvelles technologies d'information.

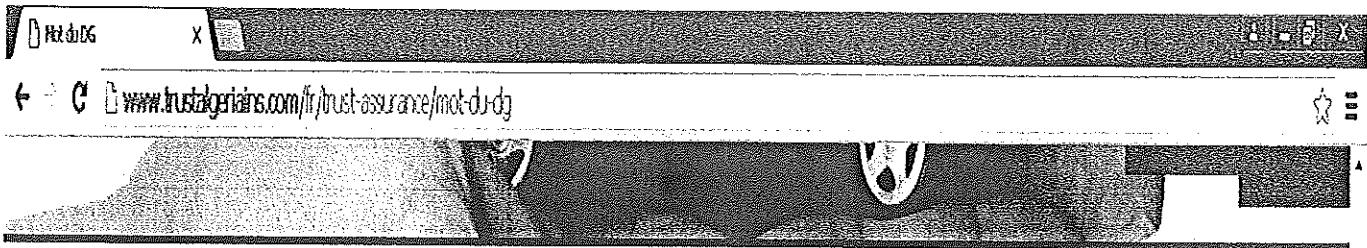
Notre système d'information totalement intégré, notre politique de ressources humaines basée sur la compétence et notre système de prestation à la clientèle orientée vers l'excellence, exige de nous de poursuivre le processus d'innovation au service de notre clientèle.

Chers client(e)s, chers visiteurs,

Nous vous promettons d'améliorer continuellement notre site et le faire évoluer pour répondre parfaitement à vos attentes.

Notre staff et notre réseau d'agences sont à votre entière disposition pour vous servir.

Abdelhakim HADJOU
Directeur Général



- Mot du DG
- Qui sommes nous ?
- TRUST dans le monde
- Notre Staff



MOT DU DG

Chers client(e)s, chers visiteurs,

Bienvenue sur le site de **TRUST ASSURANCES ALGERIE**

Nous venons de lancer une nouvelle version de notre site web dédié pour vous. Cet espace d'échange nous permet de nous rapprocher encore plus de vous, d'être à votre écoute pour répondre au mieux à vos besoins.

La marque **TRUST** est présente en Algérie depuis 1997, ce qui fait d'elle la 1ère **COMPAGNIE D'ASSURANCES PRIVEE** à s'installer en Algérie suite à l'ouverture du marché à l'investissement privé.

Notre appartenance au groupe **NEST**, d'envergure internationale, nous procure une expertise mondiale et une solvité financière considérable que nous mettons à votre disposition par le conseil et la couverture optimale de vos biens et activités.

TRUST se prépare à fêter son 20ème anniversaire en 2017 et pour célébrer avec vous cet heureux événement, **TRUST** continuera à investir davantage dans le développement de son réseau et de son système de gestion en utilisant les nouvelles technologies d'information.

Notre système d'information totalement intégré, notre politique de ressources humaines basée sur la compétence et notre système de prestation à la clientèle orientée vers l'excellence, exigent de nous de poursuivre le processus d'innovation au service de notre clientèle.

Chers client(e)s, chers visiteurs,

Nous vous promettons d'améliorer continuellement notre site et le faire évoluer pour répondre parfaitement à vos attentes.

Notre staff et notre réseau d'agences sont à votre entière disposition pour vous servir.

Abdelhakim HADJOU
Directeur Général



Espace Professionnels

Espace Entreprises

Devis



Actualité

NEW

Téléchargements



MESSAGE DU PRÉSIDENT,

Lors de l'élaboration de ses prévisions pour 2016, la SAA, en retenant l'option d'une croissance de son activité, à la faveur d'un portefeuille diversifié, n'ignorait pas l'impact qu'allait avoir la conjoncture économique, pour le moins difficile, sur ses objectifs ambitieux.

Elle tab'ait, cependant, sur la rationalité des agents économiques, opérateurs et ménages qui, en principe, devaient rechercher plus de protection financière en cette période de crise, qui sout'endrait la croissance.

Cela n'a malheureusement pas été le cas, puisque globalement le marché des assurances de dommage n'a cru que légèrement (-0,6%), résultat de la progression (+3,74%) des risques IARDT (+1,7 Milliard de Dinars dont 1,1 Milliard pour l'assurance

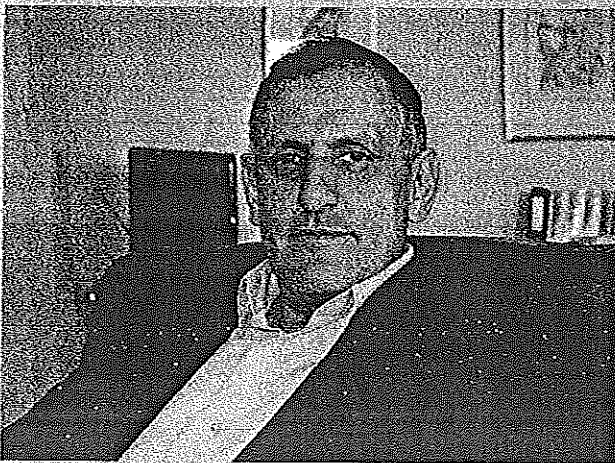
En effet, même si la société conserve sa place de leader du marché avec une part de 23% et un chiffre d'affaires de 26,9 Milliards de Dinars, ses souscriptions ont baissé pour la troisième année consécutive en assurance automobile (-3%) constituant plus de 74% de son portefeuille, baisse que la légère augmentation (+1,5%) des émissions des autres branches n'a pu compenser.

En matière de sinistres, l'exercice 2016 a connu une baisse globale tant de la fréquence (-10%) que de l'étendue des sinistres, ce qui a largement contribué au maintien des performances opérationnelles de la société, particulièrement au titre de la marge et du résultat.

En termes de prestations de service, l'entreprise a indemnisé pour plus de 16 Milliards de Dinars, dont un sinistre majeur

M. SAIS Nacer, PDG de la Société Algérienne d'Assurance (SAA)

« Les assureurs gardent encore des marges croissance qu'il va falloir explorer »



Revue de L'ASSURANCE :
Le contexte économique difficile a-t-il impacté les résultats de votre compagnie ?

M. SAIS Nacer : Les difficultés économiques que traverse notre pays ont eu, certes, un effet sur la croissance du chiffre d'affaires de notre société, à l'instar des autres acteurs du marché, mais pas au point d'impacter négativement nos marges et notre résultat.

Je prends l'exemple de la branche automobile, qui est la plus dominante de notre portefeuille, pour dire que la baisse du chiffre d'affaires a été compensée par de meilleurs résultats techniques, du fait de la réduction de la fréquence, voire du nombre d'accidents de 30%, en 2016 grâce, notamment, aux mesures prises par les pouvoirs publics dans le cadre de l'amélioration de la sécurité routière.

En dehors de l'automobile, les autres branches d'assurance

M. BENMICHIA Youcef, PDG de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT)

« La CAAT a dû adapter sa stratégie pour marchés et son rythme de croissance »

Revue de L'ASSURANCE :
Le contexte économique difficile a-t-il impacté les résultats de votre compagnie ?

M. BENMICHIA Youcef : Le marché algérien des assurances, à l'instar des autres secteurs d'activités, a été directement impacté, au cours des trois dernières années, par les effets persistants d'une conjoncture économique difficile qui touche le monde entier, notamment, les pays producteurs de pétrole.

En Algérie, une des explications qui pourrait être avancée serait la baisse du volume des importations, combinée à la redéfinition des programmes d'investissements, qui affectent l'élément assuran-

tiel et, ainsi, le niveau des souscriptions. Cette situation est commune à l'ensemble des acteurs du marché, y compris la CAAT. Toutefois, l'Entreprise a pu atteindre les objectifs fixés et dégager une croissance, jugée satisfaisante, au vu du contexte.

A ce titre, le chiffre d'affaires attendu, par l'Entreprise pour l'exercice 2016, va dépasser les 22,5 milliards de DA, soit une évolution de près de 7%, meilleure que la performance enregistrée en 2015 soit 5%.

Il est tout de même loisible de constater que certaines branches sont impactées plus que d'autres. Tel est, notamment, le cas des assurances liées au transport de

marchandises et des assurances engineering (couverture des projets) qui affichent des baisses entre 17 et 18%.

Quelle stratégie avez-vous adoptée pour faire face à la crise ?

Prenant en compte les données du contexte économique et pour préserver ses parts de marchés et son rythme de croissance, la CAAT a dû adapter sa stratégie en retenant certains axes :

↳ Le maintien d'une action commerciale dynamique, en termes d'actions de démarchage des prospects, de fidélisation des assurés en portefeuille et de communication ;

M. Benarbia (DG), présente les résultats 2015 de sa compagnie

«SALAMA a une position solide sur le marché»

Le chiffre d'affaires de SALAMA Assurances Algérie a évolué de plus de 4,8% en 2015 par rapport à 2014. Ce qui est « satisfaisant », estime son directeur général, M. Mohamed Benarbia, qui a rencontré la presse le 16 mars dernier à Alger.

Par Ali Mebarki



De prime abord, le DG de SALAMA admet que la baisse du prix du pétrole a eu un impact sur les réalisations de la compagnie. Néanmoins, il indique que l'évolution des compagnies d'assurance dommages a été de seulement 0,16 %. A ce titre, il précise que malgré ladite crise, la croissance de sa compagnie est importante par rapport à la concurrence.

Lors de son rendez-vous avec la presse nationale, M. Benarbia souligne que la compagnie qu'il dirige détient, en 2015, des créances sur les clients qui ont augmenté à 200 millions DA, soit une évolution plus rapide que le chiffre d'affaires, ce qui est interprété comme une variable à corriger.

Comparativement au marché, le manager de SALAMA estime avoir « des performances mieux que celles des autres

compagnies concurrentes de même taille et dont certaines ont des créances de plus d'un milliard DA ». Cependant, il ajoute qu'il faut essayer de rester dans une proportion de trente jours de chiffre d'affaires ou un seuil de 10% du chiffre d'affaires qui est l'objectif de 2016, selon M. Benarbia qui s'appuie sur la note de conjoncture du Conseil national des assurances (CNA), à fin 2015, pour souligner que le chiffre d'affaires du secteur est de 130 milliards, soit plus 2% par rapport à 2014.

Le conférencier rappelle que SALAMA active dans l'assurance de dommages et que cette compagnie n'a pas encore une filiale des assurances de personnes qu'elle compte créer ultérieurement. Pour mettre en exergue les résultats de sa compagnie, il souligne que l'augmentation du chiffre d'affaires de la branche dommages (-1%) n'est pas aussi importante que celle des compagnies d'assurances de personnes qui, pour leur part, ont enregistré plus de 20% de croissance. D'ailleurs, c'est à ces dernières que le secteur des assurances doit sa croissance de plus de 2% en 2015, selon le DG de SALAMA qui insiste sur le fait que sa compagnie a une position solide sur le marché.

Assurer une bonne qualité de service SALAMA essaye d'assurer une bonne qualité de service pour les clients, en

comparant avec les données du marché, selon son DG qui ajoute aussi que l'indemnisation est un élément qui est bien suivi par sa compagnie, soulignant qu'en 2015 la part de SALAMA est de 18,10% dans les règlements des sociétés privées, alors qu'elle n'est que de 3,96% dans les règlements des sociétés dommages.

Poursuivant ses comparaisons, M. Benarbia a indiqué que « SALAMA occupe la deuxième position des compagnies privées et possède le deuxième taux de croissance, enregistré par ces mêmes compagnies, en atteignant une croissance de 4,81% contre -2,57% pour le secteur privé des assurances dommages ». Ainsi, ajoute-t-il, « la part de SALAMA dans le secteur privé des assurances dommages est passée de 14,50% à 15,60% soit +1,10%, alors que trois compagnies privées ont enregistré une chute de leurs chiffres d'affaires et que seulement quatre d'entre-elles ont enregistré une croissance ».

SALAMA qui veut améliorer les délais des indemnisations, s'engage dans le renforcement de l'utilisation du système d'information, la gestion et l'utilisation des TIC et dans l'expertise pour indemniser les clients dans un délai de 3 jours (J+3) pour les sinistres inférieurs à 50.000 DA, lesquels représentent 95% des dossiers sinistres de la société.



GAM ASSURANCE VOUS ACCOMPAGNE

POUR LA SÉCURITÉ DE VOTRE PATRIMOINE, VOS PRODUCTIONS ET VOS EMPLOYÉS

Grâce à une équipe dédiée aux grands comptes, vous pouvez bénéficier de contrats à la carte qui correspondent à vos besoins et vos attentes. La GAM assurances s'engage à vous offrir une couverture unique au meilleurs coûts.



Contrats sur-mesure

Points d'ensemble de garanties obligatoires, nos propositions correspondent au détail près à toutes vos exigences. Un menu à la carte pour que pour que vous vous sentiez à la GAM comme à la maison.



Service entreprise rapide et efficace

Nous vous transmettons nos propositions en moins de 24 heures, mettons à votre disposition des interlocuteurs chargés de grands comptes et des experts en risques d'entreprise.



Un seul et unique interlocuteur

Du début de notre rencontre en passant par la gestion de vos contrats, sinistres et remboursements vous aurez un seul chargé de compte. Un seul objectif, votre satisfaction.



Remboursement accéléré

Le nouveau processus d'indemnisation de la GAM Assurances réduit au plus bas niveau le nombre d'interventions sur vos dossiers de sinistres.

Retenez et partagez nos informations à l'adresse de votre choix afin que nous puissions améliorer votre navigation.



Share your journey

Tableau de la production par société d'assurance

	Unité : Millions DA					
	Année 2014		Année 2015		Variation 2014/2015	
	Montant	Part	Montant	Part	valeur	%
SAA	26 586	21%	27 413	21%	827	3%
CAAR	16 088	13%	16 638	13%	550	3%
CAAT	20 192	16%	21 160	17%	968	5%
CASH Assurances	12 002	10%	9 946	8%	-2 056	-17%
GAM	3 506	3%	3 203	3%	-303	-9%
SALAMA	4 491	4%	4 707	4%	216	5%
TRUST ALGERIA	2 613	2%	2 152	2%	-461	-18%
ALLIANCE ASSURANCES	4 427	4%	4 432	3%	5	0%
CIAR	8 859	7%	9 079	7%	220	2%
2A	3 943	3%	3 594	3%	-349	-9%
AXA Assurances Algérie Dommage	2 491	2%	2 496	2%	5	0%
MAATEC	512	0%	553	0%	41	8%
CNMA	11 268	9%	12 452	10%	1 184	11%
Total Ass.de Dommages	116 979	93%	117 826	92%	847	0,7%
MACIR VIE	1 109	1%	1 358	1%	249	22%
TALA	1 556	1%	2 131	2%	575	37%
SAPS	1 272	1%	1 479	1%	207	16%
Caarama assurance	1 539	1%	1 784	1%	245	16%
CARDIF EL-DJAZAIR	1 374	1%	1 565	1%	191	14%
AXA Assurances Algérie Vie	1 165	1%	1 290	1%	125	11%
Le Mutualiste	512	0%	467	0%	-45	-9%
AGLIC	-	-	1	0%	1	-
Total Ass.de Personnes	8 527	7%	10 075	8%	1 548	18%
Total Général	125 505	100%	127 900	100%	2 395	2%

Production des intermédiaires par société (2015) :

Unité : millions DA

	Production de la société	Activité des intermédiaires			Part en 2014 (Rappel)
		Nombre d'agents généraux	Production (*)	Part en 2015 %	
SAA	27 413	219	9 558	35%	34%
CAAR	16 638	55	3 466	21%	23%
CAAT	21 160	61	2 072	10%	10%
CASH Assurances	9 946	3	1 457	15%	11%
GAM	3 203	62	1 375	43%	35%
SALAMA ASSURANCES ALGERIE	4 707	138	3 562	76%	81%
TRUST ALGERIA	2 152	38	1 059	49%	34%
ALLIANCE Assurances	4 432	119	2 899	65%	62%
CIAR 2A	9 079	178	8 284	91%	89%
AXA Dommages	3 594	45	1 442	40%	39%
AXA Dommages	2 496	6	172	7%	1%
MAATEC	553	0	0	0%	0%
CNMA	12 452	0	0	0%	0%
MACIR VIE	1 358	96	1 020	75%	70%
TALA	2 131	29	293	14%	23%
SAPS	1 479	32	909	61%	51%
Caarama assurance	1 784	3	21	1%	2%
CARDIF EL-DJAZAIR	1 565	0	0	0%	0%
AXA Vie	1 290	6	17	1%	1%
Le Mutualiste	467	0	0	0%	0%
AGLIC	1	0	0	0%	100%
TOTAL (**)	127 900	1090	37 606	29%	29%

(*) Ce Montant regroupe également l'apport des Courtiers.

(**) Les mutuelles et certaines nouvelles sociétés d'assurances ne font pas appel aux intermédiaires.

Tableau des indemnités par société.

Unité : Millions DA.

	Année 2014		Année 2015		Variation 2014/2015	
	Montant	Part	Montant	Part	valeur	%
SAA	15 771	26%	16 621	17%	851	5%
CAAR	9 448	15%	13 422	14%	3 974	42%
CAAT	9 611	16%	12 759	13%	3 148	33%
CASH Assurances	3 947	6%	3 578	4%	-369	-9%
GAM	1 811	3%	1 614	2%	-197	-11%
SALAMA ASSURANCES ALGERIE	2 228	4%	2 254	2%	26	1%
TRUST ALGERIA	986	2%	1 156	1%	169	17%
ALLIANCE Assurances	2 026	3%	1 909	2%	-117	-6%
CIAR	5 185	8%	5 498	6%	312	6%
2A	1 822	3%	1 577	2%	-245	-13%
AXA Assurances Algérie Dommage	985	2%	880	1%	-105	-11%
MAATEC	186	0%	230	0%	44	24%
CNMA	5 548	9%	6 719	7%	1 171	21%
Total Ass. Dommage	59 554	96%	68 216	96%	8 662	15%
MACIR VIE	80	0%	155	0%	75	94%
TALA	557	1%	528	1%	-29	-5%
SAPS	549	1%	665	1%	116	21%
Caarama Assurance	647	1%	717	1%	70	11%
CARDIF EL- DJAZAIR	155	0%	249	0%	94	60%
AXA Assurances Algérie Vie	238	0%	507	1%	269	113%
Le Mutualiste	52	0%	52	0%	0	-1%
AGLIC	-	-	-	-	-	-
Total Ass. Personnes	2 278	4%	2 872	3%	594	26%
Total Général	61 832	100%	71 088	100%	9 257	15%

Résumé :

La politique d'ouverture économique suivie par l'Algérie et qui s'approfondit de plus en plus au fil de la mondialisation a fait que les sociétés d'assurances nationales travaillent dans un climat différent de ce qui se faisait à l'ère de la protection et du monopole de l'état, s'on but fondamentale est l'augmentation de la concurrence entre les société ou leur devenir est lié à leur stratégie de concurrence efficace qui participe à l'augmentation et au renforcement de leur capacité en réalisant un avantage concurrentiel (avantage de cout, avantage de qualité...).

Le but de cette étude est de déterminer la relation entre les stratégies concurrentielles (avantage, couts, concentration) et la concurrence des sociétés exerçants dans le secteur des assurances algérienne à partir de l'étude de quelques indices concurrentiels (gains, parts du marché, cout de production) en formulant un ensemble d'hypothèses qui lient la stratégie et l'indice de concurrence.

Après cette étude, nous avons consultés que la nature de la stratégie concurrentielle n'affecte pas la concurrence des entreprises du secteur.

Mots clés : stratégie concurrentielle, avantage concurrentiel, Assurance, concurrence.