

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: بنوك، مالية وتأمينات

تحت عنوان:

أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية

دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا خلال الفترة 2005-2015

إشراف:

د. رزيقة غراب

إعداد:

فيروز جبار

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. حسين بورغدة	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
د. رزيقة غراب	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
أ.د. عبد الحق بوعتروس	أستاذ	جامعة قسنطينة 2	عضوا مناقشا
أ.د. عبد الرزاق فوزي	أستاذ	جامعة سطيف 1	عضوا مناقشا
أ.د. محفوظ جبار	أستاذ	جامعة سطيف 1	عضوا مناقشا
د. فارس هباش	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	عضوا مناقشا
أ.د. كمال بوعظم	أستاذ	جامعة سطيف 1	عضو مدعو

السنة الجامعية:

2016-2017

إن كان بينك وبين العلم بحر من نار يحرقك  
وبحر من ماء يغرقك، فانفذهما إلى العلم حتى  
تقتبسه وتعلمه، فإن تعلم العلم وليل  
الإنسان، وعز الإنسان، ومنار الإيمان،  
ووعائم الأركان، ورضا الرحمن.

من وصايا لقمان.

# إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

يسرني ويسعدني أن أهدي هذا العمل إلى:

والديّ الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما؛

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء سجية، إبراهيم ، بلال، سعاد؛

إلى ابني الغالي جاد؛

إلى كل عائلتي وجميع الأهل والأقارب؛

إلى كل صديقاتي العزيزات وزميلاتي اللاتي رافقني في مشواري الدراسي؛

إلى كل من دعا لي بالخير والنجاح.

## شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقني ومكنني من إتمام هذه الأطروحة، فما كان  
لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل وعلا  
﴿إنما أمره إذا أراد شيئاً أن يقول له كن فيكون﴾  
فالحمد لله أولاً وآخره.

يسعدني أن أتقدم بشكري وتقديري وامتناني وعرفاني بالجميل إلى  
الأستاذ الدكتور بوعظم كمال والدكتورة غراب رزيقة على  
إشرافهما على الأطروحة، ولما أسدياه لي من نصائح وتوجيهات  
وملاحظات، وكان لهما أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل.  
وأوجه شكري أخيراً لكل ما ساندني ودعمني لإتمام هذا العمل  
وكان له فضل علي.

# الفهرس العام

رقم الصفحة	العنوان
أ- ط	المقدمة
1	<b>الفصل الأول: السياسات الاستثمارية لشركات التأمين</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: مدخل نظري للتأمين وشركات التأمين</b>
3	المطلب الأول: تعريف التأمين وأهميته
12	المطلب الثاني: مفهوم شركات التأمين
16	المطلب الثالث: أنواع شركات التأمين ووظائفها
22	المطلب الرابع: مصادر أموال شركات التأمين
26	<b>المبحث الثاني: طبيعة ومفهوم النشاط الاستثماري في شركات التأمين</b>
26	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في شركات التأمين
31	المطلب الثاني: مبادئ استثمار أموال شركات التأمين
33	المطلب الثالث: أدوات الاستثمار في شركات التأمين
51	المطلب الرابع: مخاطر الاستثمار في شركات التأمين
61	<b>المبحث الثالث: أنواع السياسات الاستثمارية لشركات التأمين</b>
61	المطلب الأول: مفهوم السياسة الاستثمارية
66	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على السياسة الاستثمارية في شركات التأمين
67	المطلب الثالث: السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الممتلكات
69	المطلب الرابع: السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الحياة
74	خلاصة
75	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية وأهميتها في شركات التأمين</b>
76	تمهيد
77	<b>المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية</b>
77	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
80	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
82	المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

86	المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية، عناصرها وقياسها
86	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
94	المطلب الثاني: عناصر الميزة التنافسية
100	المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية
113	المبحث الثالث: الميزة التنافسية في شركات التأمين
113	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية في شركات التأمين
116	المطلب الثاني: متطلبات امتلاك الميزة التنافسية في شركات التأمين
119	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية في شركات التأمين
128	خلاصة
129	الفصل الثالث: أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية
130	تمهيد
131	المبحث الأول: مراحل بناء السياسة الاستثمارية التنافسية في شركات التأمين
131	المطلب الأول: تحديد الأهداف الاستراتيجية
133	المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة التأمين
137	المطلب الثالث: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات
139	المطلب الرابع: اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية
147	المبحث الثاني: السياسة الاستثمارية وتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين
147	المطلب الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين
149	المطلب الثاني: شروط تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات الاستثمارية
150	المطلب الثالث: أهم المزايا التي تحققها السياسة الاستثمارية التنافسية لشركات التأمين
153	المبحث الثالث: السياسات الاستثمارية وأثرها في تطوير عناصر الميزة التنافسية في شركات التأمين
153	المطلب الأول: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة النمو في شركات التأمين
157	المطلب الثاني: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة التميز في شركات التأمين

160	المطلب الثالث: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة الإبداع والابتكار في شركات التأمين
164	المطلب الرابع: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة قيادة التكلفة في شركات التأمين
172	خلاصة
173	<b>الفصل الرابع: دراسة مقارنة لأثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية بين كل من الجزائر وفرنسا</b>
174	تمهيد
175	<b>المبحث الأول: تحليل نشاط التأمين والاستثمار في شركات التأمين في كل من الجزائر وفرنسا</b>
175	المطلب الأول: دراسة تحليلية لسوق التأمين في الجزائر
187	المطلب الثاني: هيكل الاستثمارات في شركات التأمين في الجزائر
192	المطلب الثالث: دراسة تحليلية لسوق التأمين في فرنسا
202	المطلب الرابع: هيكل الاستثمارات في شركات التأمين في فرنسا
208	<b>المبحث الثاني: مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا</b>
208	المطلب الأول: مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في الجزائر
228	المطلب الثاني: مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في فرنسا
257	<b>المبحث الثالث: تقييم أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا</b>
257	المطلب الأول: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف
277	المطلب الثاني: معوقات السياسة الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في الجزائر
281	المطلب الثالث: عوامل نجاح السياسة الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في فرنسا
285	خلاصة
287	الخاتمة



## الفهرس العام

299	قائمة المراجع
316	فهرس الجداول
319	فهرس الأشكال
323	فهرس المحتويات
332	الملخص

# المقدمة

---

تعتبر صناعة التأمين أحد المصادر الهامة لتمويل ميزانيات الدول، خاصة المتقدمة منها؛ بل أن نموها وتطورها يعكس مدى التطور الاقتصادي في هذه الدول. كما تعد شركات التأمين من المؤسسات المالية والخدمية التي تلعب دورا مزدوجا في الاقتصاد، فإلى جانب قيامها بتقديم خدمة التأمين وتوفير التغطية من الأخطار المختلفة، فهي مؤسسة مالية تؤدي دورا بارزا ومهما في تجميع الأموال وتراكمها نظرا لطبيعة نشاطها، حيث تتلقى الأموال من المؤمن لهم ثم تعيد استثمارها مقابل عائد، شأنها في ذلك شأن البنوك التجارية وشركات الاستثمار، وهي بذلك تعمل كوسيط يقبل الأموال التي تتمثل في الأقساط ثم تعيد استثمارها في مجالات استثمار مختلفة وذلك لسداد كافة الالتزامات التي تواجهها.

كما تعكس الاستثمارات المختلفة لشركات التأمين سياسة الشركة في تحقيق موارد مالية إضافية من استثمار أقساط التأمين والأرباح المحققة في استثمارات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، تضمن الشركة من خلالها تحسين قدرتها على الوفاء بتعهداتها تجاه العملاء وتوسيع طاقة الاحتفاظ لديها وبالتالي يصبح لديها قدرة على زيادة إنتاجيتها وتحسين موقعها في السوق.

وفي ظل الانفتاح الكبير لأسواق التأمين والتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تواجه شركات التأمين منافسة قوية محليا وعالميا، ومنطلق هذه المنافسة هو نوعية وجودة الخدمات التأمينية المقدمة، خدمة العملاء، تخفيض التكاليف، تعظيم العائد على الاستثمار مع تقليل المخاطر التي تتعرض لها المحافظ المالية، مما أدى بشركات التأمين إلى الاهتمام الخاص بالميزة التنافسية باعتبارها من أهم العوامل والاستراتيجيات المؤثرة على استمرارية وديمومة المنظمات، وهذا من خلال إتباع شركات التأمين مجموعة من الآليات والتوجهات الحديثة في مختلف الأنشطة التأمينية وخاصة النشاط الاستثماري الذي يمثل محركا لقطاع التأمين ويسمح بخلق وتطوير الميزة التنافسية، حيث أن زيادة استثماراتها وتحقيق عوائد مناسبة يسمح لشركة التأمين بتغطية التزاماتها تجاه المؤمن لهم ومختلف المتعاملين معها، بالإضافة لمختلف المصاريف الإدارية، كما تضمن هذه الاستثمارات للشركة مواجهة أي تقلبات عكسية غير متوقعة وتدعيم مركزها المالي وتقديم منتجات وخدمات متميزة، مما يمكنها من تحقيق التفوق والتميز على المنافسين.

إن التحدي الذي يواجه شركات التأمين يتمثل في وضع سياسة استثمارية مثلى تضمن تحقيق عائد مناسب بأقل مخاطرة من جهة؛ وأن تؤدي هذه السياسة لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من جهة أخرى، وذلك في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتعقيد والتغير السريع والمستمر. غير أن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول شركة التأمين على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما

وبشكل مستمر إلى تنميتها وتطويرها بهدف الحفاظ عليها من خلال اكتشاف طرق جديدة للمنافسة في قطاع التأمين وطرح منتجات مبتكرة أكثر تنافسية.

إن شركات التأمين الجزائرية اليوم، وفي ظل انفتاح سوق التأمين تواجه منافسة شديدة على المستويين المحلي والعالمي، خاصة وأن الشركات الأجنبية ذات الأسماء المعروفة والسمعة القوية تتميز في جودتها ومستوى أدائها وخبرتها في مجال التأمين والاستثمار، كل ذلك عزز من أهمية تطوير الميزة التنافسية واعتماد السياسات الاستثمارية كأحد المصادر الأساسية والاستراتيجية في الحصول على الميزة التنافسية وتطويرها. ومن أهم الدول المتقدمة التي خطت خطوات معتبرة في هذا المجال دولة فرنسا، والتي يمكن للجزائر الاستفادة من تجربتها المتميزة في مجال توجيه السياسات الاستثمارية نحو تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين.

### أولاً: إشكالية البحث

من خلال المنطلق السابق فإن إشكالية البحث تتمحور حول التساؤل التالي:

ما مدى تأثير السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية؟

ويقودنا هذا التساؤل إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

- ما هي أهمية النشاط الاستثماري في شركات التأمين؟
- ما هي أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وشركات التأمين؟
- كيف يمكن أن تؤثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة)؟
- ما مدى اهتمام شركات التأمين في الجزائر بالسياسات الاستثمارية لتطوير ميزتها التنافسية مقارنة بها في فرنسا؟

### ثانياً: متغيرات الدراسة

تنقسم متغيرات هذه الدراسة إلى نوعين هما:

- المتغير المستقل: السياسات الاستثمارية لشركات التأمين
- المتغير التابع: الميزة التنافسية بمختلف عناصرها (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة)

### ثالثا: فرضيات البحث

بعد بلورة إشكالية الدراسة وتحديد متغيراتها يمكن صياغة الفرضيات قصد طرحها للمناقشة واختبار صحتها:

1. إن النشاط الاستثماري في شركات التأمين ذو تأثير على زيادة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها؛
2. تؤدي الميزة التنافسية دورا هاما في تحقيق التفوق والتميز للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وشركات التأمين بصفة خاصة؛
3. توجد علاقة بين السياسات الاستثمارية لشركات التأمين وبين تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة)
4. هناك اختلاف فيما يخص أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في الجزائر مقارنة بشركات التأمين في فرنسا.

### رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. أهمية قطاع التأمين في دفع عملية التنمية الاقتصادية إلى الأمام، نظرا لضخامة الأموال التي تتجمع لدى شركات التأمين والتي تعمل على توجيهها نحو الاستثمار في مجالات وأدوات مختلفة؛
2. التحديات التي تواجه قطاع التأمين في ظل الانفتاح على الاقتصاد العالمي والمنافسة الحرة، وضرورة الانتقال بشركات التأمين من مجرد هيئات تقليدية تقوم بتوفير التغطية التأمينية وتحقيق ربح إلى شركات متطورة ترقى إلى مستويات أعلى من المنافسة والانفتاح على الأسواق المحلية والعالمية؛
3. معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه السياسات الاستثمارية كأداة إستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها من خلال ما توفره من معدلات عائد على الاستثمار، والتي تنعكس على أرباح شركة التأمين وبالتالي على إنتاجيتها وموقعها في السوق وتفوقها على المنافسين.

### خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى تحديد العلاقة بين السياسات الاستثمارية المتبعة في شركات التأمين وبين الميزة التنافسية في ظل انفتاح قطاع التأمين، وأثر هذه السياسات في تطوير الوضع التنافسي لشركات التأمين، كما تهدف هذه الدراسة إلى تقييم السياسات الاستثمارية المتبعة من طرف شركات التأمين وإعطاء قاعدة نظرية حول الميزة التنافسية. كما تهدف أيضا إلى مقارنة أثر

السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية بين كل من الجزائر وفرنسا، وتقديم الاقتراحات التي تسهم في تطوير شركات التأمين للميزة التنافسية من خلال سياساتها الاستثمارية.

### سادسا: أسباب اختيار الموضوع

إن التطور الذي يشهده قطاع التأمين في العالم وما أحرزته الدول المتقدمة من نجاح في هذا القطاع في مناخ تنافسي كان دافعا من أجل تناول جانب منه كموضوع للدراسة، كما أن العائدات المالية المعتبرة المتدفقة من هذا القطاع؛ سواء المتأتية من تقديم الخدمات التأمينية أو من استثمارات شركات التأمين؛ وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية كانت دافعا آخر لاختيار هذه الدراسة. وعموما ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

#### أ. الأسباب الموضوعية:

- الموضوع يمثل ظاهرة اقتصادية تتطلب الدراسة؛
- أهمية وظيفة الاستثمار في شركات التأمين إذ تعد من أهم الوظائف نظرا للدور والنتائج التي قد تنجم عن ذلك بالنسبة لدعم وتيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر توجيه أموالها نحو قنوات استثمارية مناسبة تنسجم مع خطة البلد وتوجيهاته الاستثمارية؛
- الدور الذي يمكن أن تلعبه السياسات الاستثمارية في زيادة فاعلية اتخاذ القرارات الاستثمارية وتحقيق ميزة تنافسية لشركات التأمين مما ينعكس على الحصة السوقية لها؛
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين السياسات الاستثمارية في شركات التأمين والميزة التنافسية.

#### ب. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في البحث والتعمق في مجال التخصص (تأمينات)؛
- اقتناعا منا بأهمية الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية.

### سابعا: منهج الدراسة

من أجل الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة وتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية من عدمها، وكذا الوصول إلى الأهداف المسطرة تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعرض المفاهيم المختلفة المتعلقة بالموضوع، وكذا من أجل التشخيص السليم والوصف الدقيق لموضوع الدراسة من مختلف جوانبه، كما تم اعتماد المنهج التاريخي لدراسة التطور التاريخي للتأمين. كما اعتمدنا المنهج التحليلي المقارن في الجانب التطبيقي لإجراء الدراسة المقارنة وتحليل

وتفسير البيانات والمؤشرات والوقوف على دلالتها، وذلك باستخدام أدوات إيضاحية كالجدوال والأشكال والمنحنيات البيانية كلما دعت الحاجة لذلك.

وقد تم تكوين الإطار النظري للبحث بتجميع المادة العلمية المتعلقة به، من كتب ودوريات وأبحاث ومقالات بمختلف اللغات. كما تم إنجاز الجانب التطبيقي للبحث بالاعتماد على التقارير والإحصاءات والدراسات التي تصدرها الهيئات الرسمية ذات الصلة بموضوع البحث والمعتمدة في كل دولة، بالإضافة إلى مواقع الانترنت الرسمية والموثوقة.

### ثامنا: الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وُجد أن الدراسات المتعلقة بموضوع البحث شحيحة إلى حد ما، ومن أهم الدراسات التي سلطت الضوء على جانب معين من موضوع البحث نذكر:

#### 1. الدراسات باللغة العربية:

- دراسة الباحث ابراهيم الجزراوي "تقييم بدائل الاستثمار في شركات التأمين" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 48، جامعة بغداد، 2007. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم بدائل الاستثمار في شركات التأمين باستخدام النماذج الرياضية الحديثة والتي تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود، وتقييم بدائل الاستثمار في شركات التأمين بشكل ينسجم مع المبادئ الأساسية للاستثمار. وقد بيّن الباحث أهم أدوات الاستثمار المتاحة أمام شركات التأمين لاستثمار ما تحصله من أقساط فيها وكذلك بيّن المبادئ الأساسية للاستثمار في شركات التأمين، ولغرض تحديد وتوجيه هذه الأموال في الاستثمار الأفضل أو تحديد مدى جدوى هذه الاستثمارات ومدى انسجامها مع المبادئ الأساسية للاستثمار فإنه يتم تقويمها بعدة طرق تقليدية وحديثة. وحلّص في دراسته إلى أن هناك أدوات استثمار حديثة غير متاحة أمام شركات التأمين العراقية.

- دراسة إبراهيم راشد الشمري " دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، جامعة بغداد، 2009. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الميزة التنافسية والمحافظ الاستثمارية في ظل البيئة المالية والاستثمارية العراقية، بالإضافة إلى تمييز المحافظ البسيطة الكفوءة عن المحافظ البسيطة غير الكفوءة في إطار الدالة التمييزية للنماذج المكيفة. وتوصل الباحث إلى أن عملية الاستثمار الصحيحة في أسهم المنظمات تعتمد على إدراك المستثمرين ومحلي الاستثمارات لمفهوم الاستراتيجيات التنافسية والمزايا التنافسية لأن ذلك سينعكس في توقعاتهم وتقديراتهم حول معدلات النمو المتوقعة في تدفقها النقدية، وفي أرباحها وتوزيعات أرباحها وكذلك في القيمة السوقية لأسهمها.

- دراسة عيد أحمد أبو بكر " دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين" مؤتمر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012. هدفت هذه الدراسة لتحديد الدور الذي يقوم به نظام المعلومات الاستراتيجي في التأثير على الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها شركات التأمين من أجل تحقيق أو استمرارية المزايا التنافسية، بالإضافة لقياس هذا الدور. وخلص الباحث إلى أن نظام المعلومات الاستراتيجية يضم معلومات تخص البيئة التنافسية مما يدل على أنه يؤثر في دعم وتحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يوفره من معلومات تساعد شركات التأمين في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية وتحديد مكامن الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية.

## 2. الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة Paul Luc بعنوان " L'avantage concurrentiel : analyse inter cas de sociétés d'assurance en France"، "الميزة التنافسية: تحليل حالة شركات التأمين في فرنسا"، أطروحة دكتوراه، جامعة باريس، فرنسا، 2009. تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى الجانب النظري للميزة التنافسية، وسبل تحقيقها، وركز على نظام المعلومات والتكنولوجيا كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، كما تطرق لدراسة حالة شركات التأمين في فرنسا، ومدى تحقيقها للميزة التنافسية. وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن حصول المنظمة على الميزة التنافسية يعني تفوقها وتميزها، مما يتيح لها الاستمرار في مجال عملها، كما توصل إلى تحديد القدرات الاستراتيجية لشركات التأمين وكيف يمكنها تحقيق الميزة التنافسية، وأن شركات التأمين في فرنسا تعتمد على قدراتها المادية والبشرية بشكل كبير لتحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة Benarbia Mohamed بعنوان " Les perspectives de développement de l'industrie des assurances en Algérie et les reformes nécessaire pour promouvoir ses capacités concurrentielles" "آفاق تطوير صناعة التأمين في الجزائر والإصلاحات اللازمة لتعزيز قدراتها التنافسية" الملتقى الدولي حول: مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011. تناولت هذه الدراسة قطاع التأمين في الجزائر والإمكانات التي يمتلكها في ظل انفتاح سوق التأمين الجزائرية على المنافسة الحرة، بالإضافة إلى أهم المعوقات التي تحول دون تطوره ونموه، كما تناول الباحث في هذه الدراسة سبل تفعيل قطاع التأمين الجزائري، وتعزيز قدراته التنافسية لمواجهة الشركات الأجنبية. وتوصل الباحث إلى أن قطاع التأمين في الجزائر يعاني من ضعف شديد، ولا يرقى لمستويات المنافسة العالمية، لذا يتوجب القيام بمجموعة من الإصلاحات تشمل تطوير الموارد البشرية في شركات التأمين، تعزيز حوكمة الشركات في صناعة التأمين، تعديل



التشريعات والقوانين المتعلقة بقطاع التأمين لتطوير تنافسيته، الاهتمام بجانب استثمارات شركات التأمين كأحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية.

- دراسة Gaël Hauton بعنوان " Les placements du secteur de l'assurance en France " "توظيفات قطاع التأمين في فرنسا"، مجلة بنك فرنسا، عدد 189، 2012. تناولت هذه الدراسة بالتحليل تطور استثمارات شركات التأمين في فرنسا، ومختلف الأدوات الاستثمارية المتاحة لشركات التأمين في فرنسا، إلى جانب التطرق للسياسات الاستثمارية المختلفة وأهميتها بالنسبة لقطاع التأمين الفرنسي، كما تطرقت هذه الدراسة إلى البيئة الاستثمارية لشركات التأمين ومدى تنافسيته. وخلص الباحث في هذه الدراسة إلى أن استثمارات شركات التأمين في فرنسا تساهم بدرجة كبيرة في تمويل الاقتصاد الفرنسي، كما تعرف نموا ملحوظا خاصة في السنوات الأخيرة، وأن هذه الاستثمارات تؤدي دورا فعالا في تحسين أداء شركات التأمين في فرنسا.

#### التعليق على الدراسات السابقة وما تضيفه الدراسة الحالية:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة وُجد أنها تعتبر نقطة الانطلاق في موضوعنا، حيث تتطرق هذه الدراسات لجانب معين من الموضوع أو أحد متغيراته دون التعرض للعلاقة بين المتغيرات، فمنها ما تناولت دور الميزة التنافسية وأهميتها للمؤسسة، ومنها ما تطرقت للاستثمار في شركات التأمين وتقييم بدائله ومنها ما تناول دور الميزة التنافسية في كفاءة الاستثمارات بصفة عامة. أما ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو أنها تتعرض لأثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين ومدى أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك في شركات التأمين.

#### تاسعا: هيكل الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** يتناول السياسات الاستثمارية لشركات التأمين، من خلال التطرق لدراسة مفصلة حول النشاط الاستثماري في شركات التأمين، ودور شركات التأمين كمؤسسات مالية والتعرف على خصائص ومبادئ استثمار أموالها، المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين عند ممارستها للنشاط الاستثماري، بالإضافة إلى السياسات الاستثمارية وأدوات الاستثمار في شركات التأمين.

- **الفصل الثاني:** يتناول الإطار النظري للميزة التنافسية وأهميتها في شركات التأمين، من خلال التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية وأنواعها وعناصرها، ومن ثم التعرف على أهمية الميزة

التنافسية في شركات التأمين والاستراتيجيات التنافسية بها ومختلف الجوانب ذات الصلة والتأثير.

- **الفصل الثالث:** يتضمن العلاقة بين المتغيرات من خلال تحديد أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية، والتطرق للفرص والتهديدات التي تواجه شركات التأمين عند تبني السياسة استثمارية وأثرها على الوضع التنافسي لها، وانعكاسات السياسات الاستثمارية على مختلف عناصر الميزة التنافسية والمتمثلة في النمو، التميز، الابداع والابتكار، قيادة التكلفة.
- **الفصل الرابع:** تم تخصيصه للجانب التطبيقي من البحث، حيث تم فيه مقارنة أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية بين كل من الجزائر وفرنسا، من خلال التطرق لدراسة تحليلية لسوق التأمين في كل دولة، وكذا التعرف على مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية من خلال الآليات المتبعة وبعض المؤشرات التي تعكس هذه المساهمة، وفي الأخير تقييم أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا.

## عاشرا: صعوبات البحث

تتمثل الصعوبات التي واجهتنا عند إنجاز هذا البحث في:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالموضوع، خاصة منها ما يتعلق بجانب الاستثمار في شركات التأمين؛
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين السياسات الاستثمارية في شركات التأمين وبين الميزة التنافسية؛
- نقص المعلومات الخاصة بقطاع التأمين في الجزائر لاسيما توظيفات شركات التأمين الجزائرية، وكذا عدم وجود البيانات والمعلومات الكافية حول الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية.

الفصل الأول:

السياسات الاستثمارية

لشركات التأمين

## الفصل الأول: السياسات الاستثمارية لشركات التأمين

### تقديم:

يعد التأمين وسيلة أو نظاما يهدف إلى حماية الأفراد والمنشآت من الخسائر المادية محتملة الحدوث، والتي تنشأ عن تحقق الأخطار المؤمن ضدها، وذلك عن طريق نقل عبء مثل هذه الأخطار إلى شركة التأمين التي تتعهد بتعويض المؤمن له عن كل أو جزء من الخسارة المادية التي تلحق به، وذلك في مقابل قسط أو أقساط محددة وفقا لطرق ومبادئ رياضية معينة.

يهدف تحقيق الثقة بين المؤمن له وشركة التأمين، والتأكد من قدرة شركات التأمين على الوفاء بالتزاماتها، ونظرا لضخامة وأهمية الأموال التي تتجمع لديها، تقوم شركات التأمين باستثمار هذه الأموال في مجالات استثمارية مختلفة، من أجل الحصول على أكبر إيراد ممكن من هذه الاستثمارات في ظل أدنى درجات المخاطرة، لأن أغلب الأموال المستثمرة هي ملك لحملة وثائق التأمين.

نظرا لتعدد الخدمات التأمينية وتنوعها أدى ذلك إلى وجود نوعين من شركات التأمين تبعا لموضوع التأمين، وهي شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات وشركات التأمين على الحياة. وهو ما أدى بدوره إلى اختلاف السياسات الاستثمارية المتبعة في كل منها نظرا لاختلاف طبيعة التزاماتها، حيث نجد أن شركات التأمين على الممتلكات تتميز بقصر أجل استحقاق عقودها، بينما في شركات التأمين على الحياة نجد أن التزاماتها طويلة الأجل.

قصد التعرف أكثر على النشاط الاستثماري في شركات التأمين وكذا السياسات الاستثمارية فيها تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: مدخل نظري للتأمين وشركات التأمين

المبحث الثاني: طبيعة ومفهوم النشاط الاستثماري في شركات التأمين

المبحث الثالث: أنواع السياسات الاستثمارية لشركات التأمين

## المبحث الأول: مدخل نظري للتأمين وشركات التأمين

يعتبر التأمين من أهم وسائل مواجهة الأخطار التي يتعرض لها الأفراد سواء في أموالهم وممتلكاتهم أو في شخصهم، فهو يعمل على توفير الأمان والاستقرار لأفراد المجتمع، بالإضافة إلى مساهمته في التنمية الاقتصادية من خلال توفير الموارد المالية وتنمية وتشجيع الوعي الادخاري.

من ناحية أخرى فإن شركات التأمين هي التي تتولى توفير التغطية التأمينية، فتلعب بذلك دورا كبيرا في إدارة الأخطار التي يتعرض لها الأفراد والمؤسسات. كما أنها تعتبر من المؤسسات المالية؛ فهي تعمل كوسيط يقبل الأموال التي تتمثل في الأقساط التي يقدمها المؤمن لهم ثم تعيد استثمارها مقابل عائد، شأنها في ذلك شأن البنوك التجارية.

على هذا نتطرق في هذا المبحث لأهم الجوانب النظرية المتعلقة بالتأمين وشركات التأمين.

### المطلب الأول: تعريف التأمين وأهميته

يعبر التأمين في مفهومه البسيط عن إعطاء الأمان من أجل مواجهة الخطر المحتمل وقوعه في المستقبل، وبالنظر إلى العملية التأمينية نجد أنها تسعى إلى قيام المؤمن (شركة التأمين) بتحمل الأخطار التي يتعرض لها الأشخاص والممتلكات مقابل تقاضي أجر محدد عن هذه العملية. وبذلك تؤدي شركات التأمين دورا بالغ الأهمية في توفير الاستقرار الاجتماعي للأفراد وتحقيق النمو والتقدم الاقتصادي للمجتمع ككل.

### أولاً: تعريف التأمين

يمكن تعريف التأمين من عدة نواحي كما يلي:

**1. لغة:** التأمين مشتق من كلمة أمن، أماناً وأماناً، وتعني التصديق والثوق بالغير والطمأنينة أي توفير طمأنينة للنفوس وإزالة الخوف.<sup>1</sup>

### 2. اصطلاحاً:

- التأمين هو "نظام يهدف إلى تكوين احتياطي لمواجهة الخسائر غير المؤكدة التي يتعرض لها رأس المال عن طريق نقل عبء الخطر من عدة أشخاص إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، أي أنه نظام يصمم لتخفيض ظاهرة عدم التأكد للخسائر المالية عن طريق نقل عبء الخطر."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد شحاته، مشروعية التأمين وأنواعه، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص.13  
<sup>2</sup> نوال أقاسم، دور نشاط التأمين في التنمية الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص.38

ركز هذا التعريف على الجانب المالي للعملية التأمينية، بمحاولة التقليل من الخسائر المالية الناجمة عن تحقق الخطر، غير أنه أهمل الجانب القانوني الذي يقوم على الالتزام بين المؤمن والمؤمن له، كما أنه لم يتطرق للخسائر التي قد لا تصيب رأس المال بل الأشخاص أنفسهم كالتأمين على الحياة.

- يعرف التأمين أيضا على أنه "خدمة تهدف إلى حماية الشخص من الخسائر المادية الناشئة عن تحقق الأخطار المحتملة للحوادث مستقبلا، ولا دخل لإرادة المؤمن له فيها من خلال تحمل الخطر من طرف شركة التأمين في مقابل قسط يدفعه المؤمن له".<sup>1</sup>

بين هذا التعريف الهدف من التأمين وهو توفير الحماية والتغطية من الخسائر المادية عند تحقق الخطر، كما وضح أن هذه الحماية توفرها شركة التأمين مقابل قسط يدفعه المؤمن له.

- ويعرف أيضا بأنه "نظام تعاقدى قوم على أساس المعاوضة، غايته التعاون بين المستأمين على ترميم أضرار المخاطر الطارئة بواسطة هيئات منظمة تزاوّل عقوده بصورة فنية قائمة على أسس وقواعد إحصائية".<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف على الجانب التقني لنشاط التأمين، حيث نجد من خلال هذا التعريف أن التأمين يقوم على ثلاثة أسس تقنية هي: التعاون بين المؤمن لهم من خلال تجميع أكبر عدد من الأفراد المعرضين لنفس الخطر، المقاصة بين المخاطر حيث تقوم هيئات التأمين بتوزيع عبء الخطر على المؤمن لهم، قواعد الإحصاء التي تعتمد عليها شركة التأمين في تقدير احتمالات وقوع الخطر.

**3. من الناحية القانونية:** يعرف التأمين من الناحية القانونية على أنه "اتفاق أو عقد يلتزم بمقتضاه الطرف الأول وهو المؤمن (هيئة التأمين) بأن يؤدي إلى الطرف الثاني وهو المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغا من المال أو إيرادا أو مرتبا أو أي عوض مالي آخر في حال وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين في العقد، وذلك مقابل قسط أو أي دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن".<sup>3</sup>

بين هذا التعريف الجانب القانوني للتأمين، فهو عقد يقوم على مجموعة من المبادئ ويحدد التزامات كل طرف من أطراف التعاقد.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتأمين:

التأمين هو "عملية يحصل بمقتضاها أحد الطرفين وهو المؤمن له نظير دفع مبلغ من المال وهو القسط على تعهد لصالحه أو لصالح غيره بتحصيل مبلغ التأمين أو التعويض في حالة تحقق الخطر من الطرف

<sup>1</sup> أحمد محمد لطفي، نظرية التأمين، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص.12

<sup>2</sup> فتحة بوحرو، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص.202

<sup>3</sup> مصطفى محمد جمال، أصول التأمين (عقد الضمان)، ط1، دن، لبنان، 1999، ص.7

الآخر وهو المؤمن (شركة التأمين) الذي يأخذ على عاتقه مجموعة المخاطر ويجري المقاصة بينها وفقاً لقوانين الإحصاء."

يمكن القول أن العناصر الأساسية لعملية التأمين تشمل:

أ. المؤمن (L'assureur): هو شركة التأمين أو الهيئة التي تتعهد بدفع تعويض بمبلغ معين عند تحقق الخطر المؤمن ضده، أي عند تعرض المؤمن له للحدث، مقابل ما تتلقاه من أقساط من المؤمن له.

ب. المؤمن له (L'assuré): هو الطرف الذي يطلب التأمين، حيث يلتزم بدفع الأقساط لشركة التأمين مقابل تأمين ماله أو ممتلكاته أو شخصه أو مسؤوليته التقصيرية تجاه الغير، كما أن من حقه الحصول على مبلغ التأمين إذا تحقق الخطر. كما يبدو أن المؤمن له هو المستفيد إلا أن هذه ليست القاعدة العامة، ففي التأمين على الحياة قد لا يكون الأمر على هذا النحو، فالمؤمن له هو من يبرم عقد التأمين، أما المستفيد فقد يكون المؤمن له نفسه أو أكثر أو أحد أفراد أسرته أو العاملين لديه.<sup>1</sup>

ت. قسط التأمين (La prime): هو المقابل المالي الذي يلتزم المؤمن له بدفعه من أجل تغطية الخطر الذي يأخذه المؤمن على عاتقه، وهو تعبير عن الخطر بقيمة مالية. ويدفع على دفعات سنوية أو سداسية أو شهرية أو دورية حسب الاتفاق، ويسمى في هذه الحالة بالقسط الدوري، وقد يدفع مرة واحدة فيسمى القسط الوحيد.<sup>2</sup>

يتم تحديد مبلغ القسط\* وفق عدة عوامل أهمها درجة احتمال حدوث الخطر المؤمن ضده، ومدى جسامته الضرر الذي يتركه الخطر إذا تحقق، وهو ما يعرف بمبدأ تناسب القسط مع الخطر.<sup>3</sup> لذلك فإن شركات التأمين تعتمد على الخبرات الفعلية التي وقعت في السنوات الماضية، إضافة إلى الأسس الرياضية والإحصائية لتقدير قيمة القسط بدقة.

ث. مبلغ التأمين أو التعويض (La prestation): هو المبلغ الذي يتعهد المؤمن (شركة التأمين) بدفعه للمؤمن له أو المستفيد في حالة تحقق الخطر المؤمن ضده.

يعتبر التعويض من المبادئ التي تقوم عليها عملية التأمين، لذلك فإن مضمونها هو عدم إثراء المؤمن له أو المستفيد على حساب التأمين، ولهذا لا ينبغي تعويض من لحق به الضرر بمبلغ يفوق

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة - بنوك - منشآت التأمين - بورصات، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص.243

<sup>2</sup> محمد حسين منصور، أحكام التأمين، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2004، ص.71

\* سوف يتم التطرق لكيفية حساب القسط التأميني في المطلب الثالث من هذا المبحث ضمن وظيفة التسعير.

<sup>3</sup> محمد حربي عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص.239

الخسارة الفعلية أو الضرر المادي، ويدفع هذا التعويض لإصلاح ذلك الضرر المتفق عليه عند التعاقد في وثيقة التأمين.

يختلف تقدير مبلغ التعويض في تأمينات الأضرار عنه في تأمينات الأشخاص، ففي تأمينات الأضرار تكون شركة التأمين مستعدة لدفع التعويض بصورة نسبية بالمقارنة بمبلغ التأمين المحدد مسبقاً في العقد، بحيث تلتزم بدفع قيمة الخسارة الفعلية شرط أن لا تزيد عن مبلغ التأمين. أما في تأمينات الأشخاص وفي جميع صورها فإنه يكون للمؤمن له أو المستفيد الحق في الحصول على مبلغ التأمين المتفق عليه في العقد كاملاً دون زيادة ولا نقصان، عند تحقق الخطر أو انقضاء مدة العقد، ودون النظر إلى درجة جسامته الضرر، وذلك لعدم إمكانية تقدير قيمة الخسارة الناجمة عن الخطر (لا يمكن تقدير قيمة الخسارة الناجمة عن الوفاة مثلاً).<sup>1</sup>

ج. **الخطر (Le risque):** هو العنصر الأساسي الذي يقوم عليه عقد التأمين، فإذا زال الخطر بطل عقد التأمين، ويعرف الخطر في مجال التأمين على أنه "حادثة مستقبلي محتمل الوقوع ولا يتوقف تحققه على إرادة أحد المتعاقدين، وهو الخسارة المادية الناتجة عن وقوع حادث معين". كما يعرف أيضاً على أنه "حالة عدم التأكد المرتبطة بتحقيق خسارة مادية أو معنوية والتي تلازم الشخص عند اتخاذ قرار معين، مما ينتج عنه حالة معنوية تنصف بالقلق والتردد وعدم التأكد من نتائج القرارات المتخذة".<sup>2</sup>

كذلك لا يقتصر مفهوم الخطر في مجال التأمين على الحوادث غير المرغوب فيها فقط؛ بل يشمل الحوادث المرغوب فيها والسعيدة، كتأمين الأولاد، تأمين الزواج، التأمين لحالة البقاء. لكن الخطر بالمعنى التأميني يشترك مع الخطر بالمعنى العام في كونه أمراً محتملاً، الخطر حدث مستقبلي، الخطر مستقل عن إرادة الطرفين، أن يكون محل الخطر مشروعاً. وهذا ما يعبر عنه بشروط الخطر، والتي يمكن شرحها فيما يلي:

- أن يكون الخطر احتمالياً: بمعنى أن لا يكون وقوعه أمراً مستحيلاً أو أمراً مؤكداً، لأن الاستحالة والتأكيد يتنافيان مع الاحتمال، واستحالة الخطر تكون بصدد خطر يستحيل وقوعه في حالات وظروف معينة كأن يوجد عائق مادي يحول دون تحقق الخطر، أو استحالة وقوعه بحكم قوانين الطبيعة كسقوط أحد الكواكب مثلاً، فهو خطر مستحيل الوقوع. كما لا يكون وقوع الخطر أمراً مؤكداً أو حتمياً، فإذا كان الحادث مؤكداً الوقوع فإنه لا يصلح أن يكون محلاً للتأمين.

<sup>1</sup> علي المشاقبة، محمد العدوان، إدارة الشحن و التأمين، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص.9

<sup>2</sup> François Couilbault, *Les grands principes de l'assurance*, L'ARGUS, Paris, 2009, P.54



تجدر الإشارة إلى أن بعض الأخطار المؤمنة تتصف بجمتية الوقوع، غير أن الصفة الاحتمالية فيها تكمن في أن وقت حدوث الخطر غير معلوم، مثل تأمين الحياة ضد خطر الوفاة، فالموت أمر حتمي ومؤكد الوقوع لكن تاريخ الوفاة غير معلوم وغير مؤكد، لذلك تدعى مثل هذه الأنواع من الأخطار "الأخطار المحققة لكنها مضافة إلى أجل غير محقق"<sup>1</sup>.

- أن يكون الخطر حادثا مستقبليا: إن عقد التأمين في الواقع لا ينصب إلا على خطر مستقبلي، بحيث لا يكون وقت تحقق الخطر معروفا ولا يكون الخطر قد وقع وقت إبرام العقد، بحيث أنه لا يجوز أن يؤمن الشخص على متجر من خطر الحريق مثلا بعد أن يكون المتجر قد احترق بالفعل، أو أن يؤمن شخص على حياة شخص آخر ويكون هذا الأخير قد توفي قبل إبرام العقد، ففي مثل هذه الحالات يكون العقد باطل بطلانا مطلقا وذلك لعدم وجود المحل (الخطر).

- أن يكون الخطر مستقلا عن إرادة الطرفين: بمعنى أن لا يكون إراديا محضا أو عمديا، وذلك يتطلب ألا يتدخل أطراف العقد في حدوث الخطر بل ينبغي أن يتحقق الحادث بفعل عنصر أجنبي لذلك لا يجوز التعويض عن الأخطار التي يتسبب فيها المؤمن له بخطئه العمدي أو بطريقة الغش، ومثال ذلك لو قام المستفيد باغتتيال المؤمن له في نظام التأمين على الحياة.<sup>2</sup>

- أن يكون الخطر مشروعاً: حتى يكون الخطر المؤمن ضده قابلاً للتأمين يجب أن يكون مشروعاً، ويقصد مشروعيته عدم مخالفته للقوانين وللنظام العام والآداب العامة، فلا يصح التأمين ضد الأخطار الناجمة عن القيام بأنشطة غير مشروعة مثل أعمال التهريب والاتجار بالمخدرات أو المسروقات، أو التأمين ضد مخالفات المرور، التي من شأنها تشجيع الانحرافات الخلقية وتساعد على نشر الإهمال و الفساد في أوساط المجتمع.<sup>3</sup>

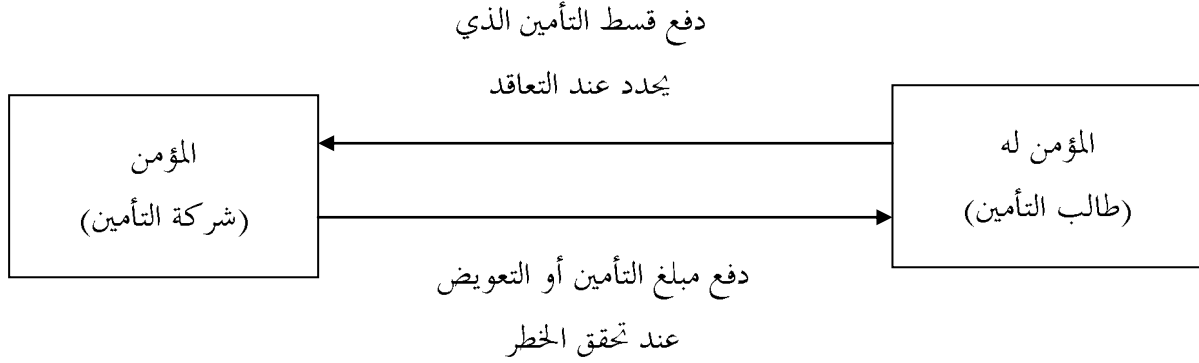
يلخص الشكل الموالي أطراف والتزامات عقد التأمين.

<sup>1</sup> شهاب احمد جاسم العنكي، المبادئ العامة للتأمين، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، ص.129

<sup>2</sup> محمد حربي عريقات، سعيد جمعة عقل، مرجع سابق، ص.241

<sup>3</sup> مصطفى محمد جمال، التأمين الخاص، الفتح للطباعة و النشر، مصر، 2006، ص.20.

شكل رقم (1-1): أطراف والتزامات عقد التأمين



المصدر: من إعداد الباحثة

من الشكل السابق يتضح أن التزام المؤمن له مؤكد وينشأ بمجرد التعاقد وهو شرط لبدء سريان عقد التأمين؛ بينما التزام المؤمن فإنه ينشأ لاحقاً، بعد التزام المؤمن له، وهو التزام احتمالي غير مؤكد يشترط لِنفاذه تحقق الخطر المؤمن ضده، فإذا وقع الخطر المؤمن ضده يتحصل المؤمن له على مبلغ التأمين أو التعويض، وإذا لم يتحقق الخطر فإنه لا يتحصل عليه وتعتبر الأقساط المدفوعة ربحاً لشركة التأمين.

ومن التعاريف السابقة للتأمين نجد أن لهذا العقد مجموعة من الخصائص تتمثل في:

- عقد التأمين عقد رضائي: ويتمثل في الإيجاب والقبول ليتم انعقاده.
- عقد التأمين عقد احتمالي: حيث أن كلا المتعاقدين لا يستطيع تحديد ما يحصل عليه من منفعة وقت إبرام العقد، لأن ذلك متوقف على أمر غير مؤكد الوقوع وهو الخطر المؤمن ضده.<sup>1</sup>
- عقد التأمين عقد معاوضة: بمعنى أن كل طرف يأخذ مقابل ما يعطيه، فالمؤمن يتحمل الخطر مقابل الأقساط التي يدفعها المؤمن له، وهذا الأخير يحصل على التغطية التأمينية التي تجعله مطمئناً تجاه الخطر المؤمن ضده مقابل الأقساط التي يدفعها، حيث يتحصل المؤمن له على مبلغ التأمين أو التعويض عند تحقق الخطر المؤمن ضده.<sup>2</sup>
- عقد التأمين عقد ملزم للجانبين: فيلتزم كل طرف بأداءات معينة، فالمؤمن له ملزم بدفع قسط التأمين، والمؤمن ملزم بتغطية الأخطار المؤمن ضدها عن طريق دفع مبلغ التعويض عند تحقق الخطر.<sup>3</sup>
- عقد التأمين عقد مستمر: حيث تكون الالتزامات الناشئة عنه عبارة عن أداءات متكررة يستمر الوفاء بها إلى غاية وقوع الخطر أو انتهاء مدة التأمين.

<sup>1</sup> محمد حسين منصور، مرجع سابق، ص.238

<sup>2</sup> Franck Turgné, *L'arbitrage en matière d'assurance et de reassurance*, ECONOMICA, Paris, 2007, P.198

<sup>3</sup> عمر موساوي، محددات الإيراد في قطاع التأمين الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص.7.

- عقد التأمين عقد إذعان: بمعنى انفراد المؤمن بوضع شروط العقد وتحديد مضمونه ولا يكون للطرف الآخر وهو المؤمن له سوى القبول أو الرفض.

### ثانيا: أهمية التأمين

يراعي التأمين إلى جانب المصلحة الفردية المصلحة العامة، وذلك من خلال كسب الأفراد للطمأنينة، إضافة إلى ذلك فإن التأمين يعمل على تقوية الاقتصاد الوطني، فيصبح بذلك عامل إنتاج من خلال المحافظة على وسائل الإنتاج الأخرى وبالتالي على المردودية الاقتصادية. كما يلعب التأمين دورا حيويا في الاقتصاد من خلال تقديم الضمانات لرأس المال والعمل على استمرارته بتوفير كفالة التعويض عما قد يتعرض له من خسارة سواء كانت كلية أو جزئية.

## 1. الأهمية الاقتصادية للتأمين:

يمثل التأمين عاملا حيويا في الاقتصاد القومي؛ إذ أنه يشجع الأفراد والمؤسسات على الاستثمار بما يوفره من تغطية الأخطار المختلفة. ويمكن تلخيص أهمية التأمين الاقتصادية في النقاط التالية:

أ. زيادة الكفاية الانتاجية: يؤدي التأمين إلى استبعاد الخطر وعدم التأكد لدى الوحدات الاقتصادية ضد الأخطار التي تتعرض لها، مما يؤدي إلى زيادة كفاية تلك الوحدات؛ حيث أن استبعاد الخطر ونقله للغير يتيح للأفراد والشركات تكريس جهودهم وطاقاتهم في العمل وابتكار واستحداث الوسائل الكفيلة بزيادة الإنتاج وتحسين مستواه. ونظرا لما يتميز به التأمين من توفير التغطيات التأمينية من أخطار كثيرة فإن ذلك يشجع الأفراد و المؤسسات بالدخول في مجالات إنتاجية جديدة، وبالتالي التوسع في مجالات إنتاجهم الحالية دون تردد كما يعمل على زيادة القدرة الإنتاجية لهذه المشروعات.

ب. تكوين رؤوس الأموال وتمويل المشروعات: تقوم شركات التأمين باستيفاء أقساط التأمين من المؤمن لهم، وبذلك يتجمع لديها حصيلة من الأموال يمكن الاستفادة منها في تمويل المشاريع الاقتصادية المختلفة، حيث تقوم شركات التأمين بتمويل قطاعات الصناعة والتجارة والزراعة والاستثمارات الأخرى وذلك عن طريق المساهمة بشكل مباشر في هذه المشاريع.<sup>1</sup>

ت. حفظ الثروة المستغلة: من خلال قيام شركات التأمين بتعويض المؤمن له إذا تضرر مصنعه مثلا؛ نتيجة لوقوع الخطر المؤمن ضده، فإن صاحب هذا المصنع أو المشروع لن يخرج من الدورة الاقتصادية للمجتمع، إذ أنه يكون قادرا على إعادة بناء ما تضرر من خلال التعويض الذي حصل عليه من شركات التأمين، حيث أن وظيفة التأمين هنا هي إعادة المؤمن له إلى الوضع الذي كان عليه قبل وقوع الحادث أو الضرر أي بمعنى إلغاء الأثر المادي للحادث.

<sup>1</sup> عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 115.

ث. اتساع نطاق التوظيف: التأمين بفروعه المختلفة له دور في امتصاص جزء كبير من اليد العاملة بما يقتضيه من توافر حد أدنى من العمالة المختلفة، ولشركات التأمين دور كبير في ذلك باعتبار أن كل نمو وتوسع في قطاع التأمين يترتب عنه خلق فرص عمل جديدة في شركات التأمين (إداريين، خبراء، عمال، سمسرة تأمين...).

ج. تحسين ميزان المدفوعات: إن ما تحصل عليه شركات التأمين الوطنية من عملات أجنبية مقابل ما تقوم به من خدمات في الدول الأجنبية بالإضافة إلى عمليات إعادة التأمين؛ يؤدي إلى زيادة الصادرات من الخدمات مما يساعد على تحسين ميزان المدفوعات ويعمل على اتساع حجم التجارة الخارجية.

ح. تدعيم الائتمان وزيادة الثقة التجارية: يساهم التأمين في تسهيل الاتساع في عمليات الائتمان وزيادة الثقة التجارية بفضل الضمانات التي يمنحها للمقرضين (الدائنين) والبائعين والموردين في حال وفاة المدين أو المشتري أو عجزهم عن السداد، فهو بذلك يشجع الاستثمار عن طريق الطمأنينية والضمان الذي يمنحه<sup>1</sup>. ومن هنا كانت أهمية التأمين في تسهيل الائتمان، فنجد أن البنوك لا توافق على إقراض المشروعات إلا بوجود وثائق التأمين على ممتلكاتهم، كما يلعب التأمين دورا آخر في تدعيم الثقة التجارية، حيث نجد أن تاجر الجملة مثلا لا يبيع لتاجر التجزئة إلا إذا تحقق وتأكد أن هذا الأخير قد أمن بضاعته ومخازنه ضد خطر الحريق.

خ. تعبئة المدخرات المالية: تقوم شركة التأمين بدور حيوي مزدوج، يشبه إلى حد كبير الوضع الذي تواجهه البنوك التجارية أو صناديق الاستثمار، لذلك تعتبر شركات التأمين مؤسسات مالية ضمنية، تعمل على تجميع المدخرات والموارد المالية المتأتية من تحصيل أقساط التأمين من جمهور المؤمن لهم، ثم إعادة استثمارها في مجالات شتى (شراء الأوراق المالية كالأسهم والسندات، والعقارات وتقديم القروض...). وتأتي قدرة شركة التأمين على الوفاء بالتزاماتها في تعويض المؤمن لهم المتضررين في فترة معينة من قدرتها على اتباع سياسات استثمار فعالة ومرنجة، وتوجيه مدخراتها المالية لأفضل فرص استثمار ممكنة، ويتجلى ذلك في اختيار محفظة استثمار متنوعة وذات عوائد كبيرة، إذ تعتبر تلك العوائد مصدرا مهما وأساسيا لتغطية الكوارث خاصة في شركات التأمين على الحياة حيث يصبح التأمين في هذه الحالة أقرب إلى الادخار والاستثمار من كونه تأمينا.

د. دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: يلعب التأمين دورا هاما أيضا في التنمية الاقتصادية ودعم القدرات التنافسية لمؤسسات الاقتصاد، فهو يمثل أحد أهم مكونات البنية الاقتصادية للمؤسسات المحلية والأجنبية من خلال الرفع من قدراتها التنافسية، حيث تناط به جملة من

<sup>1</sup> ابراهيم زروقي، عبد المجيد بدري، دور قطاع التأمين في تنمية الاقتصاد الوطني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع والأفاق"، جامعة الشلف، الجزائر، 3-4 ديسمبر 2012، ص. 7.

المهام والواجبات الاقتصادية كتوفير مناخ آمن ومستقر يمارس فيه كل العاملين وأرباب العمل أدوارهم في عمليات الإنتاج بصورة تنعكس على تحسين الإنتاجية وزيادتها والرفع من تنافسية المؤسسات.<sup>1</sup>

## 2. الأهمية الاجتماعية للتأمين:

إضافة إلى أن للتأمين أهميته الاقتصادية؛ فإن له أهمية كبيرة على الصعيد الاجتماعي يمكن إبرازها من خلال ما يلي:

أ. تحقيق الاستقرار الاجتماعي: يساهم التأمين الاجتماعي في محاربة الفقر الذي يترتب عن البطالة والمرض والعجز وبلوغ سن الشيخوخة والوفاة والخسارة في الممتلكات، الأمر الذي جعل بعض الدول تعمل على تنظيمه وتشجيعه بإعفاء أقساطه من الضرائب أو تخفيضها.<sup>2</sup>

ب. العمل على تقليل الحوادث: تقوم شركات التأمين بتوعية المؤمن لهم ونشر التعليمات لتقليل من وقوع الخطر، وهذا لا يعود بالفائدة فقط على شركة التأمين بل على المجتمع ككل.

ت. تحقيق رضا العملاء: تعمل شركات التأمين من خلال تنوع خدماتها على خلق نوع من الرضا لعملائها أفرادا ومؤسسات، مما يساعد على تحقيق الاستقرار النفسي والرفاهية الاجتماعية، وهذا ماسعت إليه معظم النظريات الاقتصادية.

ث. تحقيق الثقافة التأمينية للمجتمع: يعتبر التأمين وسيلة مساعدة على تنمية الثقافة التأمينية،<sup>3</sup> من خلال الشعور بالمسؤولية وتقليل الحوادث، وهذا من خلال دراسة أسباب تحقيق الأخطار في شتى المجالات، وإصدار التعليمات والتوصيات باتباع أنجع الوسائل للتقليل من هذه الأخطار، وعدم دفع التعويض في حالات مساهمة المؤمن له في إحداث الخطر.

ج. بث الطمأنينة لدى أفراد المجتمع: التأمين عامل من عوامل الأمان حيث يعمل على خلق جو من الراحة والطمأنينة والهدوء لدى أفراد المجتمع، وينجم هذا من هدم حاجز الخوف من الجهول وبث الطمأنينة في نفوس الأفراد والهيئات، فتقدم على الاستثمار والإنتاج دون تردد أو خوف من الأخطار التي يمكن مواجهتها بالتأمين. ولقد بين كيتز بأن حالة عدم التأكد والتي تشكل عبئا ثقيلًا على مستقبل الأفراد هي التي دفعتهم للقيام بالتوقعات المختلفة، وبالتالي تؤثر في نفسيتهم لذلك يلجؤون للتأمين للتقليل من حالة عدم التأكد.

<sup>1</sup> طارق حمول، أحمد بوشناق، التأمين ودوره في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص.8

<sup>2</sup> وليد برغوتي، تقييم جودة خدمات شركات التأمين وأثرها على الطلب في سوق التأمينات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2014، ص.24

<sup>3</sup> جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، ترجمة: محمد توفيق البلقيني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2006، ص.81

ونظرا لأهمية التأمين على المستوى الاقتصادي والاجتماعي كما تم التطرق له؛ فإنه يوجد مؤشران لتقييم وضعية قطاع التأمين في بلد ما، يتمثل هذان المؤشران في:<sup>1</sup>

1. معدل نفاذية التأمين (Taux de pénétration de l'assurance): يربط هذا المؤشر بين

الإنتاج التأميني وبين الناتج المحلي الإجمالي للبلد، فهو يعكس مدى مساهمة قطاع التأمين في الناتج المحلي الإجمالي (PIB)، ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل النفاذية} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{PIB}$$

2. كثافة التأمين (La densité de l'assurance): يربط هذا المؤشر بين الإنتاج التأميني وبين

عدد السكان، فهو يعكس حصة كل فرد في بلد ما من حجم الأقساط الإجمالي لقطاع التأمين، مما يعكس ثقافة التأمين في المجتمع، ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{كثافة التأمين} = \frac{\text{رقم الأعمال لقطاع التأمين}}{\text{عدد السكان الإجمالي}}$$

### المطلب الثاني: مفهوم شركات التأمين

تتولى شركات التأمين توزيع المنتج التأميني للأفراد والمؤسسات، حيث تقوم هذه الشركات بدفع مبلغ التأمين أو التعويض للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده، وبذلك تلعب دورا بالغ الأهمية في تحقيق النمو والتقدم الاقتصادي للمجتمع ككل، نتيجة إرسائها لدعائم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

من جهة أخرى تعتبر شركات التأمين من المؤسسات المالية، فهي تختص بإدارة حركة الأموال وتتخذ من المال مجالا أساسيا للتعامل، فتقوم بتجميع الأموال من حملة وثائق التأمين ثم إعادة استثمارها في أوجه استثمار ملائمة بما يضمن لها تحقيق عائد مناسب.

### أولاً: تعريف شركات التأمين

يمكن تعريف شركات التأمين على أنها:

– "مؤسسة تجارية تهدف إلى تحقيق الربح، حيث تقوم بتجميع الأقساط من المؤمن لهم، واستثمار الأموال المحمعة في أوجه متعددة بغرض توفير الأموال اللازمة لدفع التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين عند وقوع الأخطار المؤمن ضدها، وتغطية نفقات مزاوله النشاط التأميني وتحقيق ربح مناسب."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> François Edward et Jean Hervé Lorengi, *Encyclopédie de l'assurance*, Economica, Paris, 1998, p16.

<sup>2</sup> أحمد بوارس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص.10.

- "هيئات مرخصة من طرف السلطات العمومية والتي تتحصل على الاعتماد الإجباري من أجل ممارسة عمليات تأمينية محددة تتضمنها القائمة الملحقة بهذا الاعتماد، بحيث أن معظم هيئات التأمين هي هيئات تجارية."<sup>1</sup>
- "هي نوع من المؤسسات المالية التي تمارس دورا مزدوجا؛ فهي مؤسسة تقدم الخدمة التأمينية لمن يطلبها كما أنها تحصل على الأموال من المؤمن لهم لتعيد استثمارها في مقابل عائد، إذن فهي ذات سمة مزدوجة؛ مالية وخدمية."<sup>2</sup>
- "هي شركات خدمية تقدم خدمات تأمينية وذلك بتجميع عدد كبير من الأفراد الذين يحتمل أن يتعرضوا لخطر معين اعتمادا على التقديرات الدقيقة لقيم التعويضات المرتقب دفعها للمؤمن لهم أو المستفيدين، وهي في نفس الوقت تمارس نشاطات مالية باستثمار الأموال المحصل عليها من المؤمن لهم في شكل توظيفات مالية قصد تغطية التعويضات المحتمل مواجهتها."<sup>3</sup>
- أما المشرع الجزائري فقد عرف شركات التأمين في المادة 203 من القانون 06-04 كما يلي:<sup>4</sup>

"شركات التأمين و/أو إعادة التأمين هي شركات تتولى اكتتاب وتنفيذ عقود التأمين و/أو إعادة التأمين كما هي محددة في التشريع المعمول به. يميز في هذا الشأن بين:

  - الشركات التي تأخذ التزامات يرتبط تنفيذها بمدى الحياة البشرية والحالة الصحية أو الجسدية للأشخاص والرسملة ومساعدة الأشخاص.
  - شركات التأمين من أي طبيعة كانت وغير تلك المذكورة في البند الأول.

يقصد بـ "الشركة" في مفهوم هذا الأمر مؤسسات وتعاضديات التأمين و/أو إعادة التأمين"

من التعاريف السابقة لشركات التأمين يمكن أن نستخلص ما يلي:

1. الهدف الأساسي من تكوين شركات التأمين بالإضافة إلى تقديم الخدمة التأمينية؛ هو تحقيق الربح وتجنب الخسارة، غير أن أهداف شركات التأمين تتنوع حسب أشكالها وتنوع ميادين نشاطها والفئات التي تستهدفها، فنجد أن الشركات التي تمارس التأمين الاجتماعي لا يكون هدفها الأساسي تحقيق الربح بل يتمثل في مساعدة طبقات المجتمع الضعيفة على مواجهة الأخطار التي تتعرض لها مثل حالة التأمين ضد المرض، البطالة...؛
2. يجب على شركات التأمين الحصول على الاعتماد قبل بدء نشاطها، وهو إذن قانوني يسمح لها بمزاولة نشاطها كما يجب عليها تحمل تبعاته؛

<sup>1</sup> وليد برغوتي، مرجع سابق، ص. 32

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 245

<sup>3</sup> عبد القادر عصماني، تقييم وإدارة المخاطر في شركات التأمين الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر،

2006، ص. 77

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، قانون رقم 06-04، المؤرخ في 20 فيفري 2006 والمتعلق بالتأمينات، ص. 6

3. تعمل شركات التأمين على استثمار الأقساط المحصلة بهدف الوفاء بالتزاماتها وتحقيق عوائد؛

4. تتخذ شركات التأمين عدة أشكال قانونية أهمها:

أ. شركات المساهمة: تعتبر شركات التأمين المساهمة من أكثر هيئات التأمين انتشارا في العالم وأنسبها لمزاولة التأمين من الناحيتين الاقتصادية والتقنية، حيث أنها تنفرد بمزايا لا توجد في الأصناف الأخرى لشركات التأمين ومنها قدرتها على تجميع رؤوس الأموال الضخمة وهذا ما يساعدها على التوسع والاستمرارية والمنافسة. ولتكوين شركات مساهمة في مجال التأمين يجب توفر شروط إضافية إلى جانب الشروط العامة المتعارف عليها أهمها:<sup>1</sup>

- ضمان الحد الأدنى من الأعضاء المؤسسين؛
- ضمان الحد الأدنى من رأس المال؛
- ضرورة عدم الخلط بين أنواع التأمين المختلفة؛
- أن يكون رأس مال شركة التأمين للمساهمة أكبر بكثير من الحد الأدنى المطلوب في شركات المساهمة في المجالات الأخرى.

ب. شركات ذات شكل تعاوني: يتميز هذا النوع بـ:

- الملكية فيها لحملة وثائق التأمين؛
- تُصدر وثائق التأمين المكتتب فيها عوضا عن الأسهم؛
- يتولى إدارة هذا النوع فريق من خبراء مجال التأمين عوضا عن مجلس إدارة الشركة؛
- يمكن أن تكون في شكل شركات فردية أو جماعية؛
- كما يمكن للمنظمات التي تمارس عمليات تأمينية لا تهدف للربح أن تأخذ شكل شركة تعاونية.

ت. صناديق التأمين الخاصة: ينشأ هذا الصندوق بين الأفراد الذين تربطهم مهنة واحدة أو عمل واحد أو أية صلة اجتماعية أخرى، يتكون بغير رأس المال ويمول باشتراكات الأعضاء. يهدف للترتيب لأعضائه أو المستفيدين منه حقوقا تأمينية في شكل تعويضات أو منح للتقاعد أو مزايا مالية محددة. ومثال ذلك في الجزائر التعااضدية الجزائرية لعمال التربية والثقافة (MAATEC).

### ثانيا: خصائص شركات التأمين

تتميز شركات التأمين بمجموعة من الخصائص أهمها:

<sup>1</sup> André Martin, *Les techniques d'assurance en 34 fiches*, DUNOD, Paris, 2<sup>e</sup> ED, 2012, P.8



1. انعكاس دورة الإنتاج فيها: أي أن سعر خدمة التأمين وهو القسط يحصل عند إبرام العقد سواء كلياً أو على دفعات، بينما يجري سداد التعويض لاحقاً عند تحقق الخطر المؤمن ضده.<sup>1</sup>
2. تعدد فروع التأمين: تتعدد وتنوع الخدمات التأمينية التي توفرها شركات التأمين بتنوع وتعدد الأخطار محل التأمين، والتي توصف بأنها لامحدودة كلما تطورت التكنولوجيا، وبشكل عام تصنف التأمينات إلى:
  - التأمين على الأشخاص: والذي يشمل التأمين على الحياة، التأمين الصحي، التأمين ضد الإصابات الجسمية...
  - التأمين على الممتلكات والمسؤوليات: مثل تأمين الحريق، تأمين السيارات، تأمين المسؤولية المدنية...
3. خدمة التأمين التي تقدمها هي خدمة آجلة: توصف خدمة التأمين على أنها خدمة مستقبلية وآجلة وليست آنية، مما يتطلب طرقاً ووسائل خاصة في تنظيم وتسيير شركات التأمين، خاصة في مجال التسويق والدعاية والإعلان وتنفيذ النظام المحاسبي.
4. الثقة المالية العالية لشركات التأمين: بما أن شركات التأمين تقدم خدمة آجلة بدون ضمان أورهن حاضر، فالضمان الوحيد للمؤمن لهم هو رأس مال الشركة إلى جانب الاحتياطات. ولضمان حماية أكثر تعمل هذه الشركات تحت الإشراف الحكومي الذي يوفر الثقة المالية من خلال النصوص التشريعية التي تقضي بضرورة توافر حد أدنى من رأس المال قبل الموافقة على طلب الاعتماد.<sup>2</sup>
5. شركات التأمين من أهم الأوعية الادخارية: تتراكم لدى شركات التأمين أموال هامة يتم استثمارها في مختلف القنوات الاستثمارية وذلك لتوفير الأموال اللازمة لتسوية المطالبات عند تحقق الخطر، وتغطية نفقات أداء النشاط التأميني؛ إلى جانب تحقيق ربح مناسب. وعلى هذا توصف بأنها من أهم الأوعية الادخارية التي يعتمد عليها في تخطي الأزمات الاقتصادية.
6. خضوع شركات التأمين لقيود تنظيمية وقانونية: تخضع شركات التأمين بشكل مباشر لرقابة الدولة من خلال الهيئات المكلفة بالإشراف والرقابة، وذلك بهدف حماية مصالح المؤمن لهم من استغلال شركات التأمين، وضمان مراقبة ملاءة شركات التأمين وصلابة مركزها المالي،

<sup>1</sup> HOCINE BELHIMER, LA GESTION ACTIF-PASSIF DANS UNE COMPAGNE D'ASSURANCES, Colloque international sur : « Les sociétés d'Assurances Takaful et les sociétés d'assurances Traditionnelles Entre la Théorie et l'Expérience Pratique », Université de Setif, Algérie, 25 – 26 Avril 2011, P.3

<sup>2</sup> عيسى هاشم حسن، قياس هامش الملاءة في صناعة التأمين السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص.368

وحتى التنبؤ بتعثرها المالي قبل الوصول إلى الإفلاس. بالإضافة إلى مراقبة التزام شركات التأمين بالتقيد بالقنوات الاستثمارية المحددة لها وبالنسب المسموح بها في كل نوع من أنواع الاستثمارات.

#### 7. تحديد أسعار منتجاتها لا يخضع لقانون العرض والطلب: إن تسعير منتجات التأمين لا

يخضع لقواعد التسعير العادية والمتمثلة في قانون العرض والطلب، إنما يعتمد على الخبرة الماضية وعلى قواعد وأسس رياضية وإحصائية واكتوارية. فالخبر الاكتواري\* هو الذي يحدد مختلف التسعيرات من خلال الإحصاءات الخاصة بوحدة الخطر في الماضي.

#### 8. صعوبة تحديد نتيجة الدورة: الذي يكون بشكل تقديري، بسبب تخطي بعض عقود التأمين

للسنة المالية، وبالتالي عدم إمكانية تحديد الالتزامات المالية والمصاريف المترتبة عن تلك العقود إلا بعد انتهاء آجالها.

#### 9. ارتباط نشاطها بمفهوم الخطر: يعد التأمين أداة لدرء الخطر أو الحماية منه، مما يدفع

شركات التأمين إلى ضرورة التكيف المستمر مع مختلف الأخطار ومتطلبات الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بطرح منتجات جديدة ومتنوعة تلي حاجات مختلف الأفراد والمؤسسات وفي جميع الميادين والتخصصات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع شركات التأمين ووظائفها

أدى تعدد الأخطار وتنوعها إلى تعدد أنواع شركات التأمين، فمعظم التشريعات في العالم تقضي بضرورة الفصل بين مختلف فروع التأمين وعدم الخلط بينها عند منح الاعتماد لممارسة نشاط التأمين. كما أن كبر الهيكل التنظيمي لشركات التأمين أدى إلى تعدد وظائف وأقسام شركة التأمين ذاتها.

### أولاً: أنواع شركات التأمين

توجد عدة أنواع من شركات التأمين تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتصنيفها، فبحسب الغرض من التأمين مثلاً نجد شركات التأمين التجاري وهي التي يكون هدفها الربح وتمارس عدة أنواع من التأمين كالتأمين على الحريق، تأمين النقل، التأمين على الحياة، تأمين الممتلكات...، وهيئات التأمين الاجتماعي وهي التي لا يكون هدفها تحقيق الربح وإنما تهدف إلى توفير الحماية الاجتماعية لأفراد المجتمع، وعادة ما تتولى الدولة تعيين الهيئات التي تقوم بهذا النوع من التأمين، ومن أمثلة التأمينات

\* الاكتواري: هو كل شخص يقوم بدراسات اقتصادية ومالية وإحصائية ورياضية بهدف تحديد أسعار التأمين ومتابعة نتائج استغلال شركة التأمين ومراقبة احتياطاتها المالية. ويكون معتمداً من طرف شركة التأمين بهدف تمكينه من القيام بمهامه في الشركة.

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، محاسبة عقود التأمين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.31

التي تمارسها هذه الهيئات نجد التأمين ضد المرض، الشيخوخة، الوفاة، العجز، البطالة...

غير أنه من الناحية العملية نجد أن شركات التأمين تصنف حسب الأنشطة التأمينية وذلك باتخاذ موضوع التأمين كأساس للتقسيم، فنجد نوعين من الشركات هما: شركات التأمين على الحياة، وشركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات.

## 1. شركات التأمين على الحياة:

يقصد بها "الشركات التي تقدم ذلك النوع من التأمين الذي يكون موضوعه شخص المؤمن له وحياته، وبالتالي فإن منتجات هذه الشركات تشمل كافة عمليات التأمين التي تؤمن الأشخاص من الأخطار التي تهدد حياتهم أو سلامة أجسامهم أو صحتهم أو قدرتهم على العمل".<sup>1</sup>

يتميز هذا النوع من الشركات بالخصائص التالية:

- الأخطار التي تتولى تغطيتها لا تتعلق بمال المؤمن له بل بشخصه؛
- في هذا النوع من الشركات لا نجد الصفة التعويضية لمبلغ التأمين كما هو الحال في شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات؛ بل نجد الصفة الاتفاقية أو التعاقدية حيث يتم الاتفاق على مبلغ التأمين مسبقاً؛
- تساهم هذه الشركات في تجميع المدخرات وتكوين الأموال، حيث أن المبلغ الذي يستحقه المؤمن له أو المستفيد يزيد عادة عما دفعه من أقساط خاصة في وثائق التأمين على الحياة؛
- العقود التي تبرمها هذه الشركات هي عقود طويلة الأجل وعادة ما تدوم لسنوات؛
- يتم احتساب قسط التأمين في هذا النوع من الشركات على أساس الخبرة الماضية للأخطار من حيث عدد الحالات المحققة فعلاً فيها الخسائر والمقدار المادي لكل خسارة، بالإضافة إلى احتمالات الوفاة والحياة؛
- تقدم شركات التأمين على الحياة المنتجات التأمينية التالية:

أ. التأمين على الحياة: يشمل الأخطار المرتبطة بمدة الحياة البشرية، وهذا النوع ينقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع هي:

- التأمين في حالة الحياة: في هذا النوع فإن المؤمن له لا يستحق مبلغ التأمين إلا إذا بقي على قيد الحياة إلى تاريخ معين يتحدد ببلوغه سناً معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Rubin Harvey, **Dictionary of insurance terms**, BARRON'S, United States of America, 4<sup>th</sup> ED, 2000, P.283

<sup>2</sup> Pierre Petauton, **Théorie et pratique de l'assurance vie**, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> ED, 2004, P.93

● التأمين في حالة الوفاة: في هذه الحالة فإن شركة التأمين تلتزم بدفع مبلغ التأمين للمستفيد المعين في العقد عند وفاة المؤمن له، مقابل قيام هذا الأخير بدفع أقساط دورية أو دفع قسط وحيد.

هذا النوع من التأمين إما أن يكون مدى الحياة، وهنا يكون من حق المستفيد أخذ مبلغ التأمين عند وفاة المؤمن على حياته مهما كان وقت الوفاة. وإما أن يكون مؤقتا فلا يمكن للمستفيد أخذ مبلغ التأمين إلا في حالة حدوث الوفاة خلال مدة معينة.

● التأمين في حالة الوفاة والحياة (التأمين المختلط): يجمع بين مزايا النوعين السابقين، فهو يوفر حماية تأمينية منذ بداية العقد إلى تاريخ الاستحقاق، فتلتزم شركة التأمين بدفع مبلغ التأمين للمستفيد في حالة وفاة المؤمن له، كما تلتزم بدفع مبلغ التأمين إلى المؤمن له في حالة بقائه على قيد الحياة إلى تاريخ الاستحقاق. وفي هذا النوع تستحق وثيقة التأمين عند بلوغ المؤمن له سنا معينة أو في نهاية مدة العقد.

ب. التأمين ضد الحوادث الشخصية: في هذا النوع يلجأ المؤمن له لشركة التأمين للتأمين ضد الحوادث التي تصيبه كحادث مفاجئ قد يتعرض له فيجعله عاجزا، سواء كان ذلك العجز كلياً أو جزئياً، بالإضافة إلى التأمين ضد الأمراض التي قد تصيبه،<sup>1</sup> وتتكفل شركة التأمين بدفع كافة النفقات من علاج وأدوية للمؤمن له.

## 2. شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات:

تسمى أيضا شركات التأمين على الأضرار أو شركات التأمين العام، ويقصد بها "تلك الشركات التي تقدم الخدمات التأمينية المتعلقة بأموال وممتلكات الأفراد والشركات والهيئات بالإضافة إلى تأمين المؤمن له ضد رجوع الغير عليه بسبب الأضرار التي لحقت به (الغير) والتي تستوجب مسؤولية المؤمن له عليها".

يتميز هذا النوع من الشركات بالخصائص التالية:

- تضمن تغطية الأخطار التي تهدد المؤمن له - سواء كان فرداً أو شركة- في ماله وممتلكاته؛
- الصفة التعويضية التي تميز العقود التي تبرمها هذه الشركات، حيث أنه لا يمكن تعويض المؤمن له إلا بمقدار ما وقع له من خسارة مادية دون أن يتجاوز في جميع الحالات مبلغ التأمين المحدد في العقد؛
- عادة ما تكون التزامات هذه الشركات قصيرة الأجل (سنة أو أقل) وهو خلاف ما نجده في

<sup>1</sup> J.M Rousseau et autres, *Introduction à la théorie de l'assurance*, DUNOD, Paris, 2001, P.41

تأمينات الأشخاص؛

- يتم تحديد القسط التأميني في هذه الشركات بالاعتماد على الأسس الرياضية والإحصائية؛
- تقدم شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات المنتجات التأمينية التالية:
  - أ. تأمينات الممتلكات: تهدف إلى تعويض المؤمن له عن الأضرار المادية التي تصيب ذمته المالية مباشرة بسبب تلف أو هلاك كل أو بعض ممتلكاته ومن أمثلتها التأمين ضد الحريق، التأمين ضد السرقة، تأمين السكن متعدد الأخطار، تأمين السيارات، تأمين النقل، التأمين ضد الأخطار الصناعية...
  - ب. تأمينات المسؤولية المدنية: هي تلك التأمينات التي تغطي أخطارا لا يقع أثرها بصفة مباشرة على المؤمن له أو ممتلكاته، ولكن يقع أثرها على أفراد آخرين ويكون المؤمن له مسؤولا عن تعويض المتضررين، وهنا تتولى شركة التأمين تعويض الغير نيابة عن المؤمن له مقابل دفعه قسط التأمين. ومن أمثلتها تأمين المسؤولية المدنية عن حوادث السيارات، تأمين المسؤولية المهنية.

### ثانيا: وظائف شركات التأمين

شركات التأمين كباقي المؤسسات الاقتصادية لها وظائف متكاملة لتحقيق أهدافها العامة، لكن هذه الوظائف تختلف بشكل واضح عن الوظائف المتعارف عليها في مجال الإدارة. وتأتي أهمية عرض وظائف شركات التأمين من أنها وسيلة لفهم الطريقة التي تتم من خلالها العملية التأمينية. وتمثل هذه الوظائف في:

#### 1. وظيفة التسعير:

تتم هذه الوظيفة بمعرفة القسط الواجب استيفاؤه من المؤمن له مقابل الخطر الذي ينوي التأمين ضده، وبالتالي فإن وظيفة التسعير تضع سعرا معيناً لكل نوع من أنواع التأمينات المختلفة، وهذا السعر يتناسب مع درجة احتمال تحقق الخطر ومبلغ التأمين والظروف المحيطة بالشئ أو الخطر محل التأمين. ويراعى في سعر التأمين أن يكون منافسا من جهة وكافيا لتغطية الخطر المؤمن ضده ويدر بعض الربح من جهة أخرى.

ويتم حساب قسط التأمين على مرحلتين هما القسط الصافي ثم القسط التجاري.

- أ. القسط الصافي: هو ذلك القسط الذي يكفي لتغطية الخسائر الفعلية في حال حدوثها، وبذلك فهو يسمح لشركة التأمين بالوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم عند تحقق الأخطار المؤمن ضدها. وعند احتساب القسط الصافي نفترض مبدأ تعادل التزامات المؤمن لهم مع التزامات المؤمن (شركة التأمين). أي أن: التزامات المؤمن = التزامات المؤمن له

وهذا معناه أن: الأقساط الصافية المحصلة = التعويضات المدفوعة

وتحسب هذه الأقساط الصافية على فرض أن المؤمن لهم معرضين لنفس الخطر وبنفس احتمال الخسائر المتوقعة (مبدأ التجانس). وعليه تعطى القاعدة العامة لحساب القسط الصافي كما يلي:<sup>1</sup>

$$\text{القسط الصافي} = \text{معدل حدوث الخطر} \times \text{مبلغ التأمين}$$

وأحيانا لا نعرف معدل حدوث الخطر أو الخسارة، فنلجأ إلى البيانات الإحصائية الخاصة بموضوع الخطر لتحديد معدل حدوث الخسائر وذلك بالاعتماد على مبدأ الاحتمال، والذي يعطى بالقانون التالي:

$$\text{معدل الخسارة} = \frac{\text{قيمة الخسائر الناتجة}}{\text{قيمة الممتلكات المؤمن عليها}}$$

ب. القسط التجاري: هو القسط الذي يقوم المؤمن له بدفعه لشركة التأمين، وهو أكبر من القسط الصافي، فهو يمثل القسط الصافي زائدا الإضافات.<sup>2</sup>

$$\text{القسط التجاري} = \text{القسط الصافي} + \text{الإضافات}$$

تتمثل الإضافات في:

- المصاريف الإدارية والعمومية؛
- هامش ربح للشركة؛
- احتياطي لمواجهة الخسائر التي تزيد عن قيمة القسط الصافي.

## 2. وظيفة الاكتتاب:

تتمثل هذه الوظيفة في عملية اختيار وتصنيف عملاء شركة التأمين بموجب سياسة تقرها الشركة حسب غاياتها وأهدافها.

إن الهدف الأساسي لوظيفة الاكتتاب هو تكوين محفظة من وثائق التأمين المختلفة، فتحدد الشركة من خلال هذه الوظيفة طلبات إصدار وثائق التأمين المقبولة والتي تتوقع أن ينتج عنها أرباح، والطلبات المرفوضة والتي يتوقع أن ينتج عنها خسائر.

تبدأ عملية الاكتتاب بوضع سياسة واضحة للاكتتاب تتماشى مع غايات الشركة، فقد تكون هذه السياسة الحصول على مجموعة كبيرة من الوثائق التي تدر ربحا منخفضا، أو الحصول على عدد

<sup>1</sup> هاني جزاع ارتيمه، محمد سامر عكور، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2010، ص.127

<sup>2</sup> أحمد محمد لطفي، نظرية التأمين، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص.85

قليل من الوثائق التي تعطي ربحاً مرتفعاً. وفي جميع الأحوال فإنه على شركة التأمين أن تحصل على المعلومات الضرورية لعملية الاكتتاب، وتختلف هذه المعلومات باختلاف نوع التأمين المطلوب، وتحصل شركة التأمين على هذه المعلومات من مصادر مختلفة أهمها:<sup>1</sup>

- طلب التأمين الذي يقوم المؤمن له بتعبئته؛
- تقرير وكيل أو مندوب التأمين الذي يقدم تقييمه عن العميل؛
- الاستعلام عن طالب الاكتتاب من مصادر خارجية مثل البنوك التي يتعامل معها، حالته الاجتماعية، الأحكام الصادرة بحقه...؛
- الكشف المباشر للممتلكات التي يرغب العميل بتأمينها؛
- الفحوصات الطبية التي تطلبها شركة التأمين من العميل في حالة التأمين الصحي أو التأمين على الحياة.

### 3. وظيفة الإنتاج:

يقصد بالإنتاج في مجال التأمين المبيعات والأنشطة التسويقية التي تقوم بها شركات التأمين، وتمثل عملية البيع التي تقوم بها شركة التأمين في الخدمة التأمينية. ويطلق على القسم الذي يتابع وظيفة الإنتاج "قسم الإنتاج"، يقوم هذا القسم بتطوير وتأهيل فريق فعال من رجال المبيعات، بالإضافة إلى القيام بمجموعة واسعة من النشاطات التسويقية ووضع خطط الإنتاج قصيرة وطويلة المدى، وتطوير برامج تأمينية جديدة لتلبية حاجات المؤمن لهم.

### 4. وظيفة تسوية المطالبات:

هي تلك الوظيفة المتعلقة بدفع التعويض أو مبلغ التأمين للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده. يوجد على مستوى شركة التأمين دائرة متخصصة لتسوية المطالبات وتحديد حجم التعويض المستحق من خلال تسوية الخسائر وتتم تسوية المطالبات بالاعتماد على مبدئين هامين:<sup>2</sup>

أ. التحقق من صحة المطالبات المقدمة: ويقصد بذلك أن تكون الخسارة قد حدثت فعليا، وأن تكون ضمن التغطية التأمينية بموجب شروط وثيقة التأمين.

ب. الانصاف والسرعة في تسديد المطالبات: ويعني الانصاف في تسديد المطالبات تجنب المغالاة والمبالغة في تسديد التعويضات وفي نفس الوقت عدم التماطل والتقصير في تسديدها، بالإضافة إلى تجنب تسديد المطالبات التي تنطوي على الغش وعدم الأمانة. أما إذا كانت المطالبات صحيحة فيتوجب

<sup>1</sup> أسامة عزمي سلام، نوري موسى شقيري، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص. 159-160

<sup>2</sup> أحمد محمد لطفي، مرجع سابق، ص. 88

تسديدها بأسرع وقت ممكن لأن ذلك سينعكس إيجاباً على مصلحة شركة التأمين.

## 5. وظيفة إعادة التأمين:

يقصد بإعادة التأمين "قيام شركة التأمين بتحويل جزء من الأخطار التي تؤمنها إلى شركة أخرى أقدر على تحمل هذه الأخطار."<sup>1</sup>

تسمى شركة التأمين بالمؤمن المباشر أو الأصلي، أما الشركة الأخرى فتسمى معيد التأمين، وقد يكون معيد التأمين شركة تأمين محلية أو أجنبية، كما قد يكون شركة متخصصة في إعادة التأمين.

تعتبر عملية إعادة التأمين أداة مهمة لإدارة الخطر، وذلك عند قيام شركة التأمين الأصلية بإبرام عقود تأمين ضد أخطار تزيد عن طاقتها، فبدلاً من أن ترفض التأمين ضد هذه الأخطار خوفاً من العسر المالي تقوم بإعادة التأمين، فتتحمل جزءاً من أعباء الخطر وتترك الباقي لجهات تأمينية لها الخبرة في هذا المجال، وبالتالي لا تضيع على شركة التأمين فرصة تحقيق الأرباح.

تتم وظيفة إعادة التأمين في شركة التأمين بكل ما يتعلق بهذه العملية من اختيار الجهة المناسبة التي سيتم إجراء عقد إعادة التأمين معها، نوع إعادة التأمين، حد الاحتفاظ، الأخطار التي سيتم تحويلها لمعيد التأمين، مبالغ الأقساط المتنازل عنها...

## 6. وظيفة الاستثمار:

يعد الاستثمار وظيفة مهمة جداً من وظائف شركة التأمين، حيث أنه يتجمع لدى شركة التأمين مبالغ ضخمة في بداية العملية التأمينية يمكن استثمارها. وتركز هذه الوظيفة على دراسة الظروف الاقتصادية والبحث عن الفرص الاستثمارية التي تدر الأرباح على الشركة، بحيث تتلاءم هذه الاستثمارات مع الالتزامات المتوقعة للشركة. فتكون هذه الاستثمارات طويلة الأجل في تأمينات الحياة، وتكون قصيرة الأجل في تأمينات الممتلكات.

### المطلب الرابع: مصادر أموال شركات التأمين

يتكون لدى شركات التأمين أموال طائلة من أكثر من مصدر، تشمل هذه المصادر ما يلي:

#### أولاً: أموال وحقوق المساهمين

تتمثل في رأس المال المدفوع والاحتياطات الرأسمالية التي تكونها شركة التأمين من الأرباح المحتجزة،<sup>2</sup> وذلك لتدعيم مركزها المالي أو مواجهة ظروف غير متوقعة مستقبلاً، وتعتبر هذه الأموال

<sup>1</sup> Swiss Reinsurance Company, An introduction to reinsurance, Switzerland, 2013, P.11, Available at: [http://fa2f2.voila.net/intro\\_reinsurance.pdf](http://fa2f2.voila.net/intro_reinsurance.pdf)

<sup>2</sup> عبد المجيد أحمد الأمير، تطور نشاط شركات التأمين في المملكة، اللقاء السنوي السادس عشر لجمعية الاقتصاد السعودية حول: "الخدمات المالية في المملكة العربية السعودية"، جامعة الملك سعود، السعودية، 2-4 جويلية 2007، ص.12.



هامش الأمان الأخير لحملة وثائق التأمين للحصول على مستحقاقهم التأمينية. وتمثل هذه الأموال نسبة ضئيلة من الأموال الموجهة للاستثمار في شركات التأمين.

## ثانيا: أموال وحقوق حملة وثائق التأمين

تتمثل في الأموال المتجمعة من تحصيل أقساط التأمين من المؤمن لهم، تنقسم هذه الأموال إلى مجموعتين:

### 1. أموال وحقوق حملة وثائق التأمين على الحياة:

تعتبر وثائق التأمين على الحياة ووثائق ادخارية نظرا لطول مدتها، حيث أن جزء كبيرا من الأقساط المتجمعة في شركة التأمين من هذه الوثائق يحتجز في شكل مخصصات تقنية،<sup>1</sup> هذه الأخيرة هي بمثابة تعويضات مستقبلية للمؤمن لهم. ومن أهم هذه المخصصات ما يلي:

أ. المخصص الرياضي: تشكل المخصصات الرياضية عنصرا أساسيا في تنظيم العملية التأمينية لشركات التأمين على الحياة، فمن خلالها تستطيع تقدير مدى استقرار وضعها المالي وضمان تغطية التزاماتها المستقبلية. كما أنها تشكل أهمية كبيرة في تغطية الأخطار المحتملة الناجمة إما عن تغير خطر الوفاة طيلة مدة العقد (تأمين لحالة الوفاة)، أو عن ضرورة تسديد رأس المال المحدد في العقد في تاريخ الاستحقاق (تأمين لحالة الحياة).<sup>2</sup>

ويوصف هذا المخصص بأنه رياضي لأن تحديده يتم على أساس تقنيات رياضية وحسابات الاحتمالات وجداول الحياة والوفاة، بالإضافة إلى خبرة الاكتواري للوصول إلى التقدير الصحيح لقيمة هذا المخصص.

ب. مخصص المشاركة في الأرباح: يطابق هذا المخصص مبلغ النتائج التقنية المالية التي تشكل مشاركة المستفيد من العقد في الأرباح المحققة، والتي لم توزع خلال السنة المالية، حيث تلتزم شركة التأمين بنص التشريع بإشراك مؤمنيهي في هذه الأرباح عن طريق تكوين مخصص المشاركة في الأرباح.

ت. المخصص الرياضي للريوع: يمثل هذا المخصص قيمة التزامات شركة التأمين تجاه المؤمن لهم والتي تتعلق بالريوع وما يلحقها، فبعض أنواع وثائق التأمين على الحياة لا تسدد في شكل

<sup>1</sup> Frédéric Planchet, Pierre Théron, **Mesure et gestion des risques d'assurance**, ECONOMICA, Paris, 2007, P.175-176

<sup>2</sup> محمد هلالى، عبد الرزاق شحادة، محاسبة المؤسسات المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص.361-362

رأسمال عند تاريخ الاستحقاق؛ ولكن في شكل توزيعات سنوية أو دورية مدى الحياة تسمى الربوع.<sup>1</sup>

## 2. أموال وحقوق حملة وثائق التأمين العامة:

تتمثل التأمينات العامة في جميع التأمينات التجارية عدا تأمينات الحياة بجميع أنواعها، وتتمثل أهم مصادر أموال التأمينات العامة في المخصصات التقنية التالية:

أ. **مخصص الأخطار السارية:** يعرف مخصص الأخطار السارية بأنه "ذلك الجزء من أقساط التأمين المصدرة خلال السنة والذي يخص الفترة التالية من تاريخ انتهاء هذه السنة لمواجهة الأخطار السارية لعقود التأمين في المدة الباقية والتي تدخل في السنة المالية التالية."<sup>2</sup>

إن طبيعة عقود تأمينات الممتلكات والمسؤوليات هي عقود سنوية، أي أنها تصدر لمدة سنة تبدأ من تاريخ إصدار العقد، وهذا يعني أن بعض هذه العقود تبقى سارية المفعول بعد انتهاء السنة المالية. في هذه الحالة فإن مسؤولية الشركة إزاء هذه العقود السارية لا تنتهي بانتهاء السنة المالية؛ بل تمتد للسنة الموالية؛ حيث أن القسط المدفوع خلال السنة والذي يخص سنة كاملة يتكون من جزئين: جزء يخص السنة الحالية وحتى نهايتها وجزء آخر يخص السنة الموالية والذي يعتبر مدفوعاً مقدماً، أي أنه غير مكتسب للسنة الحالية. وهنا يتوجب على شركة التأمين تكوين مخصص يدعى مخصص الأخطار السارية في تاريخ 12/31، وهذا بقيمة الأقساط غير المكتسبة بعد من وثائق التأمين المكتتب بها حتى تتمكن الشركة من مواجهة الأعباء المحتملة في السنة القادمة.

إن مبالغ هذا المخصص وإن كانت طبيعتها قصيرة الأجل لأنها تتعلق بالتأمينات العامة؛ إلا أنها تزداد وتتراكم من عام لآخر، خاصة مع زيادة الإصدارات الجديدة من وثائق التأمين العامة فتتحول إلى مصدر للاستثمارات طويلة الأجل.<sup>3</sup>

ب. **مخصص الكوارث قيد التسديد:** تعرف الكارثة بأنها "التصريح الودي أو القضائي المحرر من طرف المؤمن له (أو الضحية في حالة المسؤولية المدنية) بسبب تحقق الخطر محل التأمين في فترة التغطية."<sup>4</sup>

هنا يتعين على شركة التأمين التمييز بين الكوارث التي سددتها فعلاً خلال السنة وهي

<sup>1</sup> صبرينة شراقة، محاسبة شركات التأمين كأداة لاتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2003، ص.83

<sup>2</sup> أسامة عزمي سلام، نوري موسى شقيري، مرجع سابق، ص.324

<sup>3</sup> أحمد قمحاوي أباضة، أهمية الإشراف والرقابة على سوق التأمين السعودي، مركز البحوث، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007، ص.18

<sup>4</sup> Frédéric Planchet et autres, Modèles financiers en assurance, ECONOMICA, Paris, 2<sup>e</sup> ED, 2011, P.465

الكوارث المسددة، والكوارث المتحققة خلال نفس السنة وغير المسددة بعد، والتي يأتي سدادها خلال السنة أو السنوات الموالية وهي الكوارث المعلقة أو الكوارث قيد التسديد. ويهدف تحديد الوضعية المالية الحقيقية للشركة في N/12/31 يجب عليها تكوين محصص الكوارث قيد التسديد في هذا التاريخ.

يلاحظ مما سبق مدى أهمية وحجم أموال حملة وثائق التأمين بالنسبة لمختلف الأموال والموارد المتاحة، فهي في الواقع المصدر الرئيسي لاستثمارات شركات التأمين، لذا تتدخل الدولة لتضع بعض الضمانات الكافية للمحافظة على هذه الأموال، حيث أنها تستخدم مستقبلاً لكي تفي شركات التأمين بالتزاماتها تجاه حملة الوثائق.

### ثالثاً: أموال غير مرتبطة بنشاط التأمين

يطلق عليها "المخصصات الأخرى غير التقنية" وهي التي تكونها شركة التأمين لمقابلة خسائر معينة، وتتمثل هذه الأموال في المبالغ المستحقة لشركات التأمين الأخرى وإعادة التأمين والوكلاء والمنتجين وأرصدة الحسابات الدائنة أو مختلف الدائنين.<sup>1</sup> وتتميز هذه الأموال بأنها قصيرة الأجل، وتمثل نسبة ضئيلة جداً مقارنة بموارد الأموال الأخرى المتكونة لدى شركة التأمين.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، البورصات والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص. 391-392

## المبحث الثاني: طبيعة ومفهوم النشاط الاستثماري في شركات التأمين

تعد شركات التأمين من المؤسسات المالية التي تلعب دورا بارزا ومهما في تجميع الأموال وتراكمها من المصادر المختلفة، وتعمل على توجيهها نحو الاستثمار في مجالات وأدوات مختلفة. وبذلك تعتبر عملية الاستثمار عنصرا هاما في شركات التأمين؛ حيث تتمكن من خلالها من تغطية التزاماتها المستقبلية وتحقيق عوائد.

يهدف حماية حقوق المؤمن لهم من جهة والحفاظ على ملاءة شركة التأمين من جهة أخرى يتوجب عليها أخذ مبادئ الاستثمار بعين الاعتبار والمتمثلة في السيولة، الضمان، الربحية. كما تقوم بتنوع استثماراتها في أدوات استثمارية مختلفة شأنها في ذلك شأن المؤسسات المالية الأخرى. غير أن الاستثمار في شركات التأمين لا يخلو من المخاطر الأمر الذي يحتم عليها الموازنة بين العائد والمخاطرة لتحقيق أهدافها من الاستثمار.

تتطرق في هذا المبحث لمفهوم الاستثمار في شركات التأمين ومبادئه بالإضافة إلى الأدوات الاستثمارية في شركات التأمين ومخاطر الاستثمار في هذه الشركات.

### المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في شركات التأمين

يستمد مفهوم الاستثمار أصوله من علم الاقتصاد، فهو كمتغير اقتصادي على صلة وثيقة بالعديد من المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما أنه يشمل عددا كبيرا من الأنشطة والتي منها نشاط التأمين. حيث أن للاستثمار في شركات التأمين أهمية بالغة على مستوى الشركة ذاتها أو على مستوى الاقتصاد ككل.

#### أولاً: تعريف الاستثمار

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالاستثمار؛ إلا أن هذه التعاريف تتضمن الكثير من التشابه. فيمكن تعريفه بشكل عام على أنه "عبارة عن تخصيص بعض الموارد في الوقت الحاضر من أجل الحصول على عوائد في المستقبل". وهناك تعريف أخرى للاستثمار من وجهات نظر مختلفة، إذ جاءت هذه التعاريف لتحديد نوع هذا الاستثمار سواء كان استثمارا إنتاجيا أم ماليا. وفيما يلي توضيح لتعريف الاستثمار من وجهة نظر اقتصادية ومالية.

#### 1. التعريف الاقتصادي للاستثمار:

يعرف الاستثمار من هذا الجانب على أنه "اقتناء الأصول المادية بهدف خلق أنشطة جديدة أو توسيع الطاقة الانتاجية أو إعادة هيكلة أداة الإنتاج".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Guide investir en Algérie, KPMG, ED 2011, P.48

كما يعرف أيضا على أنه "التضحية بالموارد التي تستخدم في الحاضر على أمل الحصول في المستقبل على إيرادات أو فوائد خلال فترة زمنية معينة، حيث أن العائد الكلي يكون أكبر من النفقات الأولية للاستثمار".<sup>1</sup>

يعرف أيضا على أنه "صافي الإحلال أو الإضافة إلى رأس المال الثابت من المؤسسات التجارية والمؤسسات غير الهادفة للربح".

ركزت التعاريف السابقة على المعنى الاقتصادي للاستثمار، وهذا واضح من خلال المصطلحات المستخدمة لتعريف الاستثمار ومنها الأصول المادية، أداة الإنتاج، النفقات الأولية، الإحلال، وهذه المصطلحات هي مفاهيم اقتصادية بحتة.

## 2. التعريف المالي للاستثمار:

يعرف الاستثمار من المنظور المالي على أنه "قيام الأفراد والمؤسسات بشراء أحد الأصول المالية والتي تنتج عوائد معينة في مدة زمنية معينة، وذلك بأقل المخاطر الممكنة".<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا بأنه "التخلي عن أموال يمتلكها الفرد أو المؤسسة في فترة زمنية معينة ولفترة من الزمن قصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة، وذلك مع توفير عائد مقبول، مقابل تحمل عنصر المخاطرة المتمثل في احتمال عدم تحقق هذه التدفقات".<sup>3</sup>

يتضح من التعاريف السابقة أنها أضافت عامل المخاطرة في تعريف الاستثمار، فالمستثمر يكون مستعدا لتحمل درجة معينة من المخاطرة، وبناء عليه يتوقع الحصول على عائد في المقابل.

من خلال التعريف الاقتصادي والتعريف المالي يمكن تعريف الاستثمار بأنه:

"عملية اقتصادية مدروسة من قبل شخص طبيعي أو معنوي تقوم على أسس أو قواعد علمية أو عقلانية، بموجبها يجري توجيه أصول مادية أو مالية نحو تحقيق عوائد في المستقبل بتدفقات مستمرة عادة تضمن قيما تتجاوز القيم الحقيقية الحالية للأصول الرأسمالية، وفي ظروف تتسم بالأمان والتأكد قدر المستطاع مع عدم استبعاد هامش مقبول للمخاطرة".

وعند تعريفنا للاستثمار لا بد من تحديد أهم المصطلحات المرتبطة به:

- **العائد:** هو التعويض النقدي الذي يتلقاه المستثمر مقابل توظيف أمواله في شكل من أشكال

<sup>1</sup> عبد القادر بابا، سياسات الاستثمار في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص.35

<sup>2</sup> إبراهيم الجزراوي، تقييم بدائل الاستثمار في شركات التأمين باستخدام نماذج رياضية حديثة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 3، العدد 48، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص.187

<sup>3</sup> مروان شموط، كنجو عبود كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية للتوريدات، مصر، 2008، ص.6

الاستثمار المتاحة. وهو أيضا التوزيعات والأرباح الرأسمالية المتحققة من الاستثمار في أصل ما.<sup>1</sup> يعتبر العائد بمثابة الهدف الأسمى لكل مستثمر سواء كان فردا أو شركة، إلا أنه يجب التفرقة بين كل من العائد المتوقع والعائد الفعلي؛ حيث يشير المفهوم الأول إلى العائد الذي يتوقع المستثمر الحصول عليه في المستقبل. في حين يشير الثاني إلى العائد الذي حققه فعلا. وهنا نجد أن المستثمر يهدف إلى تحقيق العائد المتوقع، ولكنه في النهاية يحصل على العائد الفعلي الذي يكون أعلى أو أقل من المتوقع.

- المخاطرة: تعني تباين أو انحراف العائد الفعلي عن العائد المتوقع. وتعني أيضا احتمال فشل المستثمر في تحقيق العائد المتوقع على الاستثمار.<sup>2</sup>

ومن المتعارف عليه في مجال الاستثمار أن المستثمر لا يرضى بقبول أي مستوى من المخاطر إلا إذا توقع الحصول على عائد كافي للتعويض عن هذه المخاطر، حيث لا يوجد عائد مرتفع لا تصاحبه مخاطرة مرتفعة.

- التوظيف: يستعمل مصطلح الاستثمار والتوظيف كترادفين، باعتبار أنه في الحالتين هو استعمال مبلغ من المال لتحقيق عائد مالي؛ إلا أن مصطلح التوظيف له دلالة التحوط والأمان، أي أنه يركز على العوائد المؤكدة تحقيقها؛ في حين أن الاستثمار يتضمن جانبا من الحركية والمخاطرة ويهدف لخلق سلع وخدمات أي أنه يسهم بصورة مباشرة في النشاط الاقتصادي.

### ثانيا: تعريف الاستثمار في مجال التأمين

يعرف الاستثمار من وجهة نظر شركات التأمين على أنه "تخصيص وتشغيل قدر من الموارد المتاحة لشركة التأمين بغرض تحقيق فوائد مستقبلا مع تقليل المخاطر الاستثمارية إلى أدنى حد ممكن لضمان الوفاء بالتعهدات القائمة تجاه حملة وثائق التأمين."<sup>3</sup>

كما يعرف أيضا بأنه "توظيف صافي الأموال المتجمعة لدى شركة التأمين أو المتدفقة إليها من زبائنها في أدوات استثمارية مختلفة."<sup>4</sup>

وعليه فإن شركات التأمين تهدف من وراء الاستثمار إلى ضمان الوفاء بالتزاماتها تجاه حملة الوثائق من ناحية وتجاه ملاكها من ناحية أخرى. فنشاط الاستثمار يعد أحد الأنشطة الرئيسية في شركات التأمين لدرجة أن تقييم أدائها قد يعتمد اعتمادا كبيرا على نتائج هذا النشاط. وترجع هذه الحقيقة إلى ضخامة الأموال التي تتجمع لديها من مصادر مختلفة والتي يجب استثمارها بشكل جيد وإلا

<sup>1</sup> ابراهيم الجزراوي، مرجع سابق، ص. 188

<sup>2</sup> محمد الحناوي، الاستثمار في الأوراق المالية وإدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص. 21.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية فرياقص، مرجع سابق، ص. 386.

<sup>4</sup> المصدر نفسه

انخفاض العائد على رأس المال المستثمر من جهة وارتفعت أسعار التأمين من جهة أخرى مما يؤثر على عملية تقييم الأداء.

إن عملية الاستثمار في شركات التأمين ينبغي أن تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

أ. بيان السياسة الاستثمارية المتبعة؛

ب. تحديد النظم التي تسمح بقياس وتقييم مخاطر الاستثمار في شركات التأمين؛

ت. تحديد الإجراءات المناسبة لقياس وتقييم الأداء الاستثماري؛

ث. التواصل الداخلي الملائم وفي الوقت المناسب وتجميع المعلومات عن أنشطة الاستثمار؛

ج. التحديد الجيد والواضح للإجراءات المتبعة في حالة إجراء أي تغييرات على تنفيذ استراتيجية الاستثمار.

وتجدر الإشارة إلى أن شركات التأمين قد تلجأ إلى شركات السمسرة للقيام بعملية الاستثمار، حيث نجد أن العلاقة بين شركات السمسرة وشركات التأمين تتمثل في:<sup>2</sup>

- تقدم شركات السمسرة النصيحة لمديري محفظة الاستثمار في شركات التأمين؛
- تدير شركات السمسرة محفظة الأوراق المالية الخاصة بشركات التأمين؛
- تقدم شركات السمسرة الاستشارة الخاصة بالتقليل من مخاطر أسعار الفائدة وإعادة بيع الأوراق المالية؛
- تساهم شركات السمسرة في توجيه شركات التأمين نحو الأسواق المالية والاستثمارات المناسبة وذات العوائد المعقولة.

### ثالثاً: أهمية الاستثمار في شركات التأمين

يحتل الاستثمار أهمية بالغة في شركات التأمين، حيث يشكل الضمان الحقيقي لحملة الوثائق للحصول على حقوقهم من شركة التأمين عند تحقق الخطر أو حلول آجال الاستحقاق. ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

#### 1. عدم إبقاء الأموال مجمدة ومعطلة دون عائد أرباح: فاستثمار الأموال الهامة التي تتجمع

لدى شركات التأمين يسمح بتحقيق عوائد للشركة من جهة وخدمة الاقتصاد القومي من جهة أخرى؛

<sup>1</sup> Asset Management & Investment Strategy For Insurance Companies, Cayman Islands Monetary Authority, Island, 2010, P.2, Available at: [www.cimoney.com/regulated\\_sectors/reg\\_sec.aspx?id](http://www.cimoney.com/regulated_sectors/reg_sec.aspx?id)

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، إدارة شركات تداول الأوراق المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص.132

2. **ضمان للمؤمن لهم:** حيث يعتبر استثمار الأموال المتجمعة لدى شركات التأمين بمثابة ضمان لحملة وثائق التأمين حتى تفي بالتزاماتها تجاههم؛
3. **تقليل الخسائر الناجمة عن التعويضات وتغطية المصاريف العامة للشركة:** حيث أن شركات التأمين تتميز عن باقي الهيئات المالية الأخرى بعدم معرفتها مسبقا بحجم الخسائر التي يمكن أن تواجهها مستقبلا، وفي بعض الأحيان يفوق مجموع هذه الخسائر مجموع الأقساط المحصلة من المؤمن لهم خلال الدورة الإنتاجية، مما يشكل خطرا على خزينة شركة التأمين؛ وهنا تكمن أهمية الاستثمار في توفير السيولة اللازمة لمواجهة الخسائر غير المتوقعة؛
4. **رفع رأس المال على المدى الطويل:** حيث أن الأرباح المحققة من الاستثمارات على المدى الطويل يمكن أن تسهم في رفع رأس مال شركات التأمين؛<sup>1</sup>
5. **يعتبر كبديل آخر للتمويل:** حيث أن الاستثمار يعد طريقة جيدة لتمويل شركات التأمين بدلا من القروض البنكية التي تؤدي إلى زيادة المديونية، بسبب ارتفاع أسعار الفائدة على القروض؛
6. **تخفيض الضرائب على الأرباح:** حيث أن معظم التشريعات تمنح إعفاءات من الضرائب أو تقوم بتخفيضها في حالة توجيه الأموال نحو الاستثمار؛
7. **خلق قيمة مضافة لحملة الوثائق والمساهمين:** وذلك بالنظر إلى حجم الاستثمارات في ميزانية شركة التأمين، وتأثير نتائج الاستثمار على ربحيتها، فكلما كانت العوائد على الاستثمارات هامة كلما ساهم ذلك في خلق قيمة مضافة؛<sup>2</sup>
8. **توفير السيولة:** حيث أن قابلية تحويل الأصول الاستثمارية إلى سيولة نقدية في أي وقت يغري شركات التأمين باستثمار أموالها لآجال قصيرة الأجل للمحافظة على أموالها وتنميتها لتلبية التزاماتها التعاقدية في الوقت المناسب وبالقدر المناسب؛
9. **التقييم الدائم لأداء شركة التأمين:** حيث أن أسعار الأسهم المعروضة في البورصة مثلا تعطي نظرة واضحة حول الحالة الاقتصادية للشركة، فكلما كان سعر السهم مرتفعا؛ كانت قيمة الشركة أكبر وهذا ما يسهل على المسيرين معرفة مدى فعالية التسيير الذي يقومون به.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pascal Alphonse, **Gestion de portefeuille et marchés financiers**, PEARSON, Paris, 2010, P.528

<sup>2</sup> **Investment Management – a creator of value in an insurance company**, Zurich Financial Services, Switzerland, 2009, P.4, , Available at: [www.zurich.com](http://www.zurich.com)

<sup>3</sup> David Swensen, **Gestion de portefeuilles institutionnels**, MAXIMA, Paris, 2009, P.230



## المطلب الثاني: مبادئ استثمار أموال شركات التأمين

تقوم شركات التأمين بتجميع أموال ضخمة نتيجة لطبيعة نشاطها، وهذه الأموال تتمثل في أقساط التأمين؛ والتي تقوم بتحصيلها من المؤمن لهم. إن شركات التأمين ملزمة باستغلال هذه الأموال من خلال توظيفها في مجالات استثمار مختلفة وذلك لسداد كافة الالتزامات التي تواجهها. يقوم الاستثمار في شركات التأمين على مجموعة من المبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار، وتتمثل هذه المبادئ في السيولة، الضمان، الربحية.

### أولاً: السيولة

يقصد بالسيولة بمفهومها العام " قدرة الوحدة الاقتصادية على مقابلة التزاماتها الجارية عندما تتحقق." وتعرف أيضا بأنها "جاهزية الموجودات المتداولة لتغطية الالتزامات التي تحصل بشكل يومي، أو في وقت قصير بشكل مباشر، أو قابلة تحويل هذه الموجودات إلى نقدية من أجل تجنب مشاكل الدفع بشكل مبكر". وتعني أيضا "إمكانية التخلص من الورقة المالية بسرعة ودون خسارة."<sup>1</sup>

وبسبب تعلق السيولة بالاستثمار في شركات التأمين فيجب الأخذ بهذا العنصر عند تشكيل المحفظة الاستثمارية بما يضمن توفير احتياجات الشركة من الأموال السائلة. وهذا يتطلب قيام شركات التأمين بتوزيع استثماراتها حسب طبيعة التزاماتها، فتقوم باستثمار جزء من أموالها في شكل نقد سائل تحت الطلب كحسابات جارية أو ودائع قصيرة الأجل بالبنوك. كما تقوم باستثمار جزء من أموالها في شراء بعض الأصول سهلة التحويل إلى نقد دون تحمل خسائر؛ وهذا هو المفهوم السليم للسيولة؛ كتضمين المحفظة أذونات الخزينة أو سندات حكومية. ويراعى هنا أن لا تزيد هذه الأموال عن القدر الكافي وإلا انخفض العائد، وأن لا تقل عن القدر المناسب لتغطية الالتزامات. كذلك فيمكن لشركة التأمين استثمار بقية أموالها في استثمارات متوسطة وطويلة الأجل بالقدر الذي يتفق مع التزاماتها.

على هذا الأساس يمكن القول بأن السيولة في شركات التأمين هي "قدرة شركة التأمين على تحويل الاستثمارات إلى نقدية بسرعة وبدون خسائر لتعويض المؤمن لهم عند تحقق الخطر المؤمن ضده."<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين نوعين من السيولة الخاصة باستثمارات شركات التأمين وهما:

### 1. السيولة الكلية: ويقصد بها "نسبة الأموال السائلة والموجودات سهلة التحويل إلى نقدية إلى إجمالي

<sup>1</sup> منير ابراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، منشأة المعارف، مصر، 1999، ص.462  
<sup>2</sup> أحمد زكريا صيام، آليات جذب الاستثمارات الخارجية إلى الدول العربية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 3، جامعة الشلف، الجزائر، 2006، ص.96

الأموال المستثمرة." وكلما ارتفعت هذه النسبة توفرت السيولة.

**2. السيولة النسبية:** وهنا يتم إجراء مقارنة بين الموجودات من ناحية والالتزامات من ناحية أخرى، وهذا يتطلب معرفة الالتزامات وتقديرها وتقسيمها وفق مواعيد استحقاقها، مع ضرورة توفير الأموال اللازمة لسداد تلك الالتزامات عند حلول آجال استحقاقها.

### ثانيا: الضمان

يقصد بضمان الاستثمار "استبعاد عنصر المضاربة والمخاطرة في استثمار أموال الشركة قدر الإمكان، كالاتثمار في مشاريع غير مدروسة أو مشاريع غامضة."<sup>1</sup>

ونظرا لأن الأموال المستثمرة في شركات التأمين تخص حملة الوثائق؛ فإن شركات التأمين تضع أولوية كبيرة على ضمان تقليل المخاطر عند استثمار الأقساط المستلمة من المؤمن لهم. وغالبا؛ تحذر شركات التأمين من اللجوء إلى استثمارات عالية المخاطر، وذلك بغرض المحافظة على قيمة الأصول حتى ولو انخفض العائد نسبيا. وهناك نوعان من الضمان في شركات التأمين هما:

**1. الضمان الاسمي:** ويعني إمكانية حصول شركة التأمين على المبلغ المستثمر ذاته عندما ترغب في التخلص من تلك الأصول التي استثمرت فيها. ويمكن تحديد الضمان الاسمي من خلال تكلفة استثمار ما إلى إجمالي المبالغ المستثمرة.

**2. الضمان الحقيقي:** ويعني قدرة شركة التأمين على استرداد القوة الشرائية ذاتها للمبلغ المستثمر، وليس بالضرورة عدد الوحدات النقدية ذاتها.

ومن الأساليب التي تستخدمها شركات التأمين لزيادة الضمان هو أسلوب التنوع في محفظة الاستثمار، فكلما زاد تنوع الاستثمارات التي تتضمنها المحفظة كلما انخفضت المخاطر التي يتعرض لها عائلها. والتنوع قد يكون من حيث أوجه الاستثمار وذلك بتضمين المحفظة تشكيلة مختلفة من الأوراق المالية، كما قد يكون التنوع جغرافيا بعدم حصر الاستثمار في منطقة جغرافية واحدة، وإما أن يكون التنوع في استحقاقات الاستثمار حتى تضمن شركة التأمين تدفقا وسيولة مستمرة من الأموال.

### ثالثا: الربحية

تعني الربحية "قدرة الوحدة الاقتصادية على منح مستثمريها معدل عائد على استثمارهم." أما من ناحية الاستثمار في شركات التأمين؛ فإن الربحية يقصد بها "العائد الذي تحصل عليه شركة التأمين

<sup>1</sup> ابراهيم الجزراوي، مرجع سابق، ص.200

من توظيف أموالها في مجالات استثمار مختلفة لاستخدامها في تغطية جزء أو كل التزاماتها تجاه المؤمن لهم.<sup>1</sup>

وتأتي الربحية في مرحلة تالية بعد أن تحقق شركة التأمين قدرا كبيرا من السيولة والضمان، ولا يعني ذلك إغفال مبدأ الربحية؛ بل هو ضروري لدعم المركز المالي والتنافسي لشركة التأمين، وتغطية مختلف التزاماتها تجاه المؤمن لهم والمساهمين.

### المطلب الثالث: أدوات الاستثمار في شركات التأمين

يقصد بأداة الاستثمار "ذلك الأصل الحقيقي أو المالي الذي يحصل عليه المستثمر مقابل المبلغ الذي استثمره". من خلال هذا التعريف يمكن توضيح ما يلي:<sup>2</sup>

- الأصول الحقيقية: تتمثل في الأراضي والمباني والمعدات التي يمكن استخدامها من قبل عمال مهرة لإنتاج السلع.
- الأصول المالية: هي التزامات مالية على مصدري الأوراق المالية، وهذه الالتزامات قابلة للبيع في أسواق متنوعة.

بعد توضيح معنى الأصول الحقيقية والأصول المالية يمكن القول أن أدوات الاستثمار في شركات التأمين على أساس المدة الزمنية تنقسم إلى:

#### أولاً: أدوات الاستثمار قصيرة الأجل

تتمثل في تلك الأدوات التي يمكن تحويلها بسرعة وبسهولة إلى سيولة نقدية، كما أن فترة استحقاقها تقل عن سنة. وتعتبر أدوات الاستثمار قصيرة الأجل في شركات التأمين كلها أدوات استثمارية مالية، وقد تكون متداولة في أسواق النقد أو أسواق المشتقات.

#### 1. الأدوات المتداولة في أسواق النقد:

تعرف السوق النقدية بأنها "تلك السوق التي يتم التعامل فيها بالأدوات المالية قصيرة الأجل، وتسمى أيضا سوق السيولة لما تتميز به من مرونة وسيولة عالية لأدواتها، وبدرجات مرتفعة من الأمان."<sup>3</sup> أي أنها ذات مخاطر منخفضة جدا لأن قيمتها الاسمية شبه مؤكدة ولا تتحمل خسائر؛ لاسيما الأدوات المالية التي تصدرها الحكومة والشركات ذات التصنيف الائتماني القوي.

تلعب السوق النقدية دورا هاما في تنفيذ السياسة النقدية للدولة، ويعتبر البنك المركزي أهم

<sup>1</sup> منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص. 464

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص. 127

<sup>3</sup> Cem Karacadag, **Managing risks in financial market development**, International Monetary Fund, Working paper 03/116, 2003, P.8

المؤسسات المشاركة في السوق النقدية كونه السلطة النقدية التي تدير السياسة النقدية. ومن أهم الأدوات المالية التي تقوم شركات التأمين بالاستثمار فيها في أسواق النقد نجد:

### 1. أذونات الخزينة:

هي أدوات دين تصدرها الدولة، ويحصل حاملها على عائد ثابت في تاريخ محدد، وتتراوح آجال استحقاقها بين ثلاثة (3) أشهر وستة (6) أشهر.<sup>1</sup>

تتميز هذه الأدوات بأنها قابلة للتحويل إلى سيولة نقدية بسهولة وسرعة، ويمكن شراؤها وبيعها بسهولة أيضا، كما أنها عبارة عن استثمارات خالية من المخاطر إلى حد كبير.

### 2. الأوراق التجارية:

هي عبارة عن أوراق تقوم المؤسسات الضخمة ببيعها للمستثمرين، وتتراوح آجال استحقاقها بين خمسة (5) أيام وتسعة (9) أشهر. تتميز الأوراق التجارية بمخاطر مرتفعة نسبيا مقارنة بأذونات الخزينة ويترتب على ذلك عائد أكبر قليلا. كما أنها تصدر بخصم أي إمكانية الحصول على سيولة قبل تاريخ استحقاق الورقة وذلك ببيعها لدى أحد البنوك.

### 3. شهادات الإيداع:

هي عبارة عن إيصال صادر عن أحد البنوك التجارية، يثبت لحامله أنه قد أودع مبلغا معيناً لديها بمعدل فائدة محدد ولمدة محددة. ويتم الحفاظ على هذه الوديعة في البنك حتى تاريخ الاستحقاق وعند هذا التاريخ يستلم حامل الشهادة مبلغ الوديعة مضافا إليه الفائدة، ويمكن بيعها في السوق المفتوحة قبل تاريخ الاستحقاق، وتتراوح آجالها بين 14 يوما وسنة واحدة.

### 4. القبولات المصرفية:

تعتبر أقدم الأدوات في سوق النقد، وقد أنشئت لخدمة حركة التجارة الدولية، وهي عبارة عن أمر بالدفع يطلب العميل من خلال البنك بأن يقوم بالدفع له أول شخص ثالث مبلغا معيناً في تاريخ محدد، ويصبح هذا الأمر مقبولا إذا قام البنك بختمه بعبارة "مقبول"<sup>2</sup>، وبالتالي يمكن بيع هذا القبول في سوق النقد أو الاحتفاظ به حتى تاريخ استحقاقه والذي يتراوح بين 30 و180 يوما.

### 5. حسابات الاستثمار:

يمكن لشركة التأمين استخدام فائض السيولة لديها بفتح حسابات استثمارية لدى البنوك. وتشمل

<sup>1</sup> Michel Fleuriot, *Banques d'investissement et de marché*, ECONOMICA, Paris, 2007, P.26

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، إدارة المخاطر الاستثمارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009، ص.200

هذه الحسابات:<sup>1</sup>

- أ. الحساب الجاري: الذي تقبل فيه البنوك التجارية فتح حسابات للعملاء بفائدة قليلة نسبيا، وهنا يسمح للعميل بسحب المبالغ التي يريدونها من حسابه في أي وقت.
- ب. الودائع لأجل: الوديعة لأجل هي مبلغ معين من المال يودع لدى بنك أو مؤسسة مالية لمدة معينة على أساس سعر فائدة يتم الاتفاق عليه، وأسعار الفائدة على الودائع تتناسب طرديا مع آجال استحقاق الودائع، كما أنه لا يمكن فك الوديعة لأجل قبل تاريخ استحقاقها.
- ت. الودائع تحت الطلب: من خلالها تقوم البنوك بالسماح للعملاء بالاحتفاظ لديها بمبالغ معينة، وتعطي الودائع تحت الطلب مردودا أعلى من الحسابات الجارية بشرط عدم السحب الفوري بل خلال مهلة معينة.

## II. الأدوات المتداولة في سوق المشتقات:

تعرف المشتقات المالية على أنها "عقود ثانوية تنشأ من عقود أساسية تتعلق بأدوات استثمارية أخرى (أسهم، سندات) في وقت محدد بالمستقبل."<sup>2</sup> واكتسبت هذه العقود تسمية المشتقات لأنها تشتق من الأدوات المالية.

كما تعرف أيضا بأنها "أدوات مالية ترتبط بأداة معينة، وتتوقف قيمتها على أسعار الأصول المالية محل التعاقد، وتستخدم المشتقات المالية لعدد من الأغراض وتشمل إدارة المخاطر، الاحتياط، المراجعة بين الأسواق وأخيرا المضاربة."

تعتبر شركات التأمين من المتعاملين في المشتقات المالية، حيث تصنف ضمن المستخدمين النهائيين؛ أي لا تعتبر من فئة الوسطاء. إن الاستعانة بالأدوات المالية المشتقة في مجال التأمين من شأنه أن يقوي عرض شركات التأمين، كما يعطي ميزات أفضل من إعادة التأمين خاصة فيما يخص السيولة والسرية وتكلفة المعاملات. ومن عقود المشتقات التي تتعامل فيها شركات التأمين نجد:

### 1. الخيارات:

تمثل الخيارات أحد أدوات الاستثمار الحديثة التي تعطي للمستثمر فرصة لزيادة العائد أو الحد من المخاطر التي يتعرض لها، والتي من أهمها على وجه الخصوص تغير أسعار الأوراق المالية التي يمتلكها والتي يزمع شراؤها أو بيعها في المستقبل.

<sup>1</sup> ابراهيم الجزراوي، مرجع سابق، ص. 191

<sup>2</sup> Antoine Frachot, *Théorie et pratique des instruments financiers*, Ecole Polytechnique, Paris, 2001, P.19, disponible sur : <http://www.polytechnique.edu/servlet/com.jsbsoft.jtf.core.SG>

تعرف الخيارات على أنها "عمليات آجلة يمنح فيها المشتري حق الخيار في إلغاء العملية أو إتمامها مقابل مبلغ يدفعه للبائع في وقت محدد وسعر ثابت تم الاتفاق عليه".<sup>1</sup>

من التعريف نجد أن الخيارات هي بمثابة عقد مالي إلا أنها نوع استثنائي من العقود لأنها تعطي للمشتري الحق ولا تضمن الالتزام.

كما تعرف بأنها "عقود تعطي الحق لحاملها شراء أو بيع عدد من الأدوات المالية بسعر محدد وبمدة محددة؛ عادة تتراوح بين 3-9 أشهر". من هذا التعريف يتضح لنا بأن عقود الخيارات هي في العادة قصيرة الأجل. وهناك نوعان من الخيارات لكل صفقة تتم بين البائع والمشتري وهما:

#### أ. خيار الشراء Call Option:

يتيح خيار الشراء الحق للمشتري بشراء الكمية المتفق عليها من الأصول المالية وبالسعر المحدد في العقد خلال فترة زمنية محددة، أو بتاريخ استحقاق عقد الخيار؛ غير أن الشراء لا يكون ملزماً.<sup>2</sup>

#### ب. خيار البيع Put Option:

يتيح خيار البيع الحق للمشتري ببيع الكمية المتفق عليها من الأصول المالية وبالسعر المحدد في العقد خلال فترة زمنية محددة أو بتاريخ استحقاق عقد الخيار، أو عدم بيعه إذا لم يرد تنفيذ العقد.

## 2. عقود المستقبلات:

يمكن تعريف العقود المستقبلية على أنها "عقود تعطي لحاملها الحق في شراء أو بيع كمية من أصل معين (قد يكون سلعة أو ورقة مالية) بسعر محدد مسبقاً، على أن يتم التسليم والتسلم في وقت لاحق في المستقبل".

تعرف أيضاً بأنها "عملية تسليم أصل ما (سلعة أو ورقة مالية) في تاريخ تسليم أو استحقاق محدد، وبسعر متفق عليه يطلق عليه السعر المستقبلي، وهذا السعر يتم دفعه في تاريخ استحقاق العقد".<sup>3</sup>

فالعقود المستقبلية هي عقود يتم الاتفاق فيها عند إبرام العقد على الشيء المبيع، كميته وسعره على أن يتم التسليم ودفع الثمن في تاريخ لاحق في المستقبل. كما أن كلا الطرفين ملتزم بتنفيذ العقد.

يستخدم هذا النوع من العقود عادة لتغطية تقلبات أسعار الفائدة، ومن عقود المستقبلات التي تتعامل فيها شركات التأمين نجد:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Joel Priolon, **Les marchés financiers**, AGRO, Paris, 2010, P.30

<sup>2</sup> Pietro Millosovich, **Overview of financial markets and instruments**, University of Trieste, Italy, 2007, P.58, Available at: [http://users.ictp.it/~marsili/fin\\_math07/SlidesMillosovich.pdf](http://users.ictp.it/~marsili/fin_math07/SlidesMillosovich.pdf)

<sup>3</sup> خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص.157

<sup>4</sup> Frank Fabozzi, **The theory and practice of investment management**, JOHN WILEY, Canada, 2002, P.720

أ. عقود CAP: هي عقود تضمن للمقترض عدم ارتفاع سعر الفائدة عن سقف معين خلال مدة مستقبلية محددة، مع عدم مقاضاة الطرف الآخر عن مبلغ الفائدة الإضافية للمبلغ الاسمي المحدد بالعقد طيلة المدة المحددة.

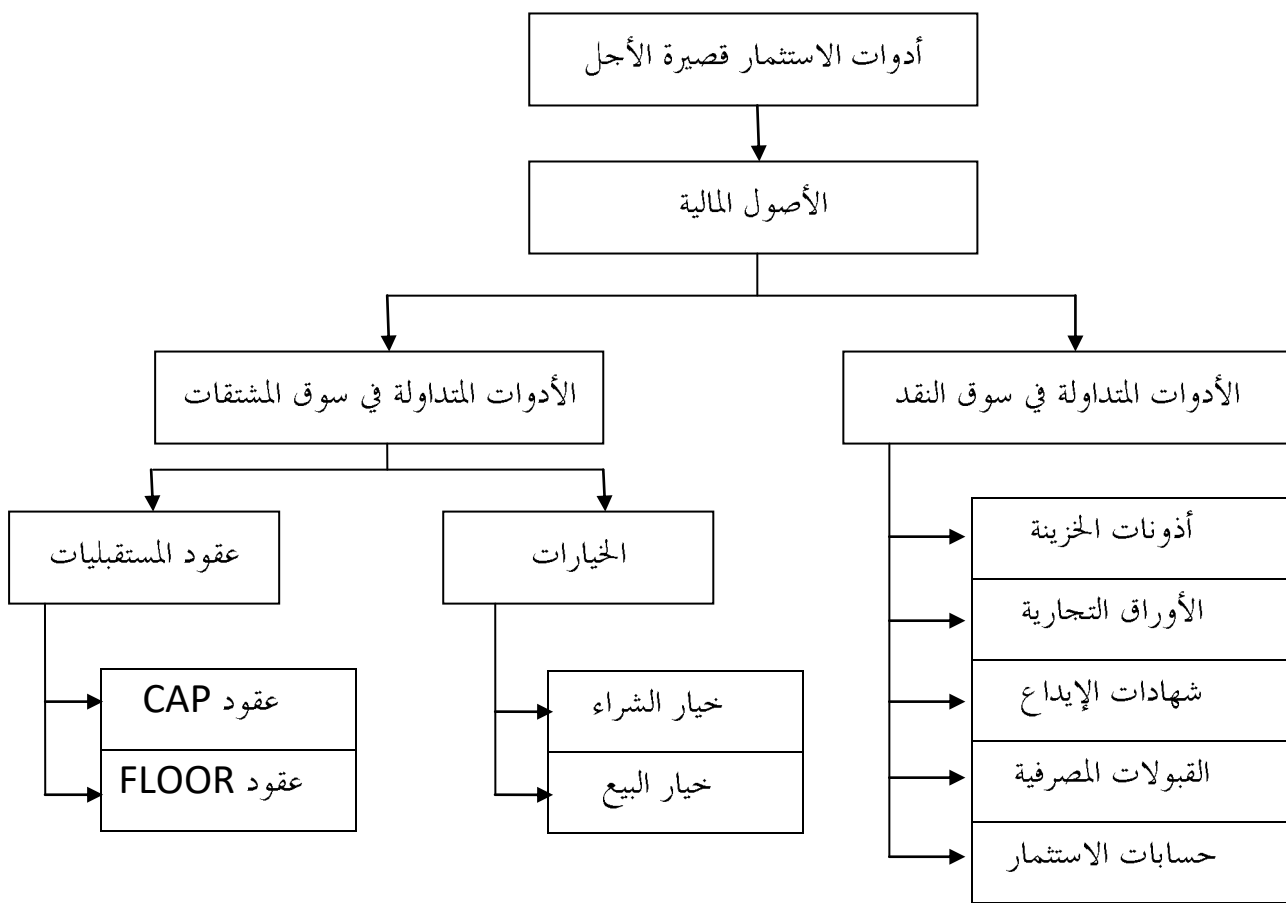
ب. عقود FLOOR: تعمل هذه العقود على حماية المودع من عدم انخفاض سعر الفائدة عن معدل معين طيلة المدة المستقبلية المحددة، مع عدم مقاضاة الزبون عن فرق الفائدة للمبلغ المحدد في العقد خلال المدة المحددة.

والجدير بالذكر أن مختلف الهيئات الوصية في أسواق التأمين العالمية بدأت تباعا تدخل مثل هذه الأدوات (المتداولة في سوق المشتقات) في تنظيماتها، بحيث يراعى في استخدام شركات التأمين لمثل هذه الأدوات النقاط الآتية:

- لا يمكن أن تستعمل هذه الأدوات المالية من طرف شركات التأمين إلا في إطار التغطية المالية وليس للمضاربة؛
- ضرورة وجود مراقبة داخلية تبرر أن استخدام مثل هذه الأدوات قد تم بالتوافق مع التزامات شركة التأمين.

من خلال ما سبق يمكن توضيح أدوات الاستثمار قصيرة الأجل في شركات التأمين في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-2): أدوات الاستثمار قصيرة الأجل في شركات التأمين



المصدر: من إعداد الباحثة

## ثانيا: أدوات الاستثمار طويلة الأجل

هي استثمارات يصعب تحويلها إلى نقدية سائلة في فترة وجيزة، وعادة ما يتم اقتناؤها بهدف الاحتفاظ بها لمدة تزيد عن سنة.

تتكون أدوات الاستثمار طويلة الأجل في شركات التأمين من أدوات استثمار مالية؛ والتي يتم تداولها في سوق رأس المال، وأدوات استثمار حقيقية. وفيما يلي شرح لكل نوع من هذه الأدوات:

### 1. أدوات الاستثمار المالية المتداولة في سوق رأس المال:

تعرف سوق رأس المال بأنها "السوق التي يتم تداول الأدوات المالية طويلة الأجل، وتختلف عن السوق النقدية؛ إذ أن السوق النقدية هي سوق السيولة؛ بينما سوق رأس المال هي سوق احتياجات مالية طويلة الأجل، ولهذا فإن مخاطرها تكون أكبر من مخاطر السوق النقدية وبالتالي فإن عائدها يكون أكبر".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم الجزراوي، مرجع سابق، ص.193



يتمثل المتعاملون الرئيسيون في هذه السوق في شركات الأعمال، الحكومة، الأفراد. وتتمتع الأدوات المالية المتداولة في سوق رأس المال إما بحق المديونية وتسمى "استثمارات المديونية"، وإما بحق الملكية وتسمى "استثمارات الملكية".

## 1. استثمارات المديونية:

هي عبارة عن أدوات دين مستحق للشركة المستثمرة لدى الجهة المستثمر فيها، وتتميز هذه الأدوات بوجود تاريخ استحقاق محدد لاسترداد الأموال المستثمر فيها،<sup>1</sup> وكذا بوجود التزام بتوزيع عائد دوري على الأموال المستثمرة بغض النظر عن نتيجة أعمال الجهة أو الشركة المصدرة من ربح أو خسارة. كما تتميز بتوفر عنصر الأمان نسبيا مقارنة مع استثمارات الملكية، كما تحقق مستوى مقبولا من العائد. ومن أهم أدوات استثمار المديونية ما يلي:

### أ. كميالات وسندات الخزينة:

هي عبارة عن أوراق مديونية تصدر عن الحكومة المركزية وتمثل قروضا طويلة الأجل، على عكس أدونات الخزينة التي تكون قصيرة الأجل؛ وهي معفاة من ضريبة الدخل.

يتمثل الفرق الأساسي بين كميالات الخزينة وسندات الخزينة في آجال الاستحقاق؛ إذ أن كميالات الخزينة تصدر بمدة استحقاق بين سنة واحدة وعشر (10) سنوات، وتسمى أيضا أوراق الخزينة. أما سندات الخزينة فتصدر بمدة استحقاق بين عشر (10) سنوات وثلاثين (30) سنة.

إن إصدار كميالات وسندات الخزينة يكون إما لحاملها أو تكون اسمية، كما أن الفوائد المترتبة عنها تدفع نصف سنوية.

### ب. السندات المحلية (البلدية):

هي سندات ذات دخل ثابت تصدرها البلديات أو الإدارات المحلية، تتمتع الفائدة المترتبة عنها بالإعفاء الضريبي من الدخل. تصنف هذه السندات إلى صنفين:

- سندات التزام عامة: وهي السندات التي تصدر بثقة وائتمان تام من الحكومة التي تقوم بإصدارها.

- سندات الإيراد: تساهم سندات الإيراد في مساعدة المشاريع التي تنتج إيرادات مالية، ويستخدم الإيراد المتولد من المشروع لدفع استحقاقات حملة السندات.

<sup>1</sup> أحمد صلاح عطية، محاسبة شركات التأمين، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص.51

ث. السندات التي تصدرها الشركات:

تعرف السندات التي تصدرها الشركات بأنها "شهادات الدين التي تطرح في السوق المالية لآجال طويلة، عادة تتراوح بين خمس (5) سنوات وثلاثين (30) سنة، تصدرها شركات الأعمال باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التمويل طويلة الأجل".<sup>1</sup>

وقبل عملية شراء السندات التي تصدرها الشركات، فإنه يتعين على المستثمرين أن يقيموا النوعية المالية للشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الربحية في الشركة ومدى استقرارها المالي في الأجل الطويل. كما أنه من المهم إجراء مقارنة بين المخاطر والعوائد المحتملة من الاستثمار في السندات.

هناك عدة أنواع من السندات التي تصدرها الشركات والتي يمكن لشركات التأمين الاستثمار فيها، أهمها:

- السندات القابلة للاستدعاء: هي السندات التي تعطي الحق للجهة المصدرة بإعادة شراء السندات قبل تاريخ الاستحقاق، وذلك بسعر استدعاء محدد.<sup>2</sup>

- السندات القابلة للتحويل: هي السندات التي يمكن تحويلها إلى أسهم عادية بعد مضي مدة محددة، وبسعر محدد للسهم الواحد؛ إذا رغب حاملها في ذلك؛ بحيث يتحول من دائن للشركة إلى شريك مساهم، وذلك وفق شروط وقواعد محددة في العقد.

ج. القروض بضمان الرهن:

يعرف القرض بضمان الرهن على أنه "دين طويل الأجل يملك فيه الدائن حق المطالبة بواحد أو أكثر من أصول المدين، كما يعطيه الحق في بيع الأصول المرهونة إجباريا من خلال نزع ملكية الرهنية إذا لم يتم دفع دين الرهن في ميعاده المحدد".<sup>3</sup>

الشرط المهم في هذه الاستثمارات أن يكون الرهن مضمونا وأن لا تتجاوز قيمة القرض نسبة معينة من المال المرهون، وذلك زيادة في الضمان. توجد ثلاثة أنواع من القروض بضمان الرهن والتي تتعامل فيها شركات التأمين وتمثل في:

- القروض بضمان وثائق تأمينات الحياة: تتمثل في القروض التي تمنحها شركات التأمين لحملة وثائق التأمين على الحياة، ويتميز هذا النوع من الاستثمارات بدرجة عالية من الأمان، وتحقيق عائد مقبول يتمثل في معدل الفائدة المتفق عليه.

<sup>1</sup> Rémi Bachelet, **Cours de Marchés Financiers : Les produits financiers**, Ecole Centrale de Lille, 2010, P.4, disponible sur : <http://rb.ec-lille.fr>

<sup>2</sup> مبارك آل فواز، الأسواق المالية من منظور إسلامي، مذكرة تدريسية، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، السعودية، 2010، ص.22.

<sup>3</sup> Daniel Donald, **A primer on the mortgage market and mortgage finance**, working paper, Federal Reserve Bank, United States of America, 2008, P.32

- القروض بضمان رهون عقارية: تحتل عمليات الإقراض برهون عقارية نسبة مرتفعة من استثمارات شركات التأمين على الحياة نظرا للعائد المرتفع الذي تحققه هذه الاستثمارات، كما أن التعويضات في شركات التأمين على الحياة عادة ما تستحق في الأجل الطويل، وبالتالي يمكنها استثمار الأموال المتاحة لديها في استثمارات طويلة الأجل كالقروض بضمان رهون عقارية، وهذا على خلاف الوضع في شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات التي تحتاج للسيولة من استثمارها لمواجهة تعويضات واثق التأمين الصادرة، وذلك في الأجل القصير.

في هذا النوع تقوم شركات التأمين؛ بدلا من التملك؛ بتقديم قروض لتمويل العقارات، ثم تحصل على جزء من عائد المشروع وكذا فوائد القرض. وتصنف القروض بضمان رهون عقارية إلى:

✓ القروض السكنية: تعد أكثر أنواع القروض بضمان رهن عقاري شيوعا، وهي تلك القروض المرتبطة بتمويل عقارات أو شقق سكنية. وعادة ما تتعلق هذه القروض بعملية شراء عقار أو شقق سكنية لا يمكن تدبير ثمنها نقدا بالكامل، فيقوم المشتري (المدين) بتمويل جزء من ثمن الشراء نقدا والباقي بقرض.

تعتبر الأراضي والمباني السكنية من الضمانات الأكثر تفضيلا لدى شركات التأمين وخاصة شركات التأمين على الحياة، وذلك نظرا لإمكانية إثبات ملكيتها بالإضافة إلى استقرار أسعارها وربما تزايدها بصفة مستمرة. ويشترط في هذه الضمانات أن تكون موثقة الملكية، وخالية من أية رهونات أو وضع يد أو نزاع قضائي وما إلى ذلك.

عند اتخاذ قرار منح هذه القروض من قبل شركات التأمين فإنه يجب مراعاة الاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

- أن تكون شروط وآجال السداد محددة بدقة وبشكل يسهل عملية إدارتها وإجراء القيود المحاسبية المتعلقة بها بطريقة سليمة؛
- السمعة الائتمانية للعميل المقترض، وذلك حتى لا تقع شركة التأمين في خطر عدم السداد من المقترض، ويتم التعرف على السمعة (الجدارة) الائتمانية للعميل من خلال عدة مصادر أهمها؛ طلب الحصول على القرض الذي يتم ملؤه من قبل العميل، والذي يحوي بيانات وضمائم توضح السجل المالي التاريخي للعميل، بالإضافة إلى المستندات التي ترفق مع الطلب والتي تؤكد صحة ما جاء به من بيانات؛
- درجة ملاءمة الضمانات المقدمة ومدى قابليتها للتسويق، ويتم التأكد من ذلك عن

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص.48.

طريق تقدير القيمة الحالية لها.

✓ القروض الزراعية: هي تلك القروض الخاصة بتمويل أنشطة زراعة الأراضي بهدف إنتاج المحاصيل المختلفة أو المراعي اللازمة لتنمية الثروة الحيوانية، ويتوقف قرار منح الائتمان من عدمه على درجة مقدرة الأرض على الإنتاج، كما ترتبط شروط ومواعيد السداد عادة بفترات أو مواسم الحصاد. ولا تختلف شروط وظروف منح هذه القروض غالباً عما هو متبع في القروض السكنية.

✓ القروض التجارية والصناعية: تحتل هذه القروض جزءاً لا يستهان به من محفظة استثمارات شركات التأمين وذلك بسبب حاجة شركات التأمين - وخاصة شركات التأمين على الحياة - لاستثمار أموالها في شكل احتياطات تأمينية، بالإضافة إلى انخفاض المصاريف الإدارية في القروض التجارية والصناعية مقارنة بتلك الخاصة بالقروض السكنية. كما تعتبر القروض الصناعية والتجارية فرصة جيدة لشركة التأمين للحصول على عوائد استثمارية مرتفعة نسبياً، وأيضاً المشاركة في المكاسب المتوقع تحقيقها مستقبلاً.

- القروض بضمانات أخرى: هي القروض التي تمنحها شركات التأمين مقابل ضمانات مختلفة؛ غير المذكورة سابقاً؛ كالسندات وأسهم شركات المساهمة وغيرها.<sup>1</sup>

تجدر الإشارة إلى أن شركات التأمين العالمية تقوم بتسويق عمليات الاستثمار في القروض بضمان الرهن إما من خلال قسم متخصص بالقروض برهون على مستوى الشركة ذاتها، أو عن طريق توكيل إدارة هذه العمليات لشركات متخصصة في هذا النوع من النشاط.

## 2. استثمارات الملكية:

هي عبارة عن أدوات ملكية تنطوي على حق الملكية في مشروع معين، ولا ترتبط هذه الأدوات في العادة بتاريخ استحقاق محدد، وبالتالي فهي لا تتطلب سداداً في تاريخ معين من جانب الشركات المصدرة لها.

كذلك فإن العائد على تلك الحقوق غالباً ما يكون في صورة توزيعات أرباح تتحدد بناء على قرارات مجلس إدارة الشركة المصدرة، ولا تمثل التزاماً عليها إلا بعد الإعلان عن توزيع تلك العوائد. تتميز هذه الأدوات بعوائدها المرتفعة غير أنها تتضمن درجة عالية من المخاطرة.

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد نوعان من استثمارات الملكية هما:

<sup>1</sup> Financial Production, Handbook of National Accounting, United Nations, European Central Bank, series 113, 2014, P.237

أ. الأسهم العادية:

- هي عبارة عن مستند أو شهادة ملكية في رأس مال الشركة المصدرة له، يؤكد السهم العادي ملكية صاحبه لحصة في أرباح الشركة، وله ثلاثة قيم؛ قيمة اسمية، قيمة دفترية، قيمة سوقية.<sup>1</sup>
- القيمة الاسمية: هي القيمة التي تحدد للسهم عند تأسيس الشركة، وتدوّن في شهادة السهم الصادرة للمالكه، ومن مجموع القيم الاسمية لجميع الأسهم يتكون رأس مال الشركة.
  - القيمة الدفترية: تعادل حقوق الملكية لدى الشركة، وهي القيمة المحاسبية للأصل في دفاتر الشركة بعد تأسيسها. وتساوي قيمة رأس المال على عدد الأسهم.
  - القيمة السوقية: هي السعر الذي يمكن أن يباع به السهم في السوق، وتتغير تبعاً للعرض والطلب، لذا فقد تكون هذه القيمة مساوية أو تكون أعلى أو أقل من القيمة الاسمية أو الدفترية وذلك في ضوء ربحية الشركة.

تحوّل الأسهم العادية حاملها حقوقاً منها:

- حضور الجمعية العامة للشركة والتصويت على قراراتها؛
- الحصول على نصيب من الأرباح السنوية للشركة في حال تحققها وتوزيعها؛
- الأولوية في الاكتتاب في الأسهم الجديدة التي تصدرها الشركة؛
- الحصول على حصة من صافي أصول الشركة في حال تصفيتها؛
- نقل ملكية السهم إلى شخص آخر عن طريق البيع في السوق المالية؛
- الاطلاع على دفاتر وأوراق الشركة.

ب. الأسهم الممتازة:

هي عبارة عن مستندات أو شهادات ملكية، ليس لها تاريخ استحقاق محدد، ويكون لحاملها الأولوية في الحصول على الأرباح قبل حامل السهم العادي.<sup>2</sup> يشار إلى هذه الأسهم عادة بأنها أسهم هجينة ذلك لأنها تجمع بين سمات الأسهم العادية وسمات السندات، فهي تعتبر حق ملكية لكون السهم الممتاز يشترك في أرباح الشركة مثل السهم العادي، ويضاف إلى ذلك أنه يتم الاتفاق على الحد الأدنى أو الأعلى للربح كما في السند، كما أن عائد السهم الممتاز ثابت ولا يتأثر بمستوى وضع الشركة.

يحمل السهم الممتاز ثلاث قيم (قيمة اسمية، قيمة دفترية، قيمة سوقية) شأنه في ذلك شأن السهم

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2009، ص.174

<sup>2</sup> Erwan Le Saout, *Introduction aux marchés financiers*, ECONOMICA, Paris, 2<sup>e</sup> ED, 2008, P.56

العادي؛ غير أن القيمة الدفترية تتمثل في قيمة الأسهم الممتازة كما تظهر في دفاتر الشركة مقسومة على عدد الأسهم المصدرة.

تتمثل الحقوق الممنوحة لحملة الأسهم الممتازة في:

- أولوية الحصول على الأرباح؛
- إمكانية استرداد مالك الأسهم الممتازة لأمواله عند تصفية الشركة قبل ملاك الأسهم العادية؛
- إمكانية تحويل الأسهم الممتازة إلى أسهم عادية إذا نصت شروط الإصدار على ذلك؛
- الأولوية في شراء أي إصدارات جديدة من الأسهم الممتازة.

## II. أدوات الاستثمار الحقيقية:

يشمل الاستثمار الحقيقي مجموعة الاستثمارات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة التكوين الرأسمالي في المجتمع، أي زيادة طاقته الإنتاجية، كسواء الآلات والمعدات والمصانع الجديدة. كما يشمل العقارات، الأراضي...، ويعتبر الاستثمار حقيقياً متى وفر للمستثمر الحق في حيازة أصل حقيقي، كالعقار والسلع.<sup>1</sup>

كما أن هذه الاستثمارات لها كيان مادي ملموس، ويترتب عنها منافع اقتصادية إضافية تزيد من ثروة المجتمع. ومن أهم أدوات الاستثمار الحقيقية التي يمكن لشركات التأمين الاستثمار فيها نجد:

### 1. العقارات:

- تقوم شركات التأمين باستثمار جزء من الأموال المتجمعة لديها في العقارات لعدة أسباب أهمها:
- استخدام هذه العقارات كأصول ثابتة لإدارة أنشطتها المختلفة، مما يوفر عليها مبالغ ضخمة قد تدفع في حالة الاستئجار من الغير، بالإضافة إلى ما تحمله ملكية الشركة لمبانيها من معان ودلالات في سوق التأمين؛ حيث أنها تمثل برهاناً ملموساً على قوة واستقرار المركز المالي للشركة؛
  - تعتبر الاستثمارات العقارية من الاستثمارات الجيدة والمضمونة، فهي تتميز بقلّة مخاطرها، بالإضافة إلى ارتفاع قيمتها عبر الزمن مما يشكل فرصة تحقيق مكاسب رأسمالية في الأجل الطويل؛
  - يمكن لشركة التأمين المستثمرة في الأراضي والعقارات أن تحصل على عوائد دورية وبصفة منتظمة في صورة إيجارات في حالة قيامها بتأجير جزء من تلك الأراضي والعقارات للغير.

<sup>1</sup> عبد القادر بابا، مرجع سابق، ص. 39

والاستثمارات العقارية في شركات التأمين تتنوع وتختلف فيما بينها حسب الهدف من تملك تلك الاستثمارات فوجد:<sup>1</sup>

أ. استثمارات عقارية ثابتة:

هي تلك العقارات التي تمتلكها شركة التأمين بهدف استخدامها في ممارسة نشاطها سواء في الإدارة أو الإنتاج أو تقديم الخدمات...، وقد تم شراؤها أو بناؤها بقصد استخدامها بصفة دائمة ومستمرة دون وجود أية نية لبيعها أو التخلص منها ما دامت صالحة للاستخدام.

ب. استثمارات عقارية للمتاجرة:

هي تلك العقارات التي تمتلكها الشركة بهدف إعادة بيعها مستقبلاً، كما في حالة شراء الأراضي وعرضها للبيع، أو إنشاء مجموعة مباني سكنية وعرض شققها للبيع بنظام التمليك.

ت. استثمارات عقارية طويلة الأجل:

هي العقارات التي تمتلكها الشركة بهدف تحقيق عائد من ورائها عن طريق الاستثمار طويل الأجل، فهي إما تمتلك تلك الأراضي وتعمل على تهيئتها وإدخال المرافق اللازمة إليها ثم بناء العقارات عليها، أو تقوم بشراء أراضي ومباني جاهزة لتحقيق هدفها. وفي كلتا الحالتين تهدف الشركة إلى تحقيق أرباح رأسمالية بعد إعادة بيع الاستثمارات في الأجل الطويل، أو تهدف إلى مجرد تحقيق عوائد دورية بصفة مستمرة من وراء تلك الاستثمارات من خلال إعادة تأجيرها.

عموماً يمكن القول أن هذا النوع من الأدوات الاستثمارية واسع النطاق في شركات التأمين على الحياة أكثر منه في شركات التأمين على الممتلكات، وذلك راجع لطبيعة عقود تأمينات الحياة طويلة الأجل، والتي يقابلها عقود قصيرة الأجل في تأمينات الممتلكات والتي تتطلب سيولة نقدية -للفواء بالتزاماتها- يصعب الحصول عليها عند الاستثمار في العقارات.

## 2. المشاريع الاقتصادية:

تعتبر المشاريع الاقتصادية من أكثر وأشهر أدوات الاستثمار الحقيقي خاصة في الدول المتقدمة، وتنوع أنشطة تلك المشاريع بين صناعي وتجاري وخدمي وزراعي. ويرجع الاقبال المتزايد من قبل المستثمرين على المشروعات الاقتصادية بوصفها أداة استثمارية إلى الدرجة المرتفعة من الأمان الذي توفره بالإضافة إلى الدخل المستمر، والعائد المعقول.<sup>2</sup>

كما أن عملية الاستثمار في المشاريع الاقتصادية من قبل شركات التأمين تعد أمراً في غاية الأهمية؛ خاصة المشاريع الاقتصادية الصغيرة؛ إذ تتمتع بمخاطر منخفضة نسبياً كما تؤدي إلى تحقيق عوائد

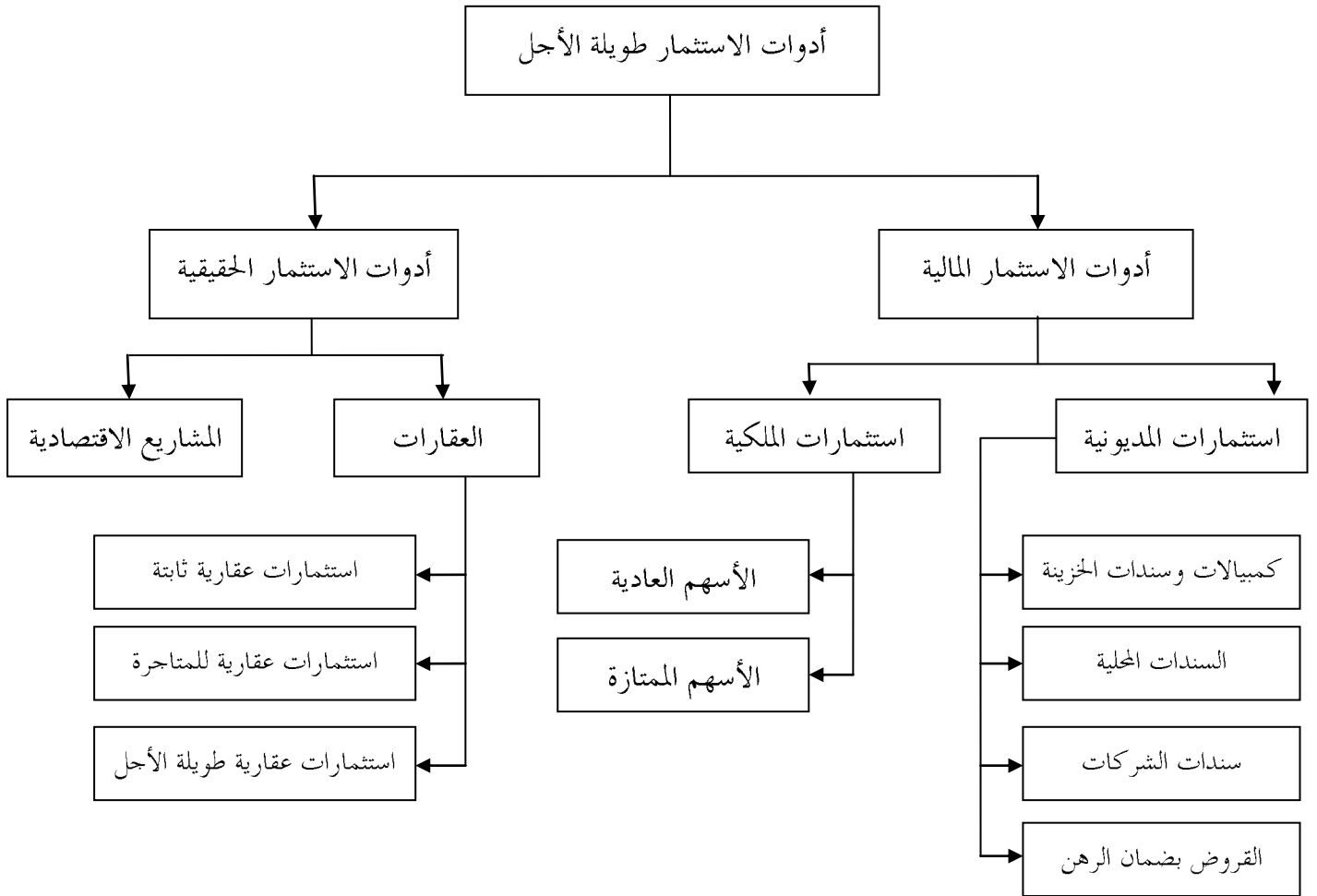
<sup>1</sup> أحمد صلاح عطية، مرجع سابق، ص. 71

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص. 57

مستمرة. غير أنه ينبغي على شركات التأمين أن تأخذ بعين الاعتبار انخفاض درجة السيولة في مثل هذه الاستثمارات، كما أن إنجاز مثل هذه المشاريع يتطلب مدة زمنية طويلة. فكما هو معلوم فإن شركات التأمين مطالبة بأداء التزاماتها تجاه المؤمن لهم عند تحقق الأخطار المؤمن ضدها، فيجب أن تدرس مسبقاً هل الدخول يمثل هذه الاستثمارات لن يؤثر على سيولتها؟ فإذا وجدت أن لديها بدائل استثمارية كافية لتوفير السيولة فيمكنها عندئذ الاستثمار في المشاريع الاقتصادية.

يمكن تلخيص أدوات الاستثمار طويلة الأجل في شركات التأمين في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-3): أدوات الاستثمار طويلة الأجل في شركات التأمين



المصدر: من إعداد الباحثة

### ثالثاً: خصائص الأدوات الاستثمارية في شركات التأمين

تتصف الأدوات الاستثمارية التي تتعامل فيها شركات التأمين بمجموعة من الخصائص، وسيتم التركيز هنا على عنصرَي العائد والمخاطرة باعتبارهما المتغيران الأساسيان في عملية الاستثمار.



## 1. خصائص الأدوات الاستثمارية قصيرة الأجل:

تتميز الأدوات الاستثمارية قصيرة الأجل عادة بسهولة تحويلها إلى نقدية سائلة، بالإضافة إلى قصر آجال استحقاقها التي تقل عن السنة عادة.

### 1. الأدوات المتداولة في سوق النقد:

تتميز الأدوات المتداولة في سوق النقد بالخصائص التالية:

- إمكانية بيعها في سوق النقد، حيث يتم تداولها على أساس سعر الخصم أو على أساس سعر الفائدة؛
- إمكانية تحويلها إلى سيولة نقدية بسهولة وسرعة؛
- انخفاض مخاطرها؛ غير أن درجة المخاطرة تختلف حسب نوع الأداة فنجد مثلا أن مخاطر الأوراق التجارية أكبر من مخاطر أذونات الخزينة؛
- تتميز بدرجة عالية من الضمان؛
- تحمل عائدا متدنيا لأنها ذات مخاطر منخفضة عموما؛
- تتميز بقدر كبير من المرونة؛
- تتميز بأنها قصيرة الأجل؛ إذ ينحصر استحقاقها بين يوم واحد وسنة واحدة.

### 2. الأدوات المتداولة في سوق المشتقات:

تتميز الأدوات الاستثمارية المتداولة في سوق المشتقات بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- تتم المتاجرة بهذه الأدوات في سوق منظمة هي سوق المشتقات؛
- تتعلق المشتقات المالية بأدوات مالية أخرى (أسهم، سندات)؛
- الصفة الأساسية لهذه الأدوات هي أن تنفيذها يكون مستقبلا ولكن بشروط تتم في الوقت الحاضر؛
- تستخدم لأغراض عديدة منها إدارة مخاطر تغير الأسعار، المضاربة على فروق الأسعار لتحقيق الأرباح،
- تتمتع بسيولة عالية؛ حيث يمكن بيعها بسهولة بالإضافة إلى مرونتها؛
- يتعرض المستثمر المضارب في العقود المستقبلية لدرجة عالية من المخاطرة مقارنة مع المخاطر التي يتعرض لها المستثمر في عقود الخيار؛

<sup>1</sup> محمد الحناوي، مرجع سابق، ص. 51.

- تستمد المشتقات المالية قيمتها من قيمة الأصل محل التعاقد؛
- توفر المشتقات المالية للمستثمر درجة عالية من الرفع المالي؛
- قد يعرض استخدام المشتقات المالية شركات التأمين لعدة مخاطر منها: مخاطر الائتمان، مخاطر تغير أسعار المشتقات، مخاطر عدم قانونية بعض عقود المشتقات.

## II. خصائص الأدوات الاستثمارية طويلة الأجل:

تتميز الأدوات الاستثمارية طويلة الأجل بصعوبة تحويلها إلى نقدية سائلة في فترة وجيزة، كما أن مدة استحقاقها تزيد عن سنة.

### 1. أدوات الاستثمار المالية:

تتميز الأدوات الاستثمارية المالية بالخصائص التالية:

- تتمتع بحق الملكية إذا كان الاستثمار في الأسهم، أو بحق المديونية إذا كان الاستثمار في السندات؛
- وجود أسواق متطورة ومنظمة للتعامل بها؛
- ليس لها كيان مادي ملموس؛
- انخفاض تكاليف المتاجرة بها مقارنة بأدوات الاستثمار الحقيقي؛
- تتطلب هذه الأدوات وجود سوق ثانوية يتم فيها تداولها بما يكفل توفير السيولة؛
- توفر عنصر التجانس فيها؛ حيث أن أسهم الشركة المعنية أو سنداتها تكون متجانسة في قيمتها وشروطها؛
- تتميز درجة عالية من المرونة؛
- تتصف بدرجة عالية من المخاطر بسبب تذبذب أسعارها خاصة ما يتعلق منها باستثمارات الملكية؛
- الاستثمار في هذه الأدوات يكون أكثر مخاطرة وأقل سيولة من الاستثمار في سوق النقد، نظرا لكون الأدوات المالية مثل السندات طويلة الأجل تحمل مخاطر سعرية، سوقية، تنظيمية مختلفة، وكذلك الأسهم على الرغم من أنها ذات عائد أكبر إلا أن مخاطرها كبيرة أيضا<sup>1</sup>؛
- تعتبر هذه الأدوات ذات عائد مرتفع، وبالتالي فإن اهتمام المستثمرين فيها يكون نحو الدخل أكثر منه نحو السيولة والمخاطرة؛
- يتم تحديد أسعار هذه الأدوات على أساس العرض والطلب.

<sup>1</sup> رشيد بوكساني، معوقات أسواق الأوراق العربية وسبل تفعيلها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص.46.

## 2. أدوات الاستثمار الحقيقية:

- من أهم خصائص أدوات الاستثمار الحقيقية نجد:
- لها قيمة ذاتية وكيان مادي ملموس؛
- تتمتع بدرجة عالية من الأمان؛
- انخفاض سيولتها بسبب صعوبة تسويقها؛
- تترتب المنفعة عنها من خلال استخدامها؛
- تحتاج إلى الخبرة والمهارة والتخصص للتعامل فيها؛
- يؤدي الاستثمار فيها إلى زيادة تكوين رأس مال البلد؛
- اختلاف درجة المخاطرة للاستثمار فيها بين أصل حقيقي وآخر، نظرا لأن هذه الأدوات غير متجانسة؛<sup>1</sup>
- يترتب على الاستثمار فيها نفقات مرتفعة نسبيا (تكاليف النقل، الصيانة، التخزين...)
- يؤدي الاستثمار فيها إلى تحقيق مكاسب رأسمالية في الأجل الطويل، كما يمن من خلالها تحقيق عوائد دورية مستمرة ومعقولة؛
- يتمتع المستثمر في هذه الأدوات بحق إدارة أصوله إما بنفسه أو بتفويض غيره.

## رابعا: الابتكارات الحديثة في مجال الأدوات الاستثمارية في شركات التأمين

بالإضافة إلى الأدوات الاستثمارية التي تم التطرق لها؛ فقد برزت حديثا أدوات استثمارية مبتكرة يمكن لشركات التأمين استغلالها وتمثل أهم هذه الابتكارات في:

### 1. التوريق (La titrisation):

لقد أصبحت أدوات السوق المالية أكثر تحملا للمخاطر التقنية التي تتعرض لها شركات التأمين، والطريقة المبتكرة في ذلك هي عملية توريق عقود التأمين، حيث بمقتضى هذه العملية تقوم شركة التأمين بإصدار أوراق مالية تتداول في الأسواق المالية، وتكون هذه الأوراق مرتبطة بشكل مباشر مع محفظة أخطارها التأمينية، ويتعلق الأمر في الكثير من الأحيان بأخطار الكوارث الطبيعية،<sup>2</sup> حيث عادة ما تقوم شركات التأمين بتحويلها إلى معيدي التأمين الذين يقومون

<sup>1</sup> أحمد صلاح عطية، مرجع سابق، ص. 72.

<sup>2</sup> Swiss Reinsurance compagnie, **Les marchés des capitaux: source d'innovation pour le secteur de l'assurance**, Revue de SIGMA, N°3/2001, p3.

بدورهم بتحويل جزء منها أو مجملها إلى هيئة متخصصة في تحويل هذه الأخطار إلى أوراق مالية تتداول في السوق المالية، وتعرف هذه الهيئة المتخصصة بالشركة الناقلة المختصة (SPV)\*.

بدأت آلية توريق أخطار التأمين تنتشر؛ خاصة منها أخطار الكوارث الطبيعية؛ في مختلف الأسواق العالمية، فقد عرفت بورصة شيكاغو (CBOT) إدراج عقود مستقبلية وخيارات متعلقة بنشاط شركات التأمين على أخطار الكوارث الطبيعية، كما ظهرت في نيويورك بورصة متخصصة في أخطار الكوارث الطبيعية (CATEX)، أين يمكن تحقيق مختلف المنتجات التأمينية المورقة، وأصبحت توجد بهذه البورصات مؤشرات خاصة بالكوارث.

## 2. سندات الكوارث (Obligations Catastrophe):

تعتبر هذه السندات الأكثر تداولاً وتعرف أيضاً بـ (Cat Bonds)، وفي هذا النوع من الأدوات تقوم شركة التأمين بإصدار سند كارثي تعرضه على المستثمرين، هذا السند يكون متعلقاً عادة بعقد تأمين على الكوارث الطبيعية، ولذلك عادة ما تكون مدته وقيمه موافقة لمدة وقيمة مبلغ التأمين المبين في عقد التأمين، فإذا لم تحدث أية كارثة خلال مدة السند يسترجع المستثمر أمواله وبمعدلات فائدة عالية مقابل حجم المخاطرة التي تحملها، وعلى العكس إذا تحققت الكارثة المؤمن عليها يفقد المستثمر كل أو جزء من أمواله أو فوائده أو الاثنين معا حسب الاتفاق.<sup>1</sup>

## 3. عقود مبادلات الكوارث (Swaps Catastrophe):

هي تقنية مستعملة في تحويل أخطار التأمين، إذ يتم بمقتضى هذه العقود تبادل سلسلة من المدفوعات الثابتة والمحددة مسبقاً، والتي يتم دفعها من طرف شركة التأمين لمشتري هذا العقد عند إبرام العقد، في مقابل سلسلة من المدفوعات المتغيرة والمحددة حسب تحقق الخطر المؤمن عليه والتي يدفعها مشتري هذا العقد لشركة التأمين عند تحقق الخطر المؤمن عليه، وتوفر هذه العقود عدة مزايا بالمقارنة مع سندات الكوارث فهي سهلة الإصدار والتطبيق ولا تتطلب تكاليف عالية، ولكنها في المقابل تتضمن خطر القرض.

## 4. رأس المال الطارئ (Capital Contingent):

تعطي هذه الأداة للمشتري الحق في إصدار أو بيع أوراق مالية بسعر محدد مسبقاً ولفترة محددة في حالة تحقق الخطر، ويمكن أن يتعلق الأمر بسهم أو سند أو أوراق مالية أخرى، فيمكن لشركة التأمين أن تمتلك الحق بإصدار أوراق مالية بأسعار محددة مسبقاً إذا كانت الخسائر الناتجة

\* SPV: Special Purpose Vehicle

<sup>1</sup> هدى بن محمد، تحليل ملاءة ومردودية شركات التأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005، ص.125

عن تحقق الأخطار المؤمن عليها تفوق حدا معيناً<sup>1</sup>.

وإذا كانت الأدوات الاستثمارية المبتكرة تسمح بتحويل الأخطار التأمينية إلى الأسواق المالية، فإن البعض منها يفضل على الآخر لأن لكل منها مزايا وعيوب، حيث تحقق الحلول التأمينية المبتكرة على مستوى الأسواق المالية عدة مزايا سواء بالنسبة للمصدرين (شركات التأمين) أو للمستثمرين، وتتمثل أهم المزايا المحققة بالنسبة لشركات التأمين فيما يلي:

أ. توفير السيولة اللازمة؛

ب. يمكن أن تكون عملية توريق أخطار التأمين في بعض الأحيان حلاً أكثر تميزاً من إعادة التأمين التقنية، حيث تسمح بإعطاء تغطية للأخطار التي لا يمكن لإعادة التأمين أن تقترحها، فعادة ما تواجه شركات التأمين التي ترغب في إبرام اتفاقيات إعادة تأمين نوعين من العراقيل هي:

- التغطية المراد التوصل إليها غير متوفرة وهذا يرجع بصفة عامة إلى أن معيدي التأمين عادة ما يضعون حداً للالتزامات حسب حد اكتتابهم؛

- شروط الاتفاقية غير مناسبة كارتفاع تسعيرة معيد التأمين وانخفاض عمولته الممنوحة؛

ت. تجنب خطر القرض: عادة ما تواجه شركات التأمين عند إبرام اتفاقيات إعادة تأمين، خطر إمكانية عدم وفاء معيد التأمين بالتزاماته، مما أدى إلى خلق مثل هذه الحلول التأمينية في الأسواق المالية للحد من هذا الخطر؛

ث. تنوع مصادر التغطية: فالشركات التي تبحث عن التقليل من تكاليف التمويل تعمل على تنوع هذه المصادر، حيث أن لهذه الأدوات الحديثة أهميتها في تنوع مصادر تغطية المخاطر.

أما عن مزايا هذه الحلول بالنسبة للمستثمرين فهي تتمثل فيما يلي:

أ. العائد: عادة ما تصدر الأوراق المالية الخاصة بالأخطار التأمينية بمعدلات فائدة مرتفعة بالنظر إلى حجم الخطر الذي يمكن أن يتحمله المستثمر في حالة تحقق الأخطار المؤمن عليها؛

ب. تنوع المحفظة: يسمح الاستثمار في الأوراق المالية المتعلقة بالأخطار التأمينية بتنوع محفظة توظيفات المستثمرين، فبالإضافة إلى أدوات الاستثمار التقليدية؛ يمكن للمستثمرين التعامل مع شركات التأمين لتنوع استثماراتهم.

## المطلب الرابع: مخاطر الاستثمار في شركات التأمين

تعرض شركات التأمين باعتبارها مؤسسة مالية تقوم بعملية الاستثمار إلى العديد من المخاطر الاستثمارية تتباين درجتها وقوتها وفقاً لنوع الاستثمار وزمنه، وشكل الأداة الاستثمارية. وبشكل

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 126.

عام تشكل درجة المخاطرة ومعدل العائد أهم العوامل المؤثرة على الاستثمار، ولذلك فإن عملية الاستثمار في أي أداة استثمارية تترجم دائما إلى درجة معينة من المخاطرة ومستوى معين من العائد. يمكن تصنيف هذه المخاطر إلى المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة:

### أولاً: المخاطر المنتظمة

هي ذلك الجزء من المخاطر التي يتعرض لها الأصل الاستثماري، والتي تسببها عوامل تؤثر على السوق ككل، لذلك يطلق عليها أيضا مصطلح "مخاطر السوق".<sup>1</sup> وهذه المخاطر لا يمكن تجنبها أو التقليل منها عن طريق تنويع الاستثمارات، لأنها تتعلق بنظام السوق ككل وليس بشركة معينة أو صناعة معينة فهي تؤثر على جميع الشركات في نفس الوقت بما فيها شركات التأمين. وبالتالي فهي مخاطر شاملة لجميع الاستثمارات. ومن أهم خصائص المخاطر المنتظمة ما يلي:

- تنتج عن عوامل مشتركة تشمل النظام الاقتصادي ككل؛
- تؤثر في جميع الشركات، لذلك فهي تصيب كل الاستثمارات ومن ضمنها الاستثمار في الأوراق المالية؛
- ترتبط هذه المخاطر بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية؛
- لا يمكن تجنبها بالتنوع.

### مصادر المخاطر المنتظمة:

تنجم المخاطر المنتظمة عن عدة عوامل نذكر منها:

#### 1. مخاطر السوق:

هي التغيرات التي تحدث في العوائد على الأدوات الاستثمارية نتيجة للتغيرات في السوق ككل. فحركة السوق إذا تؤثر على عوائد الاستثمارات وذلك نتيجة للمخاطر التي تصيب الشركات بصفة عامة ومنها شركات التأمين، كالمضاربة على الأوراق المالية والتغيرات السياسية والحروب وغيرها. تسري آثار هذه العوامل في السوق الأمر الذي يجعل أسعار الأصول المالية تتذبذب ارتفاعا وانخفاضا.<sup>2</sup>

#### 2. مخاطر سعر الفائدة:

هي التغيرات التي تحدث في العوائد نتيجة تحركات أسعار الفائدة. حيث أن ارتفاع أو انخفاض

<sup>1</sup> Michel Albouy, Finance, ECONOMICA, Paris, 3<sup>e</sup> ED, 2010, p.60

<sup>2</sup> Pascal Kerebel, Management des risques, EYROLLES, Paris, 2009, P.118

سعر الفائدة السوقي له تأثير معاكس في أسعار الأوراق المالية والاستثمارات الأخرى، فارتفاع أسعار الفوائد السوقية يؤدي إلى انخفاض أسعار الأدوات الاستثمارية المختلفة والعكس صحيح.<sup>1</sup> تختلف درجة تأثر الأوراق المالية بارتفاع أو انخفاض أسعار الفائدة باختلاف أداة الاستثمار، فالأدوات المالية ذات الدخل الثابت كالأسهم الممتازة والسندات أكثر تأثراً من الأوراق المالية ذات الدخل المتغير مثل الأسهم العادية، كما تختلف درجة التأثر باختلاف تواريخ الاستحقاق، فالأدوات الاستثمارية طويلة الأجل تتقلب بدرجة أكبر من الأدوات قصيرة الأجل عند تغير معدل الفائدة السوقي.

يعود السبب في انخفاض أسعار الأوراق المالية عند ارتفاع معدل الفائدة السوقي إلى توفر بدائل جديدة للاستثمار تعطي عائداً أعلى نسبياً من العائد الذي تعطيه الاستثمارات القديمة، لذلك يتجه بعض المستثمرين إلى بيع استثماراتهم القديمة للاستثمار في المجالات الجديدة، مما يؤدي إلى انخفاض أسعار الأوراق المالية القائمة إلى المستوى الذي تصبح فيه منافسة للبدائل الجديدة.

### 3. مخاطر التضخم:

تتمثل في انخفاض القوة الشرائية للدخل الناتج من الاستثمار نتيجة الارتفاع المتسارع في مستوى الأسعار في الاقتصاد ككل، ويعرف التضخم أحياناً بمخاطر القوة الشرائية للنقود، وذلك لأنه يعمل على تآكل القوة الشرائية للعملة وخفض معدل العائد الحقيقي على الاستثمارات.<sup>2</sup>

عادة ما تكون الاستثمارات ذات الدخل الثابت كالسندات مثلاً أكثر تأثراً بانخفاض القوة الشرائية للنقود من غيرها من الاستثمارات، فإذا ارتفعت معدلات التضخم فإن القيمة الحقيقية لعوائد الاستثمار في السند تنخفض مما يؤدي إلى انخفاض المعدل الحقيقي للعائد على الاستثمار عن المعدل الاسمي لهذا العائد. بينما يؤثر التضخم على الأسهم بشكل أقل حيث تقابل مخاطر القوة الشرائية أو التضخم بارتفاع مماثل في أصول الشركة المصدرة للأسهم.

### 4. طبيعة القوانين والأنظمة الضريبية:

فالتغير في طبيعة النظام الضريبي بالإضافة إلى التغير في نوعية وكمية الضرائب والرسوم يؤثر على التدفقات النقدية للاستثمارات في كافة الشركات.

### 5. مخاطر تغير المناخ العام:

ويقصد بها احتمال وقوع بعض الأحداث المهمة محلياً أو عالمياً مما قد يؤثر على الحالة الاقتصادية للدولة، وبالتالي يؤثر على التدفقات النقدية للاستثمارات في كافة الشركات العاملة فيها بما في ذلك

<sup>1</sup> صالح مفتاح، النقود والسياسة النقدية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص.117  
<sup>2</sup> محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية المتقدمة، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.38

شركات التأمين، ومن أمثلة هذه الأحداث التطور التكنولوجي، الكوارث الطبيعية، تلوث البيئة، الإرهاب، تغيرات جوهرية في النظام الاقتصادي...

### ثانياً: المخاطر غير المنتظمة

هي عبارة عن المخاطر التي تؤثر على شركة معينة أو صناعة معينة أو تفرد بها ورقة مالية معينة، ولا تؤثر على نظام السوق ككل. وتكون هذه المخاطر مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل، وبالتالي فهي المخاطر التي يمكن تجنبها أو التقليل منها عن طريق تنويع الاستثمارات.<sup>1</sup>

لذلك نجد أن خصائص المخاطر غير المنتظمة تتمثل في:

- تنشأ بفعل عوامل تخص الشركة ذاتها؛
- تؤثر على شركة معينة أو صناعة معينة؛
- لا ترتبط بالظروف الاقتصادية ككل؛
- يمكن تجنبها أو التقليل منها بالتنويع.

### مصادر المخاطر غير المنتظمة:

بما أن المخاطر غير المنتظمة تؤثر على شركة معينة أو قطاع معين دون بقية الشركات والقطاعات؛ فيمكن القول أن أهم العوامل التي تؤثر على المخاطر غير المنتظمة في شركات التأمين تتمثل في:

#### 1. مخاطر الإدارة:

يقصد بها الأخطاء التي يرتكبها المديرون أو سوء الإدارة في الشركة، فقد تتسبب الأخطاء الإدارية في شركات التأمين في آثار سلبية على نتائج أعمالها، وبالتالي على العائد على استثماراتها، فإتخاذ قرارات غير صائبة نتيجة معلومات غير دقيقة قد يؤثر على أرباح شركة التأمين وبالتالي على أسعار أسهمها واستثماراتها بصفة عامة.

من الأخطاء الإدارية الشائعة سوء التصرف وعدم اتخاذ التدابير المناسبة في الحوادث الطارئة كإضرابات العمال، أو خسارة بعض المستلزمات في شركة التأمين، أو عدم التعامل بحكمة مع صناديق ضمان المؤمن لهم...

#### 2. مخاطر الصناعة:

تعرف أيضاً بمخاطر النشاط. تتعرض كل الشركات العاملة في صناعة واحدة أو بعض الصناعات إلى قابلية تغير العائد بسبب قوة معينة، لا تؤثر في غالبية الشركات العاملة خارج تلك الصناعة،

<sup>1</sup> Herbert Mayo, Investment : An Introduction, THOMSON, United States of America, 2008, P.9



وهذه القوة يطلق عليها "مخاطر الصناعة".

بالنسبة لشركات التأمين فإن هذه المخاطر تنجم عن ظروف تخص صناعة التأمين، مثل التأثيرات الخاصة للقوانين المتعلقة بالرقابة على التأمين، تأثير منافسة شركات التأمين الأجنبية على صناعة التأمين المحلية، التأثيرات المتعلقة بظهور منتجات تأمينية جديدة أو تكنولوجيا جديدة.<sup>1</sup> بالإضافة إلى ظروف أخرى مثل تأثير ثقافة التأمين لدى المؤمن لهم، أو عدم رضا المؤمن لهم بالخدمات المقدمة من طرف شركة التأمين.

### 3. المخاطر المالية:

تسمى أيضا درجة الرفع المالي، ترتبط هذه المخاطر بنوعية التمويل وهيكل الأصول في شركة التأمين، وعلى العموم فإن زيادة نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المستثمرة يعني أن الشركة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية ثابتة بصورة دورية بغض النظر عن تقلب العوائد.

### 4. مخاطر الائتمان:

تتعلق بمدى التوسع في منح الائتمان وتراكم الذمم المدينة الممنوحة للعملاء، وتكمن في عدم قدرة العملاء على تسديد الذمم المدينة أو التأخر في تسديدها وتحويلها إلى ديون معدومة. وفي شركة التأمين قد تظهر هذه المخاطر في عدم قدرة وسطاء التأمين أو مبيعي التأمين على سداد ما عليهم من ديون تجاه الشركة، كما قد تنشأ من عقود التأمين على الائتمان والضمانات المالية، بالإضافة إلى عجز المؤمن لهم عن سداد الأقساط المترتبة عليهم أو تأخرهم في ذلك.<sup>2</sup>

### 5. مخاطر السيولة:

تتمثل في عدم قدرة شركة التأمين على تسديد التزاماتها عند استحقاقها نتيجة عدم توفر السيولة اللازمة في وقت معين. ويعود ذلك لصعوبة تسهيل الأصول أو عدم إمكانية تحويل الأوراق المالية إلى نقدية سائلة بسرعة وسهولة دون تعرض أسعارها لانخفاض شديد.<sup>3</sup>

### 6. مخاطر التشغيل:

تشمل الخسائر الناجمة عن اخفاق أو عدم كفاية الإجراءات الداخلية والعنصر البشري والأنظمة

<sup>1</sup> إيهاب نظمي ابراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2008، ص.82

<sup>2</sup> David Greenfield, **Insurance accounting under IFRS**, KPMG international, United States of America, 2004, P.63

<sup>3</sup> Michael G, Tom Hartlief, **Aspect fondamentaux des assurance- évaluation de la solvabilité des compagnies d'assurance**, OCDE, Paris, 2003, P.20

لدى الشركة أو نتيجة لأحداث خارجية،<sup>1</sup> الأمر الذي ينعكس على مقدار العائد المتوقع من الاستثمار الذي تنتظره شركة التأمين.

تنشأ هذه المخاطر بسبب طبيعة الأداء التشغيلي، ومتغيرات هذا الأداء وبيئة التشغيل التي هي انعكاس لمجموعة من العوامل سببها الظروف الاقتصادية، تغيرات طلب العملاء، التغيرات في ظروف المنافسة، والتي تسهم جميعها في تذبذب عائد العمليات التشغيلية.

## 7. مخاطر عدم سداد الالتزامات:

تعني عدم قدرة شركة التأمين على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير، نتيجة التغير في سلامة مركزها المالي أو توسيع نشاطها، أو نتيجة لارتفاع تكاليف الكوارث بشكل كبير، أو بسبب انخفاض القيمة السوقية لأصول الاستثمارات إلى مستوى أقل من القيمة السوقية للالتزامات المترتبة عليها، وهو ما ينعكس في النهاية سلباً على استثماراتها، كما قد يؤدي إلى احتمال الإفلاس، وعدم حصول المساهمين على مستحقاتهم.

من أجل ضمان قدرة شركات التأمين على الوفاء بالتزاماتها، تفرض هيئات الإشراف على التأمين في معظم الدول على شركات التأمين الاحتفاظ بمقدار محدد من الأموال لدعم التزاماتها وتسديد مستحقاتها في أوقاتها المحددة وهو ما يعرف بـ "هامش الملاءة". ويتكون هامش الملاءة عادة مما يلي:

- رأس المال الاجتماعي أو أموال التأسيس المحررة؛
- الاحتياطات الإلزامية أو غير الإلزامية التي تكونها شركات التأمين حتى وإن كانت غير متعلقة بالتزامات اتجاه المؤمن لهم أو الغير؛
- مخصص الضمان؛
- المخصص التكميلي الإلزامي للديون التقنية؛
- المخصصات الأخرى المقننة أو غير المقننة التي لا تتعلق بالتزامات اتجاه المؤمن لهم أو اتجاه الغير.

ويعتبر المشروع الذي طرحه الاتحاد الأوروبي لتطوير قواعد قياس هامش الملاءة المتمثل بإطار الملاءة 2 (Solvency 2) سنة 2009 دليلاً على أهمية الملاءة المالية لدعم التزامات شركات التأمين.<sup>1</sup>

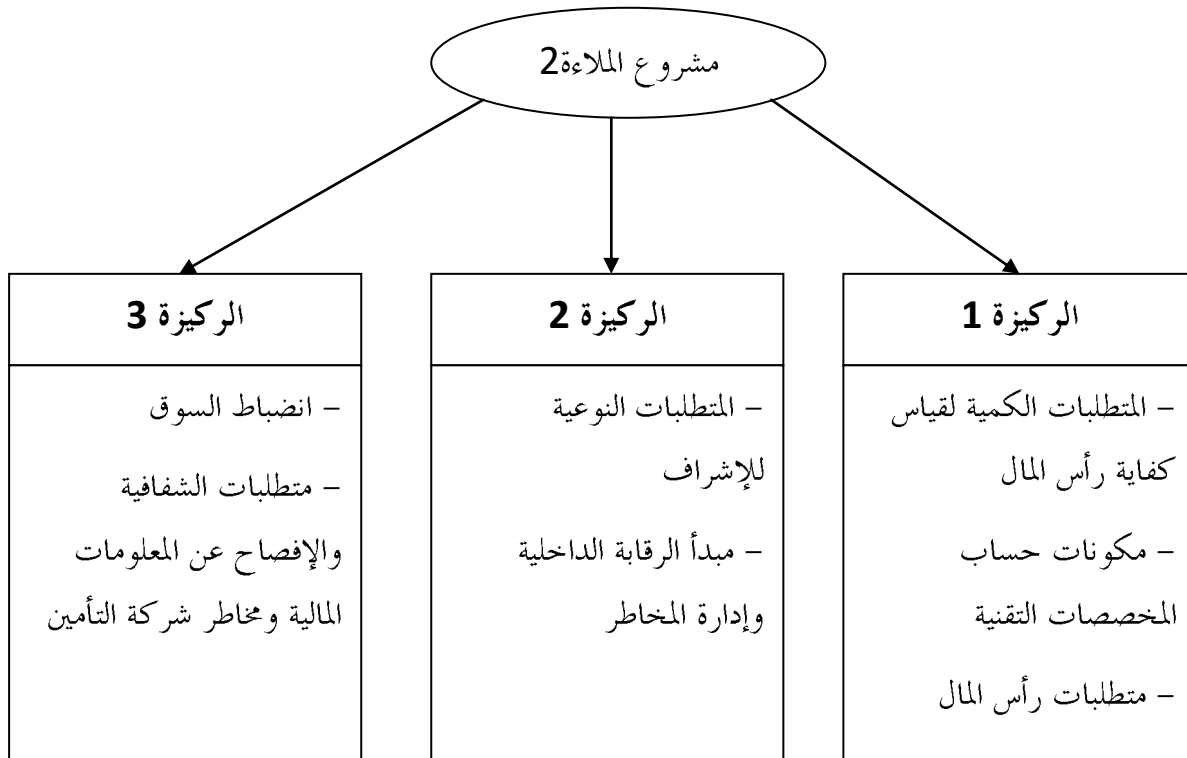
<sup>1</sup> Xavier AGENOS, *Appétit pour le risque et gestion stratégique d'une société d'assurance non-vie*, Mémoire d'actuariat du CENTRE D'ETUDES ACTUARIELLES, Paris, 2006, PP.41 ;42

ويرتكز إطار الملاءة 2 في إدارة المخاطر على استخدام النماذج الداخلية المعدة من قبل الإدارة لحساب رأس المال المطلوب. ويتألف إطار الملاءة 2 من العناصر التالية:<sup>2</sup>

- **العنصر الأول:** المتطلبات الكمية لقياس كفاية رأس المال بما في ذلك حساب المخصصات التقنية، والقواعد المتعلقة بحساب متطلبات الملاءة المالية لرأس المال وإدارة الاستثمار.
- **العنصر الثاني:** المتطلبات النوعية للإشراف، بما في ذلك كفاية أدوات الرقابة الداخلية للشركة وعمليات إدارة المخاطر وإدارة الشركات.
- **العنصر الثالث:** يتضمن زيادة الشفافية والإفصاح عن مخاطر شركات التأمين وأوضاع رأس المال بهدف تزويد السوق بما يكفي من المعلومات لتمكينها من ممارسة وظيفتها في كبح المخاطر بشكل سليم.

يوضح الشكل الموالي العناصر الثلاثة التي يقوم عليها إطار الملاءة 2.

شكل رقم (1-4): هيكل الركائز الثلاثة للملاءة 2



Source : Karim Abboura, **Le contrôle de la solvabilité des compagnies d'assurance Algériennes**, Colloque international sur : "Les sociétés d'Assurances Takaful et les sociétés d'assurances Traditionnelles Entre la Théorie et l'Expérience Pratique", Université de Sétif, Algérie, 25-26 Avril 2011, P.37

<sup>1</sup> Pierre-Emmanuel Théron, **Mesure et gestion des risques d'assurance**, Thèse de doctorat, Université Claude Bernard – Lyon 1, France, 2007, P.71

<sup>2</sup> عيسى هاشم حسن، قياس هامش الملاءة في صناعة التأمين السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد4، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص.372؛373

## 8. المخاطر المرتبطة باستخدام المشتقات المالية:

رغم أن التعامل في المشتقات المالية يهدف للحد من مخاطر التقلب في العائد والأسعار؛ إلا أن طبيعة هذه الأدوات وارتباطها بالتوقعات جعلها تشكل مخاطر في حد ذاتها.<sup>1</sup> من أهم المخاطر التي تنشأ عن استخدام المشتقات المالية في شركات التأمين هي المخاطر القانونية والتي تنشأ من عدم القدرة على تنفيذ عقود المشتقات نتيجة سوء توثيقها أو عدم وجود تنظيمات خاصة باستخدام هذه الأدوات، عدم وجود أشخاص مؤهلين داخل الشركة للتعامل في هذا النوع من الأدوات، صعوبة تسعير العقود المشتقة والذي يحتاج إلى خبرة كبيرة قد تفتقد إليها الكثير من شركات التأمين.

### ثالثاً: التقليل من مخاطر الاستثمار في شركات التأمين

تهدف شركة التأمين عند استثمار أموالها إلى الموازنة بين العائد والمخاطرة، وتحاول قدر الإمكان تجنب المخاطر أو على الأقل التقليل منها، ومن بين الاستراتيجيات الهامة التي تعمل على التقليل من المخاطر الاستثمارية وخاصة المخاطر غير المنتظمة في شركات التأمين هي استراتيجية التنوع.

إن مبررات تركيز مبدأ التنوع على تخفيض المخاطر غير المنتظمة يعود إلى كون أن تحركات أسعار الأوراق المالية التي تتضمنها المحفظة لا تتحرك باتجاه واحد. ويقصد بمبدأ التنوع تكوين محفظة من تشكيلة أو توليفة من الأدوات الاستثمارية المختلفة لتخفيض المخاطرة وتعظيم العائد.<sup>2</sup> وتوجد مداخل عديدة للتنوع أهمها تنوع جهة الإصدار، تنوع تواريخ الاستحقاق.

### 1. تنوع جهة الإصدار:

يقصد بذلك عدم تركيز الاستثمارات في ورقة مالية تصدرها شركة واحدة، وإنما توزيع الاستثمارات على عدة أوراق مالية تصدرها شركات مختلفة، ويوجد في هذا الصدد أسلوبان شائعان للتنوع هما التنوع الساذج أو البسيط وتنوع ماركويتز.

أ. التنوع الساذج: يقوم أسلوب التنوع الساذج أو البسيط على فكرة أساسية مفادها أنه كلما زاد تنوع الاستثمارات التي تتضمنها المحفظة كلما انخفضت المخاطر التي يتعرض لها عائلها. ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار الاستثمارات المكونة للمحفظة عشوائياً. وتشير الدراسات إلى أن احتواء المحفظة الاستثمارية على حوالي 15 أداة استثمارية مختارة عشوائياً كحد أقصى يؤدي غالباً إلى التخلص من الجزء الأكبر من المخاطر غير المنتظمة، حيث أنه لا يمكن التخلص من المخاطر

<sup>1</sup> Frédéric Planchet, *Scénarios économiques en assurance*, ECONOMICA, Paris, 2009, P.79

<sup>2</sup> Marie-Agnès Leutenegger, *Gestion de portefeuille et théorie des marchés financiers*, ECONOMICA, Paris, 3<sup>e</sup> ED, 2010, P.41

المنتظمة عن طريق التنوع.<sup>1</sup>

غير أنه يجب عدم المغالاة في تنوع مكونات المحفظة حيث أن ذلك له العديد من العيوب منها:

- صعوبة إدارة المحفظة: من خلال متابعة كل أداة استثمارية على حده، بالإضافة إلى التحليل المستمر لأوضاع الشركة المصدرة، وتزداد صعوبة إدارة المحفظة كلما زاد عدد الأوراق المالية المكونة لها.
- ارتفاع تكاليف البحث عن استثمارات جديدة: فكلما عمدت إدارة المحفظة إلى المغالاة في تنوع مكونات محفظتها كلما زادت تكاليف البحث عن استثمارات جديدة لضمها للمحفظة.
- اتخاذ قرارات استثمارية غير سليمة: حيث أن احتمال اتخاذ قرارات استثمارية غير صحيحة يزداد مع ازدياد عدد الأدوات الاستثمارية في المحفظة.

ب. تنوع ماركويتز:

يعود هذا الأسلوب إلى الاقتصادي الأمريكي هاري ماركويتز (Harry Markowitz) صاحب نظرية المحفظة المالية. ويقصد به اختيار الأصول الاستثمارية للمحفظة بناء على العلاقة التي تربط عوائد تلك الاستثمارات،<sup>2</sup> وذلك بمراعاة درجة الارتباط بين العوائد، فعندما تكون هناك علاقة طردية بين عوائد الاستثمارات التي تتكون منها المحفظة فإن المخاطر التي تتعرض لها تكون أكبر مما لو كانت تلك العوائد مستقلة أو توجد بينها علاقة عكسية، ولما كان معامل الارتباط يتراوح بين (+1) و (-1) فقد وجد ماركويتز أنه كلما انخفض معامل الارتباط بين عوائد الاستثمارات الفردية انخفضت المخاطر التي يتعرض لها عائد المحفظة. ويطلق على هذا الأسلوب من التنوع أيضا "التنوع الكفاء أو المثالي".

وقد استخدم نموذج ماركويتز لقياس الخطر في محافظ استثمارات التأمينات العامة في السوق المصرية بنجاح واضح سنة 1992.<sup>3</sup>

## 2. تنوع تواريخ الاستحقاق:

تفرض التقلبات في سعر الفائدة على المستثمر توزيع استثماراته بين الأوراق المالية قصيرة الأجل والأوراق المالية طويلة الأجل، بشكل يؤدي إلى الاستفادة من مزايا كل منهما وتقليل مخاطر الاستثمار في كل منهما. فالأوراق المالية قصيرة الأجل توفر السيولة للمستثمر في حين أن الأوراق المالية طويلة الأجل تحقق للمستثمر استقرار العائد كما توفر له فرصة تحقيق أرباح رأسمالية إذا

<sup>1</sup> محمد علي ابراهيم العامري، مرجع سابق، ص.41

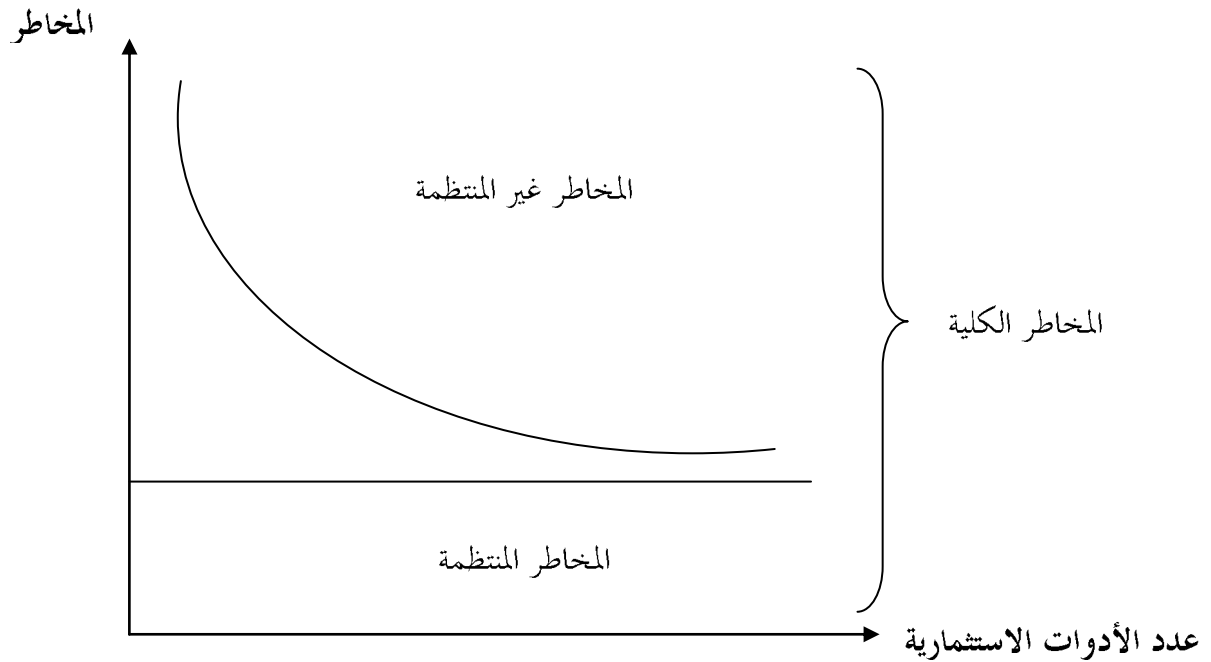
<sup>2</sup> Harry Markowitz, **Portfolio selection**, The journal of finance, vol.7, N:1, United States of America, 1952, P.77-78

<sup>3</sup> أحمد قمحاوي أباضة، مرجع سابق، ص.23

انخفاض سعر الفائدة.

يلخص الشكل الموالي المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة وتأثير تنوع الأدوات الاستثمارية على هذه المخاطر.

شكل رقم (1-5): المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة وأثر التنوع



المصدر: دريد آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص.111

يتضح من خلال الشكل السابق أن مجموع المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة يشكل إجمالي المخاطر الاستثمارية التي تتعرض لها شركات التأمين، كما يتضح انخفاض المخاطر غير المنتظمة كلما زاد عدد الأدوات الاستثمارية، وهذا معناه إمكانية تخفيض هذه المخاطر عند تنوع محفظة الاستثمارات؛ ولكن زيادة عدد الأدوات الاستثمارية بالتنوع لا تؤثر على المخاطر المنتظمة.

### المبحث الثالث: أنواع السياسات الاستثمارية لشركات التأمين

تعد شركات التأمين من أهم الشركات التي تقوم بالادخار والاستثمار، حيث تقوم باستثمار أقساط التأمين في مختلف الأدوات الاستثمارية من أجل زيادة قيمتها، ودفع الالتزامات المترتبة على الشركة، وإلا فإنها ستكون في وضع مالي سيء. ولهذا السبب عادة ما تعطي شركات التأمين أولوية لعامل الأمان أوتدنية المخاطر عند استثمار أموالها.

كما تعد شركات التأمين على الحياة أكثر اهتماما بتجميع المدخرات واستثمارها في أوجه الاستثمار المختلفة، ويرجع ذلك لطبيعة أعمالها التي تختلف عن طبيعة أعمال شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات. بالإضافة إلى اختلاف فترة التغطية التأمينية؛ حيث يطلق على التأمين على الحياة بالتأمين طويل الأجل نظرا لأن مدة وثائق التأمين على الحياة تكون طويلة الأجل، بينما يطلق على التأمين على الممتلكات والمسؤوليات بالتأمين قصير الأجل نظرا لأنه يغطي فترة محدودة. من هنا يمكن القول باختلاف سياسات الاستثمار في شركات التأمين على الحياة عنها في شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات.

تتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم السياسة الاستثمارية والعوامل المؤثرة عليها في شركات التأمين، بالإضافة إلى السياسات الاستثمارية المتبعة في كل من شركات التأمين على الممتلكات وشركات التأمين على الحياة.

#### المطلب الأول: مفهوم السياسة الاستثمارية

إن تحديد أهداف المستثمر وكمية الأموال التي ستخصص لكل نوع من الأدوات الاستثمارية يعبر عنه بالسياسة الاستثمارية. وهذه الأخيرة ترتبط بما يعرف بالحفظة الاستثمارية، حيث تعمل إدارة الحفظة على إيجاد تقارب بين أصول الحفظة وتنوع أدواتها ومكوناتها وأهداف الشركة المستثمرة، حيث أن الهدف الأساسي من تكوين الحفظة الاستثمارية هو توفير أدوات استثمارية ذات عوائد مختلفة وبدرجات مخاطر تتلاءم مع اتجاهات الشركة المستثمرة وتوفير الحماية الكاملة للأموال المستثمرة من المفاجآت غير المتوقعة التي تحدث في أسواق رأس المال بصفة عامة.

#### أولاً: تعريف الحفظة الاستثمارية وأهميتها في شركات التأمين

عند الحديث عن الاستثمار فلا بد من ربطه بالحفظة الاستثمارية التي تعكس العلاقة بين العائد والمخاطر، بالإضافة إلى ضرورة معرفة أهمية تكوينها بالنسبة لشركات التأمين.

#### 1. تعريف الحفظة الاستثمارية:

تعرف الحفظة الاستثمارية على أنها:

- "أداة مركبة من مجموعة من الأوراق المالية والأدوات الاستثمارية الأخرى".
  - "مجموعة من الأصول التي يمتلكها المستثمر سواء كانت هذه الأدوات أصولا حقيقية أو مالية، بهدف الحصول على أكبر عائد بأقل درجة مخاطرة، والتي تتلاءم مع رغبة المستثمر سواء أكان مستثمرا محافظا أو مضاربا أو رشيدا. وتخضع المحفظة الاستثمارية لإدارة مدير المحفظة الذي قد يكون هو مالك المحفظة أو يعمل بأجر لدى مالكيها".<sup>1</sup>
  - "أداة استثمارية مركبة من مجموعة من الأصول الحقيقية والمالية التي يستثمر بها المشروع أمواله، بشرط أن يكون هدف المستثمر من تكوينها هو تقليل مخاطر الاستثمار عن طريق تنويع الأصول المستثمر بها، وتنمية قيمتها السوقية لتحقيق الأرباح".<sup>2</sup>
  - أما المحفظة الاستثمارية الكفؤة فهي "المحفظة التي تحقق للمستثمر أعلى عائد متوقع عند مستوى معين من المخاطر، أو تحقق أقل مخاطرة عند مستوى معين من العائد المتوقع".<sup>3</sup>
- من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف دقيق وشامل للمحفظة الاستثمارية وهو "المحفظة الاستثمارية عبارة عن تلك التشكيلة أو التوليفة المعينة من عدة أدوات استثمارية مختلفة من حيث النوع ومن حيث تواريخ الاستحقاق، يحتفظ بها المستثمر ويقوم بإدارتها للحصول على العوائد المترتبة عن الاستثمار بأقل مخاطر ممكنة، بالإضافة إلى إمكانية تحويل تلك الأدوات إلى سيولة نقدية إذا احتاج إلى ذلك".
- من خلال ما سبق يمكن القول أن أهداف المحفظة الاستثمارية تتمثل في تحقيق أكبر عائد بأقل درجة مخاطرة مع توفر السيولة، أي المزج بين الأدوات الاستثمارية المتاحة لتحقيق أكبر عائد وبأقل خسائر ممكنة، وعليه فإن أهم هدف لإدارة المحفظة هو الموازنة بين العائد والمخاطر والسيولة.
- تجدر الإشارة إلى أن المحفظة الاستثمارية تمتاز باختلاف أصولها من حيث النوع، كما تختلف من حيث الجودة. فمن حيث النوع نجد أنها قد تحتوي على أصول حقيقية كالعقارات والمشاريع الاقتصادية، كما قد تحتوي على أصول مالية كالأسهم والسندات. أما من حيث الجودة فيمكن أن تحتوي على أصول منخفضة العوائد ولكنها منخفضة المخاطر، وأخرى مرتفعة المخاطر كثيرة العوائد.

## 2. أهمية المحفظة الاستثمارية في شركات التأمين:

تعتبر شركات التأمين من أهم الشركات وأكبرها حجما في إدارة المحافظ الاستثمارية، نظرا لما يتجمع لديها من أموال ضخمة من مصادر مختلفة. وتتمثل أهمية تكوين المحفظة الاستثمارية في

<sup>1</sup> كمال بن موسى، المحفظة الاستثمارية: تكوينها ومخاطرها، مجلة الباحث، عدد 3، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص. 37

<sup>2</sup> محمد علي ابراهيم العامري، مرجع سابق، ص. 24

<sup>3</sup> Frank Fabozzi, op.cit, P.18



شركات التأمين فيما يلي:<sup>1</sup>

- تجنب المخاطر المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها شركة التأمين عند قيامها بعملية الاستثمار، وذلك من خلال تكوين محفظة تمتاز بتنوع أدواتها الاستثمارية؛
- توفير السيولة اللازمة للوفاء بالالتزامات في الوقت المناسب، من خلال تضمين المحفظة الاستثمارية أدوات استثمارية قابلة للتحويل إلى نقد بسهولة وبدون خسارة؛
- تنمية أموال شركة التأمين وتحقيق العائد الأمثل للمحفظة الاستثمارية؛
- المحافظة على رأس المال الأصلي للمحفظة من خلال المحافظة على القيمة الحقيقية للأصول الاستثمارية؛
- توسع نشاط شركات التأمين وتراكم الفوائض المالية لديها يزيد من أهمية تكوين محافظ استثمارية على مستواها، لتلبية حاجاتها وحتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها المالية المختلفة؛
- إقرار سياسة استثمارية تتناسب وظروف السوق وأهداف الشركة من خلال تكوين محفظة استثمارية تترجم تلك السياسة؛
- تحقيق الاستثمار الأمثل لأموال شركة التأمين من خلال إدارة جيدة لمكونات المحفظة الاستثمارية.

## ثانياً: أنواع المحافظ الاستثمارية

تسعى إدارة المحفظة الاستثمارية إلى تحديد أهداف المحفظة، وبالتالي اتخاذ قرار التنوع واختيار البدائل من الأدوات الاستثمارية بما يتلاءم مع أهداف الشركة. وعلى هذا توجد أنواع متعددة من المحافظ الاستثمارية والتي تتمثل في:

### 1. محافظ العائد أو الدخل:

هي تلك المحافظ التي تهدف إلى تحقيق أعلى عائد بأقل درجة من المخاطر، والحصول على دخل ثابت ومستقر. وهذا يجعل إدارة المحفظة تتجه نحو اختيار أسهم الشركات الراسخة والتي لا تتعرض لتقلبات كبيرة،<sup>2</sup> أو أسهم الشركات التي لا تتعرض لمخاطر السوق بسبب طبيعة الطلب على منتجاتها والذي يكون عادة غير مرن، مثل شركات المواد الغذائية أو الأدوية.

كما يمكن إضافة السندات الحكومية التي تكون ذات عائد ثابت ومضمون ويفضلها المستثمر المحافظ، وكذلك سندات الشركات العريقة التي تكون مخاطرها منخفضة مقارنة بالأدوات

<sup>1</sup> دريد آل شبيب، مرجع سابق، ص. 289

<sup>2</sup> محمد مطر، إدارة المحافظ الاستثمارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص. 242؛ 243

الاستثمارية الأخرى كالأسهم.

## 2. محافظ النمو أو الربح:

هي تلك المحافظ التي تهدف لتحقيق نمو متواصل في العوائد والأرباح، ولهذا تكون الأدوات المختارة في هذا النوع من المحافظ ذات مخاطر عالية وتضم الأسهم العادية. إن التعامل بهذه الأسهم يتطلب إدارة محافظ نشطة، بالإضافة إلى أنه يتطلب المتابعة والمراقبة باستمرار، ومثل هذه المحافظ تهتم بالأرباح الرأسمالية.

## 3. المحافظ المختلطة:

هي المحافظ التي تمزج بين الأدوات ذات المخاطر المرتفعة والأخرى ذات المخاطر المنخفضة، والأدوات التي تتميز بتحقيق العائد والأدوات التي تتميز بتحقيق الربح. وهذا النوع من المحافظ يهتم به المستثمر الرشيد الذي يتطلع إلى المزج بين المزايا والمخاطر التي تصاحب كل نوع من هذه المحافظ.

## 4. المحافظ المشتركة:

هي محافظ استثمارية تؤسس عادة مشتركة بين بنوك تجارية ومؤسسات مالية أخرى مثل صناديق التقاعد والضمان وشركات التأمين، والتي تستثمر الأموال المتجمعة لديها بدلا من انفاقها مباشرة، وذلك لضمان تدفقات منتظمة ومستمرة، بشكل يضمن تلبية حاجات هذه المؤسسات إلى دخول جارية لمواجهة طلبات المتعاملين معها من جهة، ورغبتها الدائمة في خلق دخول جديدة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

تحتاج هذه المحافظ لإدارة تتسم بالكفاءة المهنية والعلمية العالية، ويمكن الاعتماد على هذا النوع من المحافظ في بناء سياسات استثمارية سليمة تكفل أقصى العوائد عند التعامل بالأدوات المتاحة لها والتي تشمل الأسهم والسندات وأدوات السوق النقدية... وغيرها من الأدوات الاستثمارية.

كما توفر هذه المحافظ سيولة عالية، وذلك بسبب استعداد الكثير من الشركات وفي كافة الأوقات لشراء الحصص المعروضة بالأسعار الجارية للسوق.

### ثالثا: تعريف السياسة الاستثمارية

من خلال الأنواع المختلفة للمحافظ الاستثمارية؛ والمشار إليها آنفا؛ يأخذ مدير المحفظة أو المستثمر بالسياسات المناسبة لإدارة المحفظة والتي تتناسب مع أنواع المحافظ.

يمكن تعريف السياسة الاستثمارية على أنها "عملية تحديد أهداف المستثمر وكمية الأموال التي

<sup>1</sup> معروف هوشيار، الاستثمار والأسواق المالية، دار صفاء للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص.231

ستخصص لكل نوع رئيس من الأصول الاستثمارية".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها "مجموعة القواعد المرشدة في عملية صنع واتخاذ القرارات المالية والاستثمارية، وتختلف من محفظة استثمار لأخرى نظرا لاختلاف أهداف المستثمرين وأنماطهم".

وتعرف أيضا بأنها "الخطة الاستثمارية التي ستقود قرارات المستثمر اللاحقة، بما فيها قرار تخصيص الأصول، حيث يجب أن تتضمن هذه الخطة أهداف المستثمر ومحدداته، ودليل الاستثمار الخاص به، ونوع المخاطر المستعد لتحملها وحجم الأموال المستثمرة".<sup>2</sup>

لا يختلف تعريف السياسة الاستثمارية في شركات التأمين كثيرا عن تعريفها بصفة عامة فهي عبارة عن "خارطة الطريق التي تحدد فيها شركة التأمين أهدافها الاستثمارية والتزاماتها المستقبلية وحجم المخاطر التي يمكن أن تتحملها دون أن يؤثر ذلك على مركزها المالي، باعتبار أن عوائد استثماراتها تمثل ضمانا لحملة وثائق التأمين، بالإضافة إلى تحديد حجم الأموال المستثمرة ومختلف الأدوات الاستثمارية التي سيتم الاستثمار فيها مع الأخذ بعين الاعتبار مبادئ الاستثمار المتمثلة في السيولة، الضمان، الربحية، وضرورة التمييز بين كل من تأمينات الحياة وتأمينات الممتلكات".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن هناك عدة أسباب تدعو الشركة أو المستثمر بصفة عامة لوضع السياسة الاستثمارية عند قيامه بعملية الاستثمار. وهذه الأسباب تتمثل في:

أ. **تحديد الأهداف:** إن تحديد السياسة الاستثمارية يساعد الشركة على وضع أهداف واقعية بعد الحصول على المعرفة اللازمة حول الأسواق المالية ومخاطر الاستثمار، كما تجعلها مدركة أكثر لكلفة الاستثمار والقيمة السوقية للأصول (سواء كانت أسهما أو سندات أو عقارات...).

ب. **فهم السوق:** يساعد وضع السياسة الاستثمارية الشركة على فهم السوق بشكل أفضل، فعند قيامها بتحديد الأهداف وربط العوائد بالمخاطر، فإن الشركة تتمكن من تحسين إدراكها لطبيعة الأسواق المالية وتصبح أكثر تقبلا لحقيقة التذبذب في الأسعار التي قد تواجه جميع الأسواق.

ت. **احتياجات الشركة:** من الأسباب المهمة لوضع السياسة الاستثمارية هي مساعدة الشركة على فهم احتياجاتها وأهدافها ومحدداتها الاستثمارية، بالإضافة إلى تجنب القرارات الاستثمارية غير الملائمة.

ث. **معياري أداء:** إن وضع السياسة الاستثمارية يوفر معيارا للحكم على أداء المحفظة، حيث تتم مقارنة أداء المحفظة مع دليل محدد في بيان السياسة الاستثمارية وليس مع إجمالي أداء المحفظة. فإذا كانت الشركة قليلة التحمل للمخاطر فإن العائد الذي تحققه محفظتها الاستثمارية يجب أن لا يعتبر سيئا

<sup>1</sup> طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص.15

<sup>2</sup> Frank Fabozzi, op.cit, P.5

لمجرد أنه كان أقل من عائد مؤشر السوق الذي يحتوي على عدد كبير من الأسهم التي تحمل درجة من المخاطر.<sup>1</sup>

ج. **منافع أخرى:** يسمح وضع السياسة الاستثمارية بمتابعة إدارة المحفظة الاستثمارية حتى وإن تغيرت إدارة الشركة، وبدون أن يحدث هناك أي ارتباك نتيجة هذا التغير، خاصة إذا كانت هذه السياسة مصممة بعناية.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على السياسة الاستثمارية في شركات التأمين

تتأثر السياسة الاستثمارية في شركات التأمين بعدة عوامل أهمها:

#### أولاً: الهيكل المالي لشركة التأمين

تتميز شركات التأمين بضخامة هيكلها المالي والذي يتكون أغلبه من أموال حملة وثائق التأمين، ويقصد بالهيكل المالي لشركة التأمين "النسبة بين حجم أموال المساهمين وحجم أموال حملة وثائق التأمين".<sup>2</sup>

عند القيام بعملية الاستثمار يتم توزيع الهيكل المالي للشركة على كل من تأمينات الحياة وتأمينات الممتلكات، حيث تختلف طبيعة التزامات تأمينات الحياة عن التزامات تأمينات الممتلكات، وهو ما يؤدي بالضرورة لاختلاف السياسة الاستثمارية بين النوعين.

#### ثانياً: منافسة الشركات المالية الأخرى

تواجه شركات التأمين منافسة حادة من قبل الشركات المالية الأخرى في مجال الاستثمار، حيث أن جميع هذه الشركات تستثمر أموالها في سوق مشتركة، كما تشترك في بعض أوجه الاستثمار العقاري والاستثمار في الأوراق المالية المتاحة. وهو ما يستدعي ضرورة دراسة هذه الأوجه المتاحة في السوق من ناحية العائد والمخاطر، وضرورة تحديد السياسة الاستثمارية بشكل جيد بما لا يؤثر على طبيعة أموال شركات التأمين.<sup>3</sup>

#### ثالثاً: طبيعة التزامات شركات التأمين

تتأثر السياسة الاستثمارية تبعاً لالتزامات شركات التأمين تجاه المؤمن لهم، حيث أن التزامات شركات التأمين تجاه حملة وثائق التأمين على الحياة عادة هي التزامات طويلة الأجل، مما يعني تراكم قدر هائل من الأموال يمكن توجيهها للاستثمار. وبالمقابل فإن التزامات شركة التأمين تجاه حملة وثائق تأمينات الممتلكات هي التزامات قصيرة الأجل.

<sup>1</sup> محمد مطر، مرجع سابق، ص. 184.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص. 407.

<sup>3</sup> François-Denis Poitral, *Le capital- investissement*, Revue Banque Edition, Paris, 4<sup>e</sup> ED, 2010, P.52

هذا التباين له انعكاساته على إدارة المحفظة الاستثمارية، ففي التأمين على الحياة يكون الاهتمام حول ما إذا كانت الأموال المتاحة إضافة إلى عوائد استثماراتها طويلة الأجل. أما في حالة التأمين على الممتلكات فإن الاهتمام الأساسي يكون حول ما إذا كان مجموع الأقساط في سنة ما أكثر من التعويضات المدفوعة أم لا، ويتم توجيه الجانب الأكبر من حصيلة الأقساط إلى استثمارات قصيرة الأجل.

### رابعاً: القوانين المنظمة لاستثمارات شركات التأمين

تقوم هيئات الإشراف والرقابة على التأمين بسن القوانين التي تحكم السياسة الاستثمارية لشركات التأمين وتنظم عملية الاستثمار، وذلك بهدف حماية حقوق المؤمن لهم والمستفيدين من العقود، وضمان تحقيق درجة عالية من الأمان للأموال المستثمرة عن طريق تنظيم عملية استثمار هذه الأموال في فرص استثمارية جيدة مع احترام مبادئ الاستثمار.<sup>1</sup> ويجب على واضعي السياسة الاستثمارية في شركات التأمين أخذ هذه القوانين بعين الاعتبار وعدم مخالفتها.

### خامساً: التضخم

يؤثر التضخم على السياسة الاستثمارية لشركات التأمين، حيث أنه في فترات التضخم ترتفع معدلات الفوائد وتنخفض القيمة السوقية للأوراق المالية، وتنخفض معها القيمة السوقية لمكونات محفظة الاستثمار لشركة التأمين. وهذا يتطلب ضرورة أخذ معدلات التضخم السائدة في السوق بعين الاعتبار عند وضع السياسة الاستثمارية لشركات التأمين.

### المطلب الثالث: السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الممتلكات

تتميز شركات التأمين على الممتلكات بالطابع التعويضي لوثائق التأمين التي تبرمها، حيث أنه يتوجب على المؤمن له دفع أقساط التأمين وتحمل هذه الشركات بالمقابل دفع التعويض له عند تحقق الخطر المؤمن ضده، وذلك خلال مدة الوثيقة والتي تكون محددة بسنة غالباً. وعلى هذا تكون هذه الشركات بحاجة لسيولة عالية والتي تتحقق من استثمار أقساط التأمين في إدارة المحافظ الاستثمارية.

من ناحية أخرى فإن شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات لا يمكنها أن تحسب بدقة كافية قيمة المطالبات المتوقعة على الوثائق المصدرة مما يتطلب ضرورة الاحتفاظ برأس مال أكبر من مثيله في حالة تأمينات الحياة، مما يساعد على ضمان قدرتها على الوفاء بتعهداتها تجاه المؤمن لهم. كما أن طبيعة التزاماتها قصيرة الأجل تجعلها تركز على الاستثمارات قصيرة الأجل مع تجنب المخاطرة

<sup>1</sup> صبرينة شراقة، دور الرقابة والإشراف في تنمية قطاع التأمين في الجزائر، ندوة حول: "مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، جامعة سطيف، الجزائر، 25-26 أبريل 2011، ص:4، 8؛

قدر الإمكان بالتركيز على عنصر الضمان. وعلى هذا فإن سياستها الاستثمارية تتمثل في:

### أولاً: السياسة المحافظة

هي سياسة متحفظة جداً تجاه عنصر المخاطرة، وتمتاز بأنها منخفضة المخاطر والعوائد، حيث تهدف هذه السياسة بالدرجة الأولى إلى المحافظة على رأس المال المستثمر أي حماية الأموال المستثمرة من المخاطر المتوقعة،<sup>1</sup> كونها تمثل أموال حملة وثائق التأمين.

كما أن حاجة شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات للسيولة العالية لدفع الالتزامات المترتبة عليها - والتي تكون غالباً قصيرة الأجل - يجعلها تركز أكثر على الأدوات الاستثمارية قصيرة الأجل والتي تتميز بتوفير عنصرى الأمان والسيولة حتى مع عوائد منخفضة.

بالرغم من أن شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات تركز على الأدوات الاستثمارية قصيرة الأجل إلا أن ذلك لا يمنع من تضمين الحفظة الاستثمارية لبعض الأدوات الاستثمارية طويلة الأجل والتي توفر من دخلاً ثابتاً ومستقراً مع ضرورة أن توفر في نفس الوقت هامشاً مرتفعاً من الأمان على رأس المال المستثمر.

يمكن القول أنه في ظل هذه السياسة تقوم شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات بتنوع محفظة استثماراتها بين تشكيلة من الأدوات الاستثمارية بهدف المحافظة على رأس المال المستثمر من جهة، وتجنب المخاطر إلى أقصى حد ممكن مع توفير السيولة اللازمة من جهة أخرى. وتتكون هذه التشكيلة من:

أ. أدوات السوق النقدية: والتي تتميز بدرجة عالية من الأمان بالإضافة إلى سهولة وسرعة تحويلها إلى سيولة نقدية نظراً لقصر آجالها. ومن أهمها:<sup>2</sup>

- أذونات الخزينة؛

- ودائع مصرفية؛

- أوراق تجارية؛

ب. السندات الحكومية

ت. السندات المضمونة

ث. الأسهم الممتازة

ج. أسهم الشركات الكبيرة والعريقة المستقرة

<sup>1</sup> ماجد عطا الله، إدارة الاستثمار، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص.140

<sup>2</sup> Daniel Zajdenweber, *Economie et gestion de l'assurance*, ECONOMICA, Paris, 2006, P.130

ح. بالإضافة إلى الاستثمار في المشتقات المالية مثل الخيارات وعقود المستقبلات، التي تسمح لمديري المحفظة الاستثمارية في شركات التأمين بالحد من الآثار السلبية لنقص السيولة في بعض أسواق الأوراق المالية.

توفر التشكيلة السابقة من الأدوات الاستثمارية في ظل هذه السياسة لشركات التأمين على الممتلكات، درجة عالية من السيولة حيث تمتاز بسهولة وسرعة تحويلها إلى نقدية سائلة وذلك لتغطية الالتزامات المتوقعة، فالسندات الحكومية والسندات مرتفعة الجودة مثلاً، يمكن التخلص منها في أي وقت دون خسائر تذكر، هذا إلى جانب أن دخلها محدد وأسعارها ليست عرضة لتقلبات كبيرة. كما توفر هذه التشكيلة نسبة عالية من الأمان للأموال المستثمرة، حيث تشكل الاستثمارات الآمنة ما نسبته 80% من رأس مال المحفظة.

### المطلب الرابع: السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الحياة

تعد شركات التأمين على الحياة من أهم شركات التوفير والادخار، حيث يتحقق بشراء وثيقة التأمين على الحياة هدفان:<sup>1</sup>

**الهدف الأول:** هو التوفير والادخار

**الهدف الثاني:** دفع المبلغ المتفق عليه في العقد للمستفيد في حالة وفاة المؤمن له، وللمؤمن له نفسه في حالة بقاءه حياً عند تاريخ الاستحقاق وحسب ما تم الاتفاق عليه في شروط العقد.

ومن أجل تحقيق الهدفين السابقين لابد من استثمار أقساط التأمين في مختلف أوجه الاستثمار بهدف زيادة قيمتها ودفع الالتزامات المترتبة على الشركة.

كما تعتبر شركات التأمين على الحياة من الشركات التي تهدف للربح، حيث يقوم المؤمن لهم بدفع أقساط التأمين؛ والتي تعود إليهم أو إلى المستفيدين بها بعد ذلك. فإذا ما رغبت شركة التأمين على الحياة بتحقيق أرباح فعليها أن تستثمر تلك الأموال، وعادة ما تضاف معظم الأرباح الصافية لهذه الشركات لحساب رأس المال كاحتياطات لمواجهة الحاجة للأموال في المستقبل.

المعروف أن شركات التأمين على الحياة تستخدم معدل فائدة معين على أساسه يتم احتساب أسعار التأمين، وبالتالي يجب على تلك الشركات استثمار الأموال المتراكمة لديها بمعدل فائدة لا يقل عن معدل الفائدة الذي تم احتساب أسعار التأمين على أساسه؛ وإلا اعتبرت الأسعار المحسوبة غير كافية.

ونظراً لطبيعة التزامات شركات التأمين على الحياة والتي تعد التزامات طويلة الأجل؛ قد تدوم

<sup>1</sup> غازي فلاح المومني، إدارة المحافظ الاستثمارية الحديثة، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008، ص.26

لثلاثين (30) سنة؛ فإنها تركز على الاستثمارات طويلة الأجل، وهذا ما يجعلها أكثر اهتماما بمجال الاستثمار مقارنة بشركات التأمين على الممتلكات، كما تسمح لها طبيعة التزاماتها طويلة الأجل بتوسيع نطاق وحجم استثماراتها والدخول في استثمارات طويلة الأجل قد لا تتاح لشركات التأمين على الممتلكات. وعلى هذا تتنوع السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الحياة، فبالإضافة إلى إمكانية تبني السياسة المحافظة التي تم التطرق لها في شركات التأمين على الممتلكات؛ تتبنى شركات التأمين على الحياة السياسة المتوازنة.

### أولاً: السياسة المتوازنة

هي السياسة التي تهدف إلى تحقيق التوازن العام للاستثمارات المكونة للمحفظة، من خلال ربط التوازنين قصير الأجل وذلك في مجال الأدوات التي تتصف بالتحول السريع إلى سيولة، وطويل الأجل في مجال البحث عن التدفقات شبه الرتيبة للعوائد. وهذا يتطلب توفيقاً دقيقاً بين العائد والمخاطرة وبما لا يتجاوز حالات الإفراط في التحوط أو المخاطرة.<sup>1</sup>

تسمى هذه السياسة أيضاً بسياسة الرجل الحريص حيث تهدف إلى تجنب المخاطر التي قد تؤثر على قدرة المحفظة المالية لشركات التأمين على الحياة على النمو والاستقرار، وبالتالي إعطاء الأولوية لعامل الأمان وتدنية المخاطر عند استثمار الأموال.<sup>2</sup> وتقتضي هذه السياسة أيضاً من شركات التأمين على الحياة ليس فقط متابعة أدوات الاستثمار ذات العائد المرتفع في السوق؛ بل يجب دراسة ما تنطوي عليه هذه الأدوات من مخاطر.

وما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تنفيذ هذه السياسة من قبل شركات التأمين على الحياة أن تتميز الأوراق المالية بإمكانية تسويقها بالشكل الذي يحقق اعتبارات الأمان للشركة، وأن تجمع هذه السياسة بين تحقيق الأمان والاستقرار من جهة، وفي نفس الوقت تحقيق فرصة جني أرباح رأسمالية من جهة أخرى. في ظل هذه السياسة تقوم شركات التأمين على الحياة بتوزيع الأموال التي تريد استثمارها على أدوات استثمارية متنوعة تتيح لها تحقيق دخل ثابت في حدود معقولة دون أن تحرمها فرصة تحقيق أرباح رأسمالية في حالة توفرها. أي أن هذه السياسة توفر المرونة العالية لشركة التأمين على الحياة لاختيار وتشكيل المحفظة وفق الأهمية النسبية لكل أداة ووفق الظروف الاقتصادية السائدة. يمكن لشركات التأمين على الحياة تنويع محافظها الاستثمارية في ظل هذه السياسة وفق التشكيلة التالية:

<sup>1</sup> طاهر حيدر جردان، مبادئ الاستثمار، دار المستقبل للنشر و التوزيع، 1997، مصر، ص.82

<sup>2</sup> نوال أقسام، مرجع سابق، ص.101



## 1. الأصول السائلة:

تمثل السيولة مؤشرا للقوة الشرائية المتاحة لشركات التأمين على الحياة، غير أن هذه الشركات غالبا لا ترغب في الاحتفاظ بكمية من الأموال في صورة سائلة نظرا لانخفاض أوانعدام العائد عليها، لذلك فإن نسبة الأصول السائلة في شركات التأمين على الحياة لا تتجاوز 1% من إجمالي ما تملكه من أصول.

ويهدف الموازنة بين عنصري الربحية والسيولة؛ عادة ما تلجأ شركات التأمين على الحياة إلى مواجهه الزيادة في الطلب على السيولة باستثمار جزء من أصولها في صورة ودائع بنكية، أذونات الخزينة، شهادات الإيداع،<sup>1</sup> والتي تتمتع بإمكانية استرداد قيمتها نقدا وبسرعة، بالإضافة لما تحققه من عائد، كما توفر درجة عالية من الضمان.

## 2. أسهم الشركات:

تقوم شركات التأمين على الحياة باستثمار جزء من أموالها في شكل أسهم عادية وممتازة لشركات أخرى. وهو ما يوفر لها عوائد مرتفعة لكن مع درجة عالية من المخاطر. وتختلف نسب الاستثمار في أسهم الشركات حسب التشريعات المختلفة نظرا لما تتميز به من مخاطر خاصة الأسهم العادية. وغالبا لا تتجاوز 35% من حجم الاستثمارات.

## 3. سندات ذات دخل ثابت:

تعتبر شركات التأمين على الحياة أحد أكبر القطاعات الاستثمارية في السندات ذات الدخل الثابت والتي تصدرها الشركات الأخرى، وذلك نظرا لما توفره هذه السندات من عنصر الأمان حيث تتميز بانخفاض مخاطرها، كما أن عوائدها مقبولة نسبيا خاصة على المدى الطويل. وتشكل هذه الاستثمارات نسبة 55-65% من محفظة استثمارات شركات التأمين على الحياة، وأهمها السندات الحكومية، سندات المؤسسات والشركات المالية.<sup>2</sup>

## 4. القروض:

تحتل القروض بمختلف أنواعها نسبة مرتفعة من استثمارات شركات التأمين على الحياة، لدرجة أنها توظف متخصصين في هذه النوعية من الاستثمارات، ويرجع ذلك للعائد المرتفع الذي تحققه. وتتمثل أهم هذه القروض في:

- قرض لقاء رهن عقاري؛

<sup>1</sup> عبد الوهاب أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008، ص.20

<sup>2</sup> غازي فلاح المومني، مرجع سابق، ص.29

- قروض على السندات؛
  - قروض للمؤسسات والجماعات المحلية؛
  - قروض مقدمة لحلة وثائق التأمين على الحياة؛ والتي تتميز بدرجة كبيرة من الأمان مع تحقيق مستوى عائد مقبول؛
  - قروض خاصة لمعيدي التأمين.
- تختلف نسب الاستثمار في القروض حسب نوع القروض وحسب التشريعات المختلفة.

## 5. العقارات:

تتميز شركات التأمين على الحياة عن شركات التأمين على الممتلكات بالاستثمار في العقارات، ويرجع ذلك لطبيعة عقود التأمين على الحياة طويلة الأجل. ويوفر الاستثمار في العقارات لشركات التأمين على الحياة عوائد سنوية مضمونة بالإضافة لعنصر الأمان حيث تنخفض فيها المخاطرة، كما أنهما تفتقد لعنصر السيولة، وهذا ما يصعب على شركات التأمين على الممتلكات الدخول في هذا النوع من الاستثمارات، كونها تحتاج للسيولة أكثر من شركات التأمين على الحياة. وتشكل هذه الاستثمارات حوالي 40% من محفظة استثمارات شركات التأمين على الحياة.<sup>1</sup>

في الأخير يمكن القول، أنه سواء في ظل السياسة المحافظة أو السياسة المتوازنة؛ فإنه يتعين على شركات التأمين على الحياة الأخذ بمجموعة من المعايير المتعارف عليها والتي يتعين توافرها في الاستثمارات المختلفة، وهي:

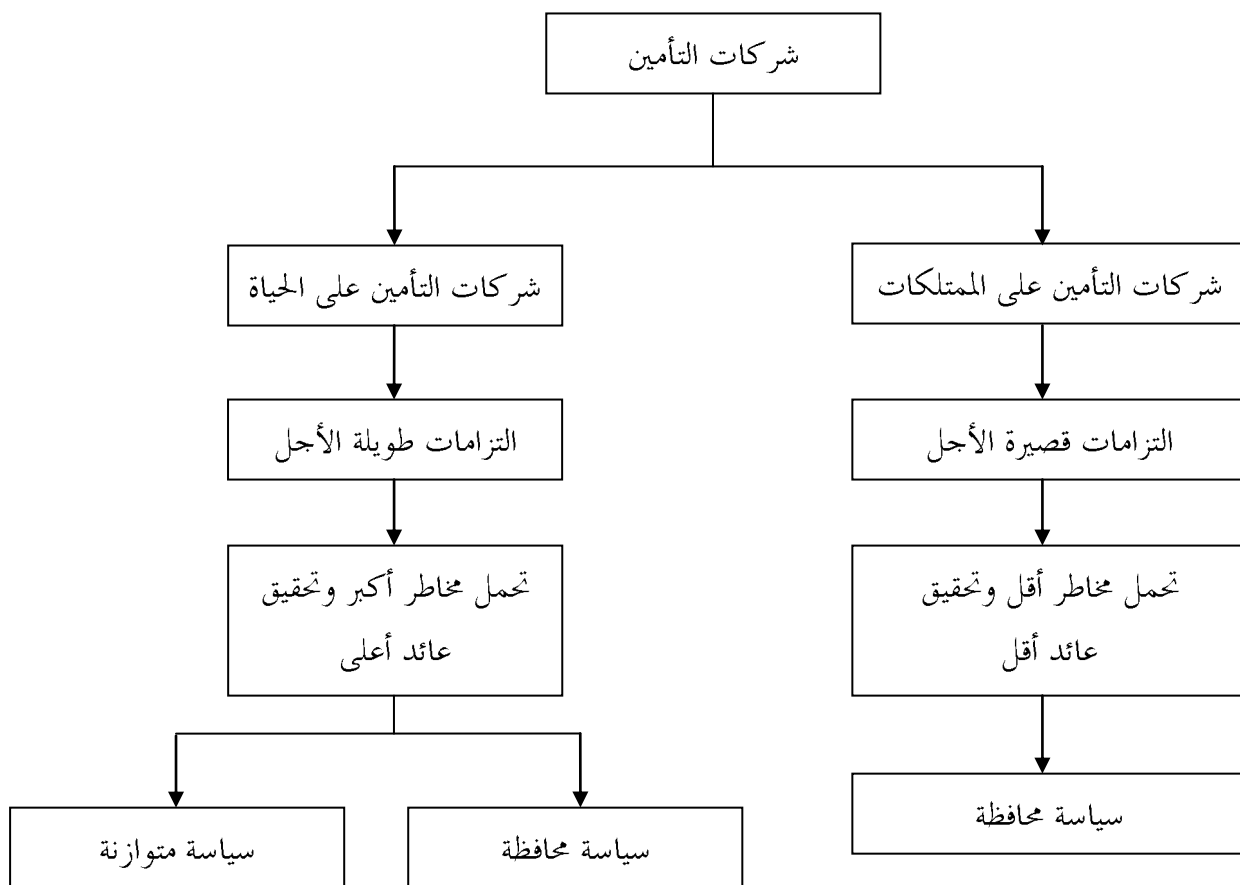
- ضرورة استثمار أموالها في مجالات مضمونة، لأن معظم هذه الأموال هي ملك لأصحاب وثائق التأمين وليست ملكا للشركة، ولذلك فهي لا تقوى على المخاطرة بهذه الأموال إلا في مجالات مضمونة للاستثمار كالسندات الحكومية والأسهم الممتازة، والقروض برهون، مع تدنية الاستثمار في المجالات ذات المخاطر العالية كأسهم العادية للشركات الجديدة؛
- ضرورة الاستثمار في مجالات تحقق عوائد ثابتة أو مستقرة، فشركات التأمين على الحياة تكون بحاجة ماسة لتحقيق أدنى حد من العائد نظرا لطبيعتها الخاصة، وذلك للوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم من معدل فائدة معين حسب على أساسه أقساط التأمين المحصلة، وما تعهدت به أيضا من ناحية استثمار المخصص الرياضي للعقود السارية. وعلى ذلك يكون الحد الأدنى لعائد الاستثمار هو ذلك الذي يحقق معدل فائدة لا يقل بأي حال من الأحوال عن معدلات الفائدة التي التزمت به الشركة نحو المؤمن لهم؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Thomas Béhar et autres, op.cit, P.82

<sup>2</sup> أحمد صلاح عطية، مرجع سابق، ص.47

- وضع السياسة الاستثمارية للشركة من قبل خبراء فنيين ومتخصصين، وذلك حتى لا تضطر الشركة للبيع الإجباري لجانب كبير من محفظة استثمارها دفعة واحدة. بالإضافة إلى وضع السياسة الاستثمارية حسب خطة معينة وثابتة، وفي ضوء تواريخ استحقاق التزامات الشركة، مع ضرورة تنويع المحفظة الاستثمارية بما يضمن للشركة تقليل المخاطر قدر الإمكان.
- من خلال ما سبق يمكن تلخيص السياسات الاستثمارية في شركات التأمين تبعاً لطبيعة التزاماتها في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-6): السياسات الاستثمارية لشركات التأمين



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق؛ يتضح لنا اختلاف السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الممتلكات عنها في شركات التأمين على الحياة، نظراً لاختلاف طبيعة التزاماتها. فشركات التأمين على الممتلكات تتبع السياسة الاستثمارية المحافظة نظراً لقصير أجل التزاماتها، بينما في شركات التأمين على الحياة فتنوع سياساتها الاستثمارية بين محافظة ومتوازنة، نظراً لطول آجال التزاماتها مما يتيح لها فرص استثمارية أكثر.

### خلاصة:

- من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول نتوصل إلى ما يلي:
- تعددت التعاريف المتعلقة بالتأمين، إلا أن التعريف الشامل للتأمين لا بد أن يشمل العناصر التالية: المؤمن، المؤمن له، قسط التأمين، مبلغ التأمين أو التعويض، الخطر المؤمن ضده؛
  - تعتبر شركات التأمين مؤسسات خدمية ومالية، أي أنها تلعب دورا مزدوجا؛ فهي تقدم الخدمة التأمينية للمؤمن لهم من جهة، وتقوم باستثمار الأموال المتجمعة لديها من جهة أخرى. وتصنف شركات التأمين بحسب موضوع التأمين إلى شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات وشركات التأمين على الحياة؛
  - يتمثل الاستثمار في شركات التأمين في تخصيص وتشغيل قدر من الموارد المتاحة للشركة، بغرض تحقيق فوائد وأرباح مستقبلية مع تقليل المخاطر الاستثمارية إلى أدنى حد ممكن، وذلك لضمان الوفاء بالتعهدات القائمة تجاه حملة وثائق التأمين؛
  - تتعرض شركات التأمين لمخاطر استثمارية متعددة تشمل المخاطر المنتظمة التي تؤثر على جميع الشركات العاملة في السوق دون استثناء، والمخاطر غير المنتظمة التي تصيب شركة معينة أو ورقة مالية معينة. ويمكن تجنب المخاطر غير المنتظمة أو التقليل منها من خلال التنوع الجيد لمحفظه استثمارات شركات التأمين؛
  - تعبر السياسة الاستثمارية في شركات التأمين عن تلك الإجراءات والقواعد المرشدة التي تحدد فيها شركة التأمين أهدافها الاستثمارية والتزاماتها المستقبلية، وحجم المخاطر التي يمكن أن تتحملها دون أن يؤثر ذلك على مركزها المالي، بالإضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الاستثمارية التي سيتم الاستثمار فيها، مع ضرورة التمييز بين كل من تأمينات الحياة وتأمينات الممتلكات؛
  - تختلف السياسات الاستثمارية المتبعة في شركات التأمين على الممتلكات عنها في شركات التأمين على الحياة، وذلك لاختلاف طبيعة التزامات كل منها. فنجد أن شركات التأمين على الممتلكات تنتهج سياسة استثمارية محافظة، نظرا لقصر أجل التزاماتها، فتكون معظم استثماراتها في أدوات استثمارية قصيرة الأجل. بينما في شركات التأمين على الحياة تتنوع السياسات الاستثمارية بين السياسة المحافظة والسياسة المتوازنة، ويرجع ذلك لطول أجل التزاماتها، مما يجعلها أكثر اهتماما بمجال الاستثمار، كما تركز استثماراتها على الأدوات الاستثمارية طويلة الأجل.
- إن تبني شركات التأمين للسياسات الاستثمارية المناسبة يمكن أن يكون أحد المدخل الهامة لتطوير الميزة التنافسية، هذه الأخيرة التي نتناولها بالتحليل في الفصل الموالي.

**الفصل الثاني:**

---

**الإطار النظري للميزة**

---

**التنافسية وأهميتها في**

---

**شركات التأمين**

---

## الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية وأهميتها في شركات التأمين

### تمهيد:

أدى الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا إلى احتدام المنافسة بين الشركات، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، لذا يتوجب على هذه الشركات الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، وإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق.

يساهم وجود الميزة التنافسية في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للشركات بصفة عامة وشركات التأمين بصفة خاصة؛ بتحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال قدرتها إما على تخفيض تكاليفها وإما من خلال تمييز منتجاتها عن منافسيها، بالإضافة إلى قدرتها على التأثير في عناصر الميزة التنافسية والمتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة.

في ظل هذا السياق نهدف من خلال هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري للميزة التنافسية مع الإشارة إلى أهمية تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لشركات التأمين، وذلك ضمن المباحث التالية:

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

### المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية، عناصرها وقياسها

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية في شركات التأمين

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقعا قويا تجاه الأطراف المختلفة، وهو ما يعرف بالموقف التنافسي، حيث تتسم المؤسسات الأكثر نجاحا بالاختلاف والتميز في قدرتها التنافسية وما تقدمه للعملاء من قيمة، الأمر الذي يصعب معه تقليد هذه القدرات، ومن ثم تحقيق التفوق على المنافسين في مجال الصناعة.

يعتمد تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد ومحاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول لميزة المؤسسة.

بناء على ما سبق نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية من خلال بيان مختلف التعريفات المتعلقة بها، وأهميتها وخصائصها، وكذا التطرق لمصادر الميزة التنافسية المختلفة، وأخيرا الميزة التنافسية المستدامة وكيفية الحفاظ عليها.

### المطلب الأول: الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات ظهور هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية بالانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتير" (Michael Porter) أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد بخصوص استراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

### أولاً: تعريف الميزة التنافسية

يعد مصطلح المنافسة وكذا مصطلح التنافسية من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية، وقبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية لابد من تحديد مفهوم كل من المنافسة والتنافسية. حيث تعرف المنافسة على أنها "المضاربة أو المزاومة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة قصد تصريف منتجاتهم، وتحقيق أكبر ربح ممكن، وكسب أكبر حصة في السوق". في حين تعرف التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية"<sup>1</sup>.

ومن ثم تأتي أهمية التعرف على الميزة التنافسية من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المنظمات، باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات. وعلى هذا يتم التطرق لمختلف التعاريف لتوضيح المقصود بالميزة التنافسية من عدة زوايا.

<sup>1</sup> نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص.21

- يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".<sup>1</sup>
- ركز هذا التعريف على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، من خلال اكتشاف طرق جديدة وتجسيدها ميدانيا.
- كما يعرفها أيضا على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يمكنها تحقيقه في حال اتباعها استراتيجية معينة للتنافس".
- ركز هذا التعريف على التفوق من خلال تبني استراتيجية تنافسية.
- تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".<sup>2</sup>
- ركز هذا التعريف على الجوانب الأساسية للميزة التنافسية كالجودة والكفاءة والابتكار والمهارة التسويقية وغيرها. والتي تعتبر الميزة التنافسية نتاجا لواحد من هذه الجوانب على الأقل.
- تعرف بعض الدراسات الميزة التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر، من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون".
- ركز هذا التعريف على عنصر التميز على المنافسين والقيمة المضافة للمنتجات.
- تعرف أيضا بأنها "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة".<sup>3</sup>
- ركز هذا التعريف على التكلفة الأقل وتميز المنتج لتحقيق الميزة التنافسية مع ضرورة استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة.

<sup>1</sup> Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Trad : Pierre Mirailès, INTER EDITION, Paris, 1993, P.48

<sup>2</sup> بن علي بلعزوز، دور البقطة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص.6، 5

<sup>3</sup> Heiko Gebauer, *Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies*, Journal of Business Research, Vol 64, Sweden, 2011, P.7



- تعرف أيضا على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على القيمة المتفوقة التي تقدم للزبون والتي تتميز وتختلف عما يقدمه المنافسون.

- في هذا الإطار تعرف التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".<sup>2</sup>

على ضوء التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية:

"تمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل".

### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:<sup>3</sup>

1. أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة والاختلاف بين المنافسين وليس التشابه؛
2. أنها تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين؛
3. تكون مستمرة ومستدامة، أي يتم بناؤها على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط، فهي تختص بالفرص المستقبلية، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
4. أنها متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
5. إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها من جانب المنافسين؛

<sup>1</sup> محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص.9  
<sup>2</sup> جميلة الجوزي، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص.283  
<sup>3</sup> غالب الأكرم، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي السابع حول: "إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الخاصة، الأردن، 2007، ص.12

6. يتناسب استخدامها مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والمدى الطويل؛
7. تنشأ من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
8. أهما تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وأنشطتها، وتنعكس كذلك في قيمة ما تقدمه للزبائن؛
9. تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم بأن ما تقدمه المؤسسة لهم من منتجات وخدمات يتسم بالأفضلية إذا ما قورنت بمنتجات وخدمات المؤسسات المنافسة وبالتالي سيدفعهم ذلك إلى الشراء منها؛
10. تحقق للمؤسسة رضا الزبون.

### ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>1</sup>

1. خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم؛
2. تدعم الميزة التنافسية سمعة وصورة المؤسسة في أذهان العملاء؛
3. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء؛
4. إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة تنافسية؛
5. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق؛
6. خلق فرص سوقية جديدة؛
7. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛
8. تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن حيازة المؤسسة للميزة التنافسية يستدعي التعرف على المصادر التي تستمد منها تلك الميزة، حيث يسمح ذلك بتصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد والمال. وتتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وأهمها ما يلي:

<sup>1</sup>محمد فلاق، مرجع سابق، ص. 12

## أولاً: الإبداع

تعد القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، حيث يساهم الإبداع في اكتساب المؤسسة حصة سوقية عالية نسبياً. وتتعدد مجالات الإبداع فنجد الإبداع في المنتج<sup>1</sup>، الإبداع في العملية الإنتاجية، الإبداع في الخدمة، الإبداع في التنظيم، الإبداع في التسويق، الإبداع في الإدارة، الإبداع التكنولوجي...

## ثانياً: المعرفة

تعد المعرفة من المصادر الأساسية للميزة التنافسية، وتتمثل فيما يعرف اليوم برأس المال الفكري، الذي يضم مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات...

والمؤسسة الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة. كما تهتم المؤسسة الناجحة بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

## ثالثاً: الجودة

تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات الزبائن، وتقاس من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات. والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذو سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج. ولا يجب أن ينظر إلى الجودة على أنها تقليل عيوب المنتج فحسب بل على أنها وسيلة لإرضاء الزبون مما يجعله أكثر ارتباطاً بالسلعة أو الخدمة.

## رابعاً: الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها، لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب؛ بل يستند على توافر نوعيات خاصة من الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.<sup>2</sup>

## خامساً: الموارد المالية

تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على

<sup>1</sup> Michel Marchesnay, *Management stratégique*, ADREG, France, 2004, P.122

<sup>2</sup> Oswald Jones, *Competitive Advantage in small and medium sized enterprises (SMEs)*, WILEY, England, 2003, P.87

نطاق أكبر، مما يعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

بالإضافة إلى المصادر التي تم ذكرها هناك مصادر أخرى مثل:

✓ المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة، الموارد الأولية، قنوات التوزيع...، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير...

✓ المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة، وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، الموارد المالية، الموارد البشرية المؤهلة...

✓ يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية بالاعتماد على خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

### المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

توضح الخصائص الجديدة للمحيط التنافسي لمنظمات الأعمال، أن كل المزايا التنافسية مهما كانت طبيعتها وقوتها هي عرضة للتآكل والزوال لصالح مزايا جديدة تتعلق بالمنافسين أو بالمنظمة ذاتها، فاستمرار المزايا التنافسية أصبح مسألة وقت لا غير. وفي عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية وخاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، مما يستدعي ضرورة الحفاظ على المزايا التنافسية قدر الإمكان وحمايتها من التراجع والتآكل.

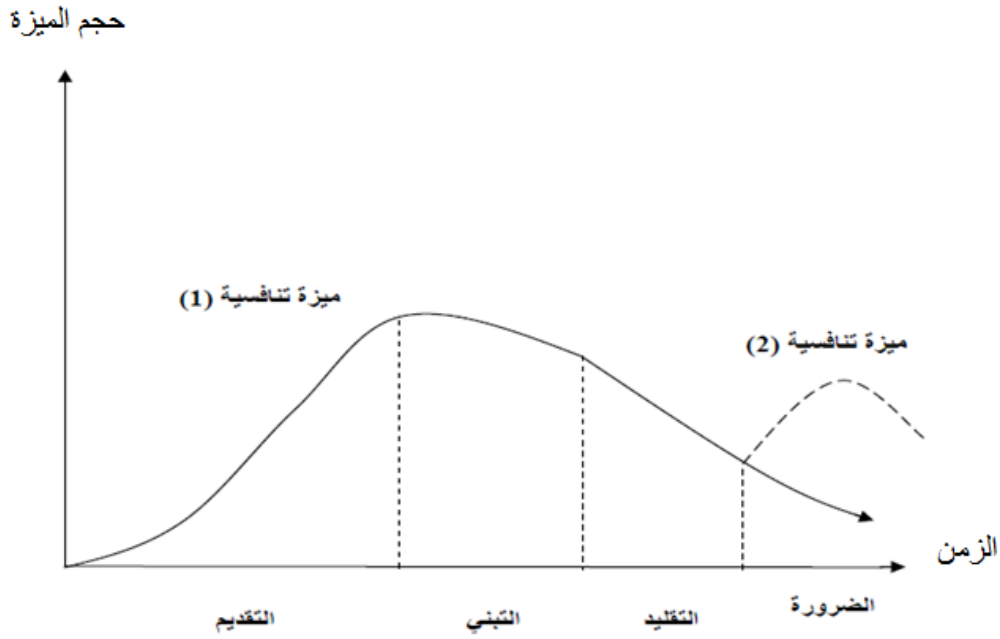
### أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

يقصد بالميزة التنافسية المستدامة "أن تستطيع المؤسسة المحافظة على الميزة التنافسية بعد تحقيقها لفترة طويلة، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها".<sup>1</sup>

وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات؛ فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى. تبدأ بمرحلة التقديم وتنتهي بمرحلة الضرورة. ويمكن توضيح دورة حياة الميزة التنافسية في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> سملاي يحيية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، 180

شكل رقم (2-7): دورة حياة الميزة التنافسية



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

من خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل تتمثل في:

### 1. مرحلة التقديم:

تعتبر هذه المرحلة أطول مرحلة مقارنة بالمراحل الأخرى بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والجهود الضخمة، وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، بالإضافة إلى أنها جديدة على المستهلكين.

وتعرف الميزة التنافسية مع الوقت انتشاراً أكثر فأكثر، حيث تبدأ في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين، وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة. ويطلق على هذه المرحلة "مرحلة النمو السريع".

### 2. مرحلة التبني:

تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقراراً نسبياً من حيث التوسع والانتشار، كما أن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه؛ وهنا يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3. مرحلة التقليد:

في هذه المرحلة يبدأ حجم الميزة التنافسية في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 101

حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

#### 4. مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة يتواصل تراجع الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع أو الحصول على ميزة جديدة؛ وإلا فإنها ستفقد أسبقيتها وعندها يكون من الصعب عليها العودة للتنافس من جديد.

من خلال الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية ضرورة متابعة دورة حياة هذه الأخيرة وعدم الاكتفاء بامتلاك هذه الميزة، وذلك من أجل تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة. كذلك يجب التأكيد على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

إذا فعلى المؤسسة أن تتبع دورة حياة الميزة التنافسية من أجل بقاء هذه الميزة واستمراريتها أو تحقيق ميزة جديدة.

#### ثانيا: الحفاظ على الميزة التنافسية

يعد الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة أمرا صعبا في ظل تطور آليات تآكل الميزة التنافسية وتعددتها، إلا أن تدهور الميزة يبقى أمرا نسبيا للعديد من النشاطات والمنظمات والقطاعات، لذلك فإنه من واجب كل مؤسسة أن تسعى للحفاظ على مزاياها على الأقل في الأجل المتوسط، وأن تعمل على حمايتها من التآكل والتراجع. وأهم ما يمكن فعله من أجل ذلك ما يلي:

#### 1. عوائق التقليد:

تحقق المؤسسات الممتلكة لمزايا تنافسية عادة أرباحا أعلى من المعدل المتوسط للقطاع، وهو ما يثير الفضول لدى المنافسين لمعرفة المصادر والكفاءات التي تهيء للمؤسسة فرص خلق القيمة المتفوقة، مما يجعلهم يحاولون تقليدها وقد يصلون في نهاية الأمر إلى تحقيق غايتهم، وربما يحققون أرباحا أعلى من أرباح المؤسسة.

إن الإشكالية بالنسبة للمؤسسة ستكون: كم من الوقت سيستغرق المنافسون للوصول إلى تقليد ميزتها؟ وكلما كان ذلك أسرع كلما كانت الميزة أقل استمرارا واستدامة. ولذلك فإن

العامل الحاسم هنا هو الوقت،<sup>1</sup> وفي هذه الوضعية فإن المؤسسة الناجحة هي التي تستغل هذا الوقت لصالحها، وذلك من خلال بناء مركز قوي في السوق، وتحسين صورتها أما العملاء وإعطاء سمعة طيبة عنها، والبحث عن كيفية تحسين وتطوير هذه الميزة. وفي نفس الوقت الذي يكون فيه المنافسون قد نجحوا في تقليد ميزة المؤسسة فإنها ستكون قد نجحت هي الأخرى في تطوير ميزتها أو حصلت على ميزة جديدة وبالتالي تضمن استمرارية ميزتها والحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة.

### 2. المرونة:

إن مرونة المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية في الاستجابة للتغيرات التي تحصل على مستوى القطاع الذي تنشط فيه؛ يجعل من الصعب على المنافسين منافسة هذه المؤسسة، نظرا لاستجابتها السريعة لمختلف التغيرات. وبالمثل فإن اتباع المؤسسة التي تحوز على ميزة تنافسية لاستراتيجية مستقرة طول الوقت وغير مرنة فإن ذلك يجعل من السهل على المنافسين تقليد ميزتها والتفوق عليها، نظرا لصعوبة استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة على مستوى القطاع.

### 3. حركية الصناعة:

إن المحيط احركي هو المحيط سريع التغير، لذلك فإن المؤسسات الناشطة في محيط احركي تميل دائما إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج. لذلك فإن المؤسسة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم قد تكون في مركز محاصر في الغد. إن حركية الصناعة تجعل مزايا المؤسسات محلا للاختبار على مدار الساعة، كما قد تجعل فقداها أمرا واردا في أي لحظة، وهنا على المؤسسة أن تقوم بإيجاد حواجز دخول قوية وعوائق تحرك تمنع المنافسين من تقليدها وبذلك تضمن استمرار ميزتها، ومن أمثلتها احتواء المؤسسة على عوامل متفردة مقارنة بالمنافسين كخصوصية المعرفة، الاتصالات المتداخلة، امتلاك حقوق الملكية للمنتج الجديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط احركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص. 210.  
<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، ط1، الأردن، 2000، ص. 160.

## المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية، عناصرها وقياسها

يمكن لأي منظمة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة أهمها أن تكون المنظمة ذات تكاليف منخفضة أو أن تتمكن من تمييز منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين، من خلال الإبداع أو الجودة أو توفير خدمات معينة أو غيرها من الأساليب.

إن تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة يكون أيضا من خلال التأثير في عناصر الميزة التنافسية والمتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة. وهذا ما يسمح بدعم المركز التنافسي للمنظمة في ظل محيط يتسم بحدة المنافسة، كما أن بقاء المنظمات واستمراريتها في قطاع أعمالها يتطلب منها ضرورة القيام بقياس وتحليل الميزة التنافسية، وذلك باستخدام نماذج وطرق مختلفة.

ضمن هذا المبحث نتناول أنواع الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها، عناصر الميزة التنافسية، أساليب قياس الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

يساهم تحقيق الميزة التنافسية في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للشركة بتحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرة الشركة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها.

يعد أهم تصنيف قُدم للميزة التنافسية ما جاء به بورتر، والذي يعتمد على القيمة التي يتم تحقيقها للزبائن والتي تتمثل في التميز أو التكلفة المنخفضة. وعلى هذا نميز بين نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز. وبالإضافة إلى ذلك توجد أنواع أخرى للميزة التنافسية.

### أولاً: ميزة التكلفة الأقل

تلعب التكلفة الأقل دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط.

وتعني ميزة التكلفة الأقل "قدرة المنظمة على عرض منتجات بتكلفة أقل من منافسيها، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر".<sup>1</sup> وتعتبر عملية خفض التكاليف عاملا أساسيا لزيادة القدرة التنافسية للمنتج، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.

<sup>1</sup> Marc Vondercammen, **Marketing : L'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir, De Boeck Université, 1er Edition, 2002, P216.**



## 1. تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

حتى تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين؛ يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل.

### 1. مراقبة الحجم:

تستطيع المؤسسة تخفيض تكاليفها من خلال التوسع في حجم المنتجات، وبالتالي التوسع في الأسواق، أو التوسع في النشاط التسويقي أو الحصول على وسائل إنتاج جديدة.<sup>1</sup> ويختلف الحجم الذي يتحكم في التكاليف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى. وينبغي على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم، حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

### 2. مراقبة التعلم:

إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء، وتتم مراقبة التعلم من خلال تحديد أهدافه ومقارنة درجة التعلم في المؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط؛ بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض التكلفة.

### 3. مراقبة الروابط:

يقصد بالروابط تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

### 4. مراقبة الإلحاق:

يقصد بالإلحاق "تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة".<sup>3</sup> وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> روبرت بنس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008، ص.305

<sup>2</sup> Michael Porter, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, DUNOD, Paris, 1998, P.130

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل مرجع سابق، ص.116

## 5. مراقبة الإجراءات:

تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات المتعلقة بأداء نشاطها، غير أن تحليل التكاليف قد يكشف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض هذه الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساعد على فهمها وخفض التكاليف ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

## 6. مراقبة موضع الأنشطة:

سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو يخص العملاء والموردين؛ فإن له تأثيراً على عدة عناصر من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد، سهولة الوصول للموردين.

## II. الأخطاء الواجب تفاديها:

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة أمر ضروري، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة. ومن أهم الأخطاء التي تتعلق بخفض التكاليف ما يلي:

### 1. التركيز على تكاليف الإنتاج:

أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك موارد كثيرة، ويهملون تكاليف بعض الأنشطة الأخرى التي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية مثل البيع، الخدمات، التطور التكنولوجي...<sup>1</sup>

### 2. إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:

تركز البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة، ولا تبدي اهتماماً بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة وتكاليف الصيانة، تكاليف النقل... فهي تعتبر التموين نشاطاً ثانوياً؛ غير أن الاهتمام بتكاليف هذه الأنشطة الصغيرة قد يسمح بالاستفادة من وفورات معتبرة.

### 3. الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:

يمكن أن تقوم المؤسسات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فقد تمتلك المؤسسة مثلاً حصة سوقية معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيظهر لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف؛ غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى

<sup>1</sup> فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علاء أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص. 286.

الحصة السوقية الجهوية، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمد على السيطرة من خلال التكاليف.

### 4. تهديد التميز:

إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وهذا إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر الزبون.

بالإضافة إلى الأخطاء التي تم ذكرها هناك أخطاء أخرى يجب تجنبها مثل:<sup>1</sup>

- التفكير في الإجراءات الهامشية وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛
- تخفيضات متناقضة في التكاليف؛
- النقص في استغلال الروابط، خاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها؛
- إهمال أنشطة التموين.

### ثانياً: ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة منتج ذو خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. وتعني ميزة التميز "قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيرتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك".<sup>2</sup> مثلاً جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع...

إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكناً في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توافر مجموعة من الشروط أهمها:<sup>3</sup>

- أن يقدر الزبائن قيمة الاختلافات في المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات الزبائن؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتبعون نفس استراتيجية التميز.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، دن، مصر، 2001، ص. 129.  
<sup>2</sup> صورية معموري، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص. 6.

<sup>3</sup> السلمي علي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، مصر، 2002، ص. 125.

## 1. تحقيق ميزة التميز:

حتى تحقق المؤسسة ميزة التميز فإن ذلك يستند إلى عوامل تدعى "عوامل التفرد" والتي تتمثل في:

### 1. الإجراءات التقديرية:

تعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً في تمييز المنتجات، وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها. وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، جودة وسائل الإنتاج، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.

### 2. الروابط:

يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة. حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وتنسيقاً مع الموردين وكذا التنسيق مع قنوات التوزيع.<sup>1</sup>

### 3. التموضع:

قد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة موقعها، حيث أن اختيار الموضع الملائم لأنشطة المؤسسة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.

### 4. التكامل:

يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، بغية التفرد بالقيام بهذه الأنشطة لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

### 5. الحجم:

يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشط معين إلى ممارسته بطريقة فريدة ومميزة من خلال تراكم الخبرات، غير أن الحجم الكبير قد يؤدي إلى التأثير سلباً على التميز، كأن يضعف مرونة الشركة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, op.cit, P.40

<sup>2</sup> السلمي علي، مرجع سابق، ص. 127.

## 6. التعلم:

قد تفرز عملية التعلم الجيد عاملا من عوامل التفرد لنشاط معين، فالجودة في العملية الإنتاجية مثلا يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز مستمر.

تختلف العوامل سابقة الذكر باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضافرها الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة.

## II. الأخطاء الواجب تفاديها:

يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التميز إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة. ومنها ما يلي:

### 1. التميز المفرط:

يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله،<sup>1</sup> وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز، كأن تتعدى جودة المنتج احتياجات العملاء وهنا تصبح المؤسسة هدفا سهلا للشركات المنافسة التي تملك منتجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.

### 2. المبالغة في رفع السعر:

يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته. فإذا كان السعر مبالغا فيه فإن ذلك يدفع الزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.

### 3. عدم معرفة تكلفة التميز:

قد تتجاهل المؤسسة تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح. لذا فحتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط؛ يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج.<sup>2</sup>

### 4. التركيز الشديد على المنتج:

كثيرا ما تنظر المؤسسة إلى التميز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف

<sup>1</sup> Rodolphe Durand, **Guide du Management Stratégique**, 99 concepts clés; Ed: DUNOD, Paris, 2000, P35  
<sup>2</sup> فيليب سادلر، مرجع سابق، ص. 294، 295.

أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الإمكانيات فرصاً جديدة ومستمرة للتمييز.

من خلال ما سبق يتبين أن الحصول على نوع من الأنواع الرئيسة للميزة التنافسية للمؤسسة؛ سواء كانت تكلفة أقل أو تميز في المنتج؛ فإن ذلك يتوقف على مدى توافر أو غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة. كذلك ينبغي تجنب الأخطاء المشار إليها والتي قد تقع فيها المؤسسة. ومن المفيد للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد، على أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر على العوامل التالية:

- جاذبية النشاط أي ربحية القطاع؛
- حدة المنافسة وطبيعتها؛
- تطور حاجات ورغبات الزبائن مع مرور الوقت؛
- الفرص المستقبلية الممكنة؛
- التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها.

إضافة إلى الأنواع الرئيسة للميزة التنافسية التي تم التطرق لها، يمكن ذكر أنواع أخرى للميزة التنافسية فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1. ميزة تميز المنتج وبتكلفة أقل:

تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، حيث يتعين على المؤسسة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمتفردة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت ذاته بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.

### 2. ميزة الوقت:

حيث يتسابق المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه، ليس هذا فقط بل في الوقت الذي يحدده العملاء.

### 3. ميزة الجودة:

تمثل الجودة أحد المحددات الرئيسية لتحقيق ميزات تنافسية في جميع ميادين الأنشطة للأفراد والمؤسسات في الوقت الحاضر.

<sup>1</sup> صورية معموري، مرجع سابق، ص. 8.

ويقصد بالجودة "قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الزبون بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية للمنتج والتي تجعله يحقق رضا الزبون". كما تعرف أيضا على أنها "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو نظام أو سيرورة ما على إرضاء متطلبات العملاء وباقي الأطراف المعنية"<sup>1</sup>.

إن زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وانتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي زاد من الاهتمام بمفهوم الجودة، حيث تعد جودة الخدمات والمنتجات من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها وذلك لضمان كسب رضا عملائها وولائهم وزيادة الربحية، وتعزيز المركز التنافسي وضمان البقاء والاستمرار في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمنظمات لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

كما ويعد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة سبيلا رئيسيا للتأهل التنافسي، حيث تهدف إلى خفض التكاليف وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للتعامل وتحقيق الجودة. وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل شامل يشمل كل القطاعات ومستويات ووظائف المنظمة بهدف التحسين المستمر في القدرة التنافسية للمنظمة كلها"<sup>2</sup>.

وبهدف تحقيق الريادة والتفوق في إدارة الجودة الشاملة تعتمد المنظمة على المبادئ التالية:<sup>3</sup>

- التركيز على أهمية البحث والتطوير واعتبارهما من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- توجيه المديرين للعمال لتحسين أدائهم؛
- توفير خطة ورؤية استراتيجية تجسد مفاهيم الجودة؛
- التركيز على منع حدوث الأخطاء من خلال تبني مفهوم "صفر خطأ" واستخدام معايير الأداء؛
- دمج الخطط الاستراتيجية والتسويقية وخطط الجودة في خطة واحدة شاملة.

#### 4. ميزة السوق المنافس:

يعبر عنها أيضا بـ "نطاق التنافس"، ويدل السوق على اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاضا في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة

<sup>1</sup>فتيحة بوحرو، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص.205

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص.10

<sup>3</sup> فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ج2، 2011، ص.348

فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للسوق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

### المطلب الثاني: عناصر الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال التأثير في عناصر هذه الأخيرة والتي تتمثل في:

#### أولاً: النمو

يقصد به "تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوسع بالحجم أو من خلال التوسع الجغرافي، وخاصة بعد ظهور الانترنت بوصفها شبكة معلومات عالمية تتصف بالسرعة وسهولة الاستخدام في إرسال واستقبال المعلومات".<sup>1</sup>

تهدف المؤسسة من خلال النمو إلى الحفاظ على مركزها التنافسي وتدعيمه، لتحقيق معدلات نمو تتناسب مع معدلات نمو القطاع، بالإضافة إلى زيادة مبيعاتها وأرباحها. حيث يتطلب تحقيق الميزة التنافسية من خلال النمو إضافة منتج أو خدمة جديدة إلى سوق جديد أو سوق قائم. وتتمثل أهمية عنصر النمو بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:<sup>2</sup>

- تتمكن المؤسسة النامية من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءتها بشكل أيسر من المؤسسة المستقرة؛
- يؤدي النمو في حد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لقيادة المؤسسة مما يكسبها ميزة تنافسية؛
- تستغل المؤسسة عنصر النمو من أجل زيادة واتساع فرصها، وذلك عن طريق إضافة أسواق جديدة، فالغرض من النمو هو السماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.

#### 1. التوسع بالحجم:

يكون ذلك من خلال النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية، ومن خلال تقديم الخدمة نفسها أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة أو اقتحام أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة لنفس الزبائن الأصليين والأسواق الحالية.<sup>3</sup> كما يمكن زيادة المبيعات باتباع سياسات تسويقية جديدة، إنتاج أو إضافة منتجات غير تقليدية أو مألوفة لبيعها في أسواق جديدة.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، إديس وائل صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهج متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009  
<sup>2</sup> Jean-Marie Ducreux, *Le grand livre de la stratégie*, EYROLLES, Paris, 2009, P.42  
<sup>3</sup> رابح بوقرة، أثر استراتيجية التنويع على تنافسية مؤسسة كوندور، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص.3



## II. التوسع الجغرافي:

يتم من خلال توسيع المؤسسة لميدان عملها، وذلك بالتوسع إلى مناطق جغرافية أخرى بزيادة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق.

ويسمح التوسع الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة.<sup>1</sup> وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي؛ بحيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي فقط بل في كل أنحاء العالم.

### ثانيا: التميز

كما تم التطرق إليه في المطلب السابق؛ فإن التميز يكون من خلال جعل المنتج (سلعة أو خدمة) يتمتع بخصائص فريدة تعطيه جاذبية تنافسية في الأسواق. ويتطلب عنصر التميز من المؤسسة تطوير منتجات جديدة وفريدة وتسويقها، وتقديم خدمات متميزة لا تقدمها المؤسسات المنافسة، والالتزام من قبل المسؤولين والعاملين في المؤسسة بالمحافظة على تميز المنتج.

يعني البحث عن التميز أيضا؛ أن يكون المنتج ذا قيمة كبيرة للزبائن كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع، وهذا يعني أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتج عالي الجودة.

### ثالثا: الإبداع والابتكار

يمثل الإبداع ميزة تنافسية في كثير من الحالات تكسب المؤسسة المبدعة حصة سوقية عالية نسبيا، كما تساهم في زيادة مبيعات المؤسسة.

ويعرف الإبداع على أنه "العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أوشيء جديد". كما يمكن تعريفه بأنه "أية فكرة أو تطبيق أو عمل مادي، منظور إليه كجديد من طرف وحدة العمل التي تتبناه". ويعرف كذلك بأنه "تطوير وتحقيق أفكار جديدة من طرف الأفراد الذين يتعاملون مع الآخرين في نطاق تأسيس معين وفترة معينة". كما يمكن تعريفه كذلك على أنه "وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال لتكنولوجيا موجودة، والتي ستتم في ظروف أو شروط جديدة وترجم نتيجة صناعية".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع إما أن يتضمن معنى الحداثة أي الإدخال الأول لمنتج أو فكرة أو عمل جديد على الإطلاق، وإما يتضمن التحسين بإضافة تغيير مهم على المنتج دون أن يكون جذريا.

<sup>1</sup> ناصر الدوسري، أثر استراتيجيات النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص.16

<sup>2</sup> جميلة الجوزي، مرجع سابق، ص.276

من المصطلحات المرتبطة بالإبداع؛ مصطلح الابتكار، فكثيرا ما تدل الأدبيات على أن مصطلحي الإبداع والابتكار لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بينهما، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة متميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو منتج (سلعة أو خدمة) تقدمها المؤسسة لربائتها.

يمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسة تحقيقه من خلال الإبداع والمنافع التي يحققها الإبداع للمؤسسة بما يأتي:<sup>1</sup>

- يساعد الإبداع المؤسسة على تدعيم عملية التعلم لديها، واكتساب الخبرة في أقصر مدة، وكذا يوفر الأدوات التي تسمح بخفض التكاليف؛
- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات؛
- إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالمنتج من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمواجهتها ومعالجتها؛
- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة؛
- عرض المؤسسة لمنتجات جديدة أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة، والغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف ومتميز عما تقدمه المؤسسات المنافسة؛
- كسب التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العملية الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة؛
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم به العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يتحصلون عليها من المؤسسات التي تستفيد من تلك الأفكار؛
- تحقق المؤسسة المبدعة ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواصلة الإبداع والابتكار.

### 1. أنواع الإبداع:

توجد عدة أنواع للإبداع أهمها:

1. **الإبداع في المنتج:** ويقصد به ابتكار منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية.

<sup>1</sup> منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص.76

2. **الإبداع في العملية:** ويقصد به تطوير عمليات جديدة لإنتاج منتجات (سلع أو خدمات) جديدة.

3. **الإبداع في التنظيم:** يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المنظمة مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد، أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبية جديدة.

4. **الإبداع في الإدارة:** يحتوي الإبداع الإداري على تغييرات في تصميم الوظائف، سياسات واستراتيجيات جديدة، تطوير نظم إدارية حديثة، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هيكلة أو هندسة أنشطة وعمليات المؤسسة.<sup>1</sup>

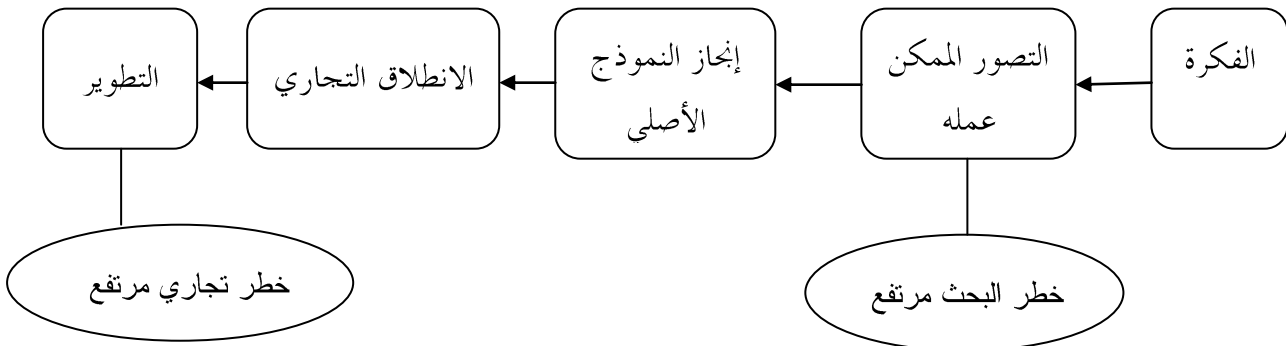
5. **الإبداع في التسويق:** يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق الإلكتروني، أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات، تطوير سياسات الترويج.

6. **الإبداع في الخدمة:** يرتبط الإبداع بأي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة، أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي يتم فيها أداء الخدمات مثل الخدمات المالية أو من حيث تقديم خدمات جديدة تلي حاجات الزبائن ورغباتهم.

## II. مراحل عملية الإبداع:

تقوم المؤسسات الاقتصادية الحديثة بإسناد مهمة القيام بعملية الإبداع إلى مجموعة من الموظفين قصد إحداث إبداعات وتطويرات على المنتجات وأساليب الإنتاج، ويساهم هؤلاء الموظفون في تحقيق مختلف مراحل عملية الإبداع كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (2-8): مراحل عملية الإبداع



Source :J.Lachman, **Le financement des stratégies de l'innovation**, ECONOMICA, Paris, 1993, P.46

<sup>1</sup> زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص.261

يوضح الشكل السابق المراحل المتتابعة لعملية الإبداع، والتي تنطلق من فكرة مبررة بدوافع القيام بممارسة نشاطات الإبداع، فقد تكون المبررات ناجمة عن ارتفاع في تكاليف الإنتاج، أو انخفاض في رقم الأعمال أو ضرورة الرفع من مستوى جودة المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة أو رداً على ضغوط المنافسة. ويمكن تقديم شرح موجز لأهم مراحل عملية الإبداع فيما يلي:

### 1. من الفكرة إلى مرحلة التصور:

يعتبر البحث عن الأفكار أهم مراحل عملية الإبداع، وذلك عند توافر إرادة بعث منتج جديد، هذه الأفكار يمكن الحصول عليها من مصادر داخلية مثل التعاون بين موظفي أقسام المؤسسة، أو مصادر خارجية عن طريق التجار، الموزعين، الوكلاء...، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بإعداد دراسات تخص احتياجات المستهلكين.

إن تقديم الأفكار المبدعة لا يستطيع القيام بها إلا العنصر البشري، حيث أن الإبداع البشري لا يمكن التنبؤ به فهو جانب روحي وتجريدي وهو أساس الفكرة. وبعد دراسة الفكرة يؤخذ بعين الاعتبار الهدف المطلوب تحقيقه والمتلائم مع نشاط المؤسسة، عندئذ تتحول الفكرة إلى تصور لشيء ممكن إنجازه، أو عمل ممكن تحقيقه.<sup>1</sup>

### 2. من مرحلة إنجاز النموذج إلى مرحلة الانطلاق:

بعد دراسة الفكرة وتحديد الهدف المراد تحقيقه، تأتي مرحلة الإنجاز؛ فإذا كان الإبداع يتعلق بتقديم منتج جديد فيتم البدء في إنجازه ليأخذ شكله النهائي، وإذا كان الإبداع يتعلق بطريقة فنية فيتم وضعها حسب التسلسل أو التركيبة النظرية المحددة. وقبل الإثبات الفعلي للمنتج أو لطريقة الإنتاج وصحة مواصفاتها يتم تقييم المنتج، وذلك من خلال إحداث تحسينات طفيفة بواسطة إجراء كل الاختبارات اللازمة للوصول إلى النموذج الفعلي والقابل للتسويق. وبعد ذلك يتم الانطلاق في إنتاج المنتج إذا كان الأمر يتعلق بالمنتج، أما إذا كان الأمر يتعلق بعملية الإنتاج فيتم الانطلاق في عملية استغلالها على مستوى العملية الإنتاجية، وأخيراً تسويق المنتج الجديد وهو ما يعرف بـ "الانطلاق التجاري".<sup>2</sup>

### 3. مرحلة التطوير:

وتعتبر المرحلة الأخيرة في عملية الإبداع، فالمؤسسة القائمة بالمشروع لا يمكنها أن تأتي بمنتج يرضي جميع الرغبات ويتناسب مع كل الاحتياجات دائماً، فالمؤسسة تقوم بطرح المنتج الجديد وبعد تحقيقه لمستوى مقبول من النجاح تلجأ إلى اقتناء حصة أكبر من السوق. وبالتالي تمارس

<sup>1</sup> أحمد أبو بكر عيد، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص. 616

<sup>2</sup> Oswald Jones, op.cit , P.138

نوعاً من إعادة أو تجديد الإبداع والاستمرار في تطوير المنتج، واستغلال جميع المعارف والأفكار حوله، أي البحث والاجتهاد المستمر والمتواصل لإحداث التغييرات الإيجابية للمحافظة على تنافسيتها وكسب حصص سوقية أكبر.<sup>1</sup>

تعتبر المراحل الثلاثة الأولى (الفكرة، التصور، النموذج الأصلي) أكثر المراحل تميزاً بدرجة عالية من الخطر، ذلك لكون المنتج النهائي أو الطريقة الفنية للإنتاج ونجاحه يبقى احتمالاً عشوائياً. وبعد نجاح المؤسسة في إبداع المنتج الجديد يقل خطر البحث؛ غير أنها تواجه خطراً تجارياً يتمثل في مدى إمكانية محافظتها على ميزتها التنافسية من خلال الإبداع وتطوير منتجاتها، فالمؤسسات المنافسة ستحاول هي الأخرى منافسة المؤسسة المبدعة والتغلب عليها.

### رابعا: قيادة التكلفة

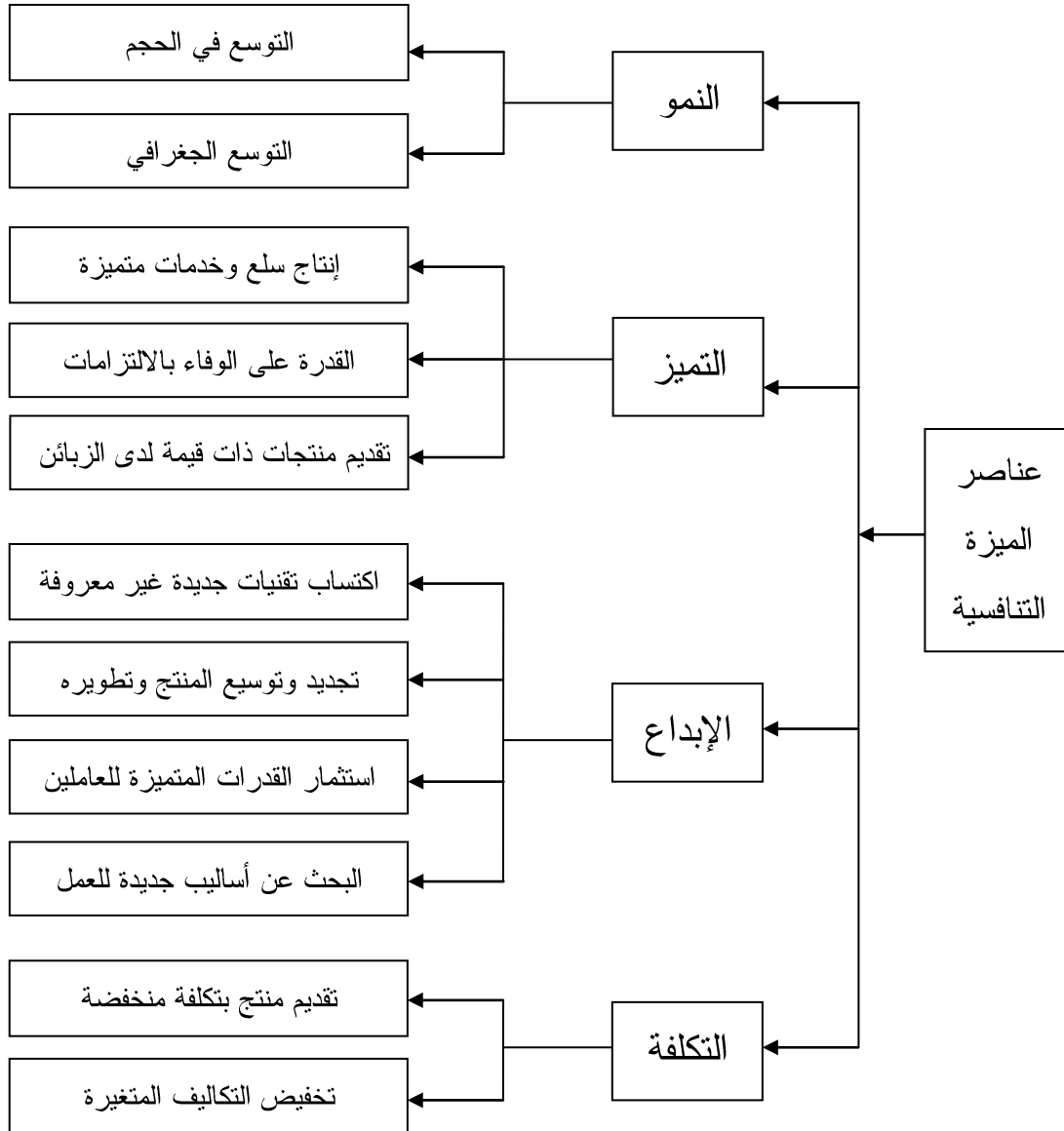
يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على عنصر التكلفة، وذلك بتقديم منتج بتكلفة منخفضة، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد وتخفيض تكاليف جميع النشاطات المتعلقة بالمنتج مثل تكاليف التصميم، التسويق، البحث والتطوير، خدمات البيع، التوزيع...

يسمح تخفيض التكاليف مقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بفرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الأرباح، بالإضافة إلى القدرة على المنافسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، لذلك نجد أن التكلفة والسعر يرتبطان ارتباطاً وثيقاً.

استناداً إلى ما سبق يمكن تمثيل عناصر الميزة التنافسية في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, op.cit, P.53

شكل رقم (2-9): عناصر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة

### المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية

تهتم المؤسسات الرائدة بقياس وتحليل الميزة التنافسية من أجل الحفاظ على موقعها في السوق من جهة وتطوير ميزتها التنافسية أو تحقيق مزايا جديدة من جهة أخرى. وتقاس الميزة التنافسية للمؤسسة في مجال الصناعة من خلال عدة نماذج أهمها:

#### أولاً: نموذج الماسة لبورتر

اقترح بورتر (M.Porter) إطاراً تحليلياً لفهم كيفية تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها لبناء

قطاع اقتصادي تنافسي، حيث يتم جمع العوامل التي تحدد تنافسية مؤسسة ما في أربع فئات رئيسية يمكن رسمها تخطيطيا لتشكيل الماسة، وإذا ما توفرت هذه العوامل يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية.

والجدير بالذكر أن العوامل التي تحدد الميزة التنافسية في السلع هي نفسها التي تحكم صناعة الخدمات. لقد أصبح نموذج الماسة أحد المقاييس المرجعية لقياس الميزة التنافسية، ويتضمن ما يلي:

### 1. ظروف عوامل الإنتاج:

يعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور بورتر أكثر شمولاً من مفهومه التقليدي؛ ذلك لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال؛ عوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج، ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحوث.

أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسة إليها، وكفاءتها وفعاليتها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد كفاءتها وملاءمتها للمؤسسة؛ بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

غير أن وفرة هذه العوامل رغم أهميتها لا يكون مجدياً في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الابتكار والتطوير لدى المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى هذا الابتكار والتطوير بما يخلق ميزة تنافسية. لذا يرى بورتر أن "توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطاً لتحقيق ميزة نسبية في صناعة ما وإن كان غير كافٍ لارتباط ذلك بكفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها".<sup>2</sup>

### 2. ظروف الطلب:

يتمثل الطلب الذي يشير إليه بورتر في نموذج في الطلب على السلع والخدمات من حيث حجمه وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع، كلما أدى ذلك إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة، مما سيفتح مجالاً للجوء إلى اقتصاديات الحجم واستغلال آثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة. كما يساهم نمو حجم الطلب أيضاً في الرفع من جاذبية القطاع ومردوديته، ومن ثم تحسين مردودية المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ " مايكل بورتر"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003، ص.29

<sup>2</sup> يحيوية سمالي، مرجع سابق، ص.37

<sup>3</sup> أحمد بلالي، مرجع سابق، ص.30

بالإضافة إلى ذلك؛ فكلما كان الطلب منصبا على جودة السلعة أو الخدمة كلما اتسم بالتحسن، وهو ما سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى الابتكار والإبداع، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لعنصر التميز في المنتجات. ولهذا يتوجب على المؤسسات التي تسعى لرفع تنافسيتها أن تستغل ظروف الطلب من حيث حجمه وأنماطه بما يحقق أهدافها من جهة، وأن تسعى إلى توجيهه وتكييفه وفق استراتيجياتها من جهة أخرى.

يتم التركيز في ظروف الطلب أيضا على توقعات المستهلكين وسلوكهم، حيث أن فهم ظروف الطلب يستدعي معرفة من هم المستهلكون بداية وما هي الخصائص الأساسية التي تحكم رغباتهم، وإلى أي مدى تعتبر توقعات المستهلكين مصدرا لتحفيز وتعزيز الأداء على مستوى المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3. الصناعات الداعمة:

يقصد بالصناعات الداعمة "تلك التي تقدم الدعم للصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، من حيث المدخلات والخدمات التي تتطلبها العملية الإنتاجية". كما تمثل "مجموعة من المتغيرات التي تبين مدى استفادة الصناعة من البيئة الاقتصادية التي تقدم المدخلات والخدمات التي تحتاجها وتتفق مع المعايير التي تحقق احتياجاتها".<sup>2</sup> فالصناعات الداعمة لها أهمية كبيرة في تكامل الصناعة وجعلها منافسة عالميا.

من هنا فإن الترابطات والتكاملات بين الصناعات أو القطاعات السوقية المختلفة من شأنها أن تخلق فرصا لجملة من العلاقات والتكاملات الأمامية والخلفية. بالإضافة إلى ما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خيرة فنية أو منافذ توزيع. كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التميز أو التكاليف المنخفضة سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

### 4. استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة:

يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة بها، بالإضافة إلى الوضع التنافسي للمؤسسة. فكلما كان الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا كلما كانت ذات قدرة تنافسية عالية. وبالعكس؛ ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المجال السوقي للمنافسين.

ويرى بورتر أن تحسين الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يتطلب من المؤسسة أن

<sup>1</sup> Francine Séguin, *Le management Stratégique : Les Éditions Transcontinental, Canada, 2008, P.78*

<sup>2</sup> آرثر أبه تومسون، أبه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006، ص.137



تسعى بشكل مستمر إلى التحسين والتجديد والابتكار والتطوير ورفع الكفاءة، وتحسين الإنتاجية، فضلا عن ما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا وسرعة تدفق وانتشار المعلومات والخبرة، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.

بالإضافة إلى العوامل الأربعة الأساسية السابقة هناك عوامل مساعدة أو مكاملة هي:

### 5. دور الحكومة:

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات. ويتمثل دور الحكومة في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة. فيقع على عاتق الحكومة إنشاء مراكز تدريب متخصصة وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون بين المؤسسات والجامعات، وتحسين شبكات التوزيع من خلال الاهتمام بالبنية التحتية...، فالدور الحكومي يستطيع أن يعرقل أو يحسن الميزة التنافسية، والدور السليم للحكومة هو أن تلعب دور المحفز.<sup>1</sup>

### 6. دور الصدفة:

يقصد بها العوامل غير المتوقعة التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات، وتلعب دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، كما تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسات. ولعل أهم هذه العوامل نجد:

- ظهور اختراعات وابتكارات جديدة؛
- التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصرف؛
- التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب.

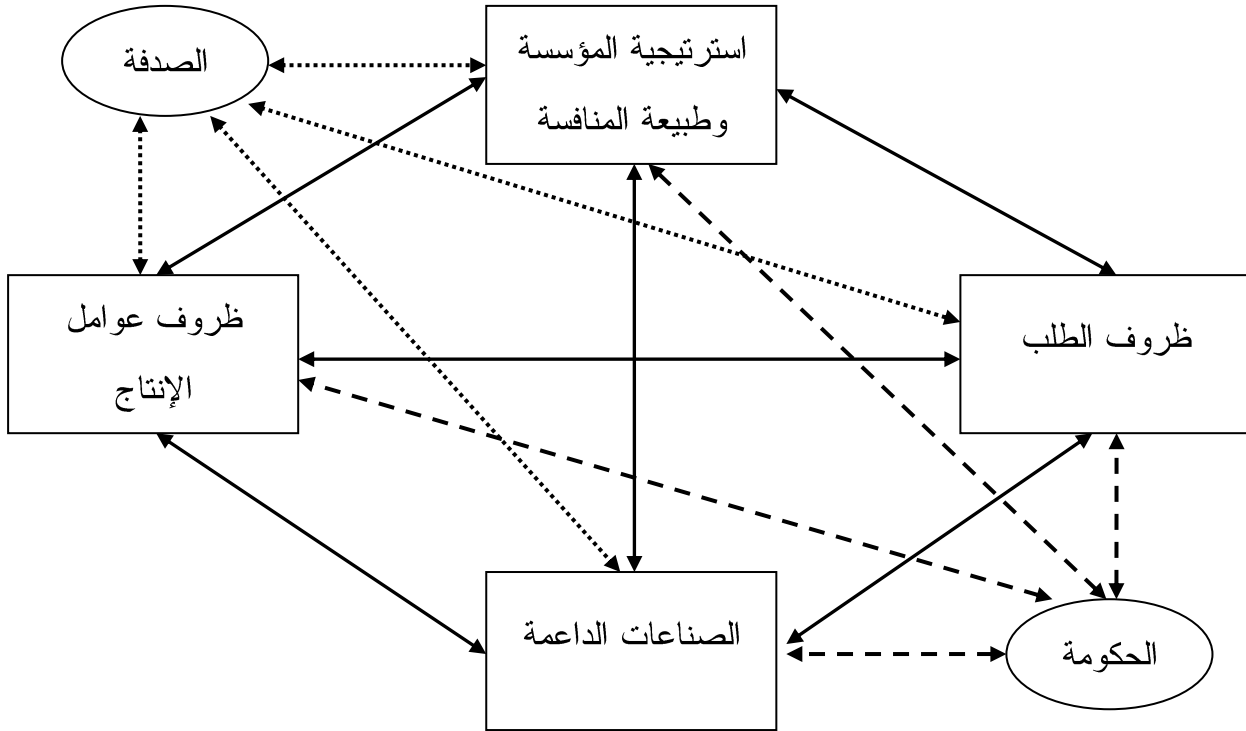
من خلال ما سبق، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية، وهي تشكل ما أطلق عليه بورتير "قطعة الماس". وتعمل الماسة عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، حيث أن أي ضعف في عنصر من عناصرها يضعف الماسة ككل، وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد بشكل عام.

أما المحددان الآخران فهما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة، ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية.

<sup>1</sup> المرصد الوطني للتنافسية، "التنافسية في الفكر الاقتصادي"، سوريا، 2011، ص.18

بشكل عام يمكن القول أن نموذج الماسة يعتبر أحد المقاييس المهمة لقياس الميزة التنافسية للمؤسسات، فكلما كانت الماسة تعمل بفعالية من خلال تفاعل عناصرها مع بعضها؛ كلما دل ذلك على قوة الميزة التنافسية للمؤسسة والعكس صحيح. والشكل الموالي يلخص نموذج الماسة ومختلف محددات الميزة التنافسية حسب بورتر.

شكل رقم (2-10): نموذج الماسة لبورتر



العلاقة بين المحددات الرئيسية ↔

تأثير المحددات المساعدة ↔

Source : Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Trad : Pierre Mirailès, Inter Edition, Parie, 1993, P.141

### ثانيا: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

يعتبر نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر أداة تستخدم لقياس وتحليل الميزات التنافسية، والعلاقات المتبادلة مع السوق، وتقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق كما أن هذه الأداة تقارن البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للعمل على نطاق واسع.

يعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى القوى فلا بد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل

المرتبط بأدائها، وما قد يترتب عليها من محيط العمل والأسواق المحيطة.<sup>1</sup>

يتمثل الهدف الأساسي من نموذج القوى التنافسية لبورتر في تحديد درجة جاذبية قطاع صناعي معين، سواء للمنتجين الحاليين أو المتوقع دخولهم، ويقصد بجاذبية الصناعة إمكانية تحقيق الربح في هذه الصناعة\*. وتختلف الربحية من مؤسسة لأخرى لعدة أسباب منها تركيبة الصناعة أو العوامل المختلفة التي تؤثر على الصناعة.

يمكن تفصيل القوى التي تحكم المنافسة والتي قدمها بورتر ضمن خمسة أقسام كما يلي:

## 1. درجة المنافسة:

تمثل درجة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ويقصد بها شدة المنافسة ما بين المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، حيث إذا كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تتهيأ للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، ذلك لكون المؤسسات في هذه الحالة في وضع يبعث على الأمان. أما إذا كانت المنافسة قوية فينجم عنها التخفيض في هوامش الأرباح وبالتالي التأثير السلبي على المبيعات. وهنا يجب على المؤسسات أن تعمل على إيجاد حلول للتغلب على المنافسين مثل البحث عن ميزة تنافسية في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

بالإضافة إلى ذلك، هناك جملة من العوامل تحكم درجة المنافسة بين المؤسسات أهمها:<sup>2</sup>

أ. عدد المؤسسات: كلما زاد عدد المؤسسات الموجودة في صناعة معينة؛ كلما قلت حصة المؤسسة من السوق المستهدفة.

ب. درجة نمو الصناعة: إذا كانت درجة نمو الصناعة كبيرة فإن ذلك يساعد المؤسسة في تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، وتتماشى مع وتيرة القطاع. أما إذا كانت درجة نمو الصناعة ضعيفة فإن ذلك سيؤدي إلى ضعف مردودية المؤسسة، كما أن ضعف نمو الصناعة يؤدي إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات للحفاظ على حصة كل واحدة منها.

ج. درجة تميز المنتجات: يعتبر تميز المنتج من بين العوامل المهمة عند تحديد شدة المزاومة بين المنافسين، فكلما كانت المنافسة قائمة على تميز المنتج وجودته؛ كلما جعل ذلك المؤسسة تهتم بخصائص المنتج (الجودة، التوزيع، التسليم...)، مما يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق ميزة تنافسية. أما إذا كانت المنتجات المعروضة نمطية ومتشابهة، فإن ذلك سيؤدي إلى سهولة تبديل المنتج بالنسبة للعميل، وبالتالي تجد المؤسسات صعوبة في الاحتفاظ بعملائها، كما أن

<sup>1</sup> سملاي يحضية، مرجع سابق، ص. 33

\* مفهوم الصناعة هنا يعني مجموعة المؤسسات المنتجة للسلع أو الخدمات المتشابهة، وتستخدم عبارة قطاع النشاط للدلالة على نفس المفهوم.

<sup>2</sup> ربحي الجديلي، ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998، ص. 10.

قرار المستهلك هنا سيعتمد كلياً على السعر، وبالتالي ظهور حروب سعرية قد تؤدي إلى تدهور القطاع.

## 2. تهديد دخول منافسين جدد:

هم المؤسسات التي لم تدخل إلى حلبة المنافسة في الوقت الحالي؛ ولكن لديها القدرة على الدخول فيها إذا ما رغبت في ذلك. إن دخول مؤسسة ما إلى صناعة معينة يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، ويؤدي إلى تقليص مردوديتها، خاصة إذا كان للمنافسين الجدد قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق.<sup>1</sup>

يعتمد تهديد الداخلين الجدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين حالياً، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة تفسيراً للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الاستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل. ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية:<sup>2</sup>

أ. **اقتصاديات الحجم:** تهدف المؤسسات من ورائها إلى تخفيض تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، وهو ما يشكل حاجزاً أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خالٍ من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات الحجم، والتي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.

ب. **تميز المنتجات:** يواجه الداخلون الجدد صعوبة في الحصول على حصة من السوق نظراً لولاء ووفاء زبائن القطاع لمنتجات معينة حازت على ثقتهم بفضل سمعتها ومركز علامتها وتميز خصائصها ومواصفاتها، وامتلاك الزبائن صورة جيدة عن المؤسسة والمؤسسات الحالية. وهكذا فإن تميز المنتج يقلل من مخاطر التهديد للداخلين الجدد الذين سيحاولون كسب الثقة بدورهم من خلال مجهودات تؤدي في الغالب إلى خسائر في الانطلاق، وهذا يعكس خطورة الوضع عليهم خاصة في بعض القطاعات الحساسة كالخدمات المصرفية.

ج. **قنوات التوزيع:** يعتبر تسويق المنتجات حاجزاً في حد ذاته أمام المنافسين الجدد للدخول، على اعتبار أن قنوات و منافذ التوزيع قد تم استغلالها من قبل المؤسسات المتواجدة بالقطاع، وعلى المؤسسات الجديدة أن تسعى لإقناع الموزعين الذين غالباً ما تربطهم علاقات

<sup>1</sup> Michael Porter, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, Harvard Business Review, 2008, P.11

<sup>2</sup> سملاي يحضية ، مرجع سابق، ص.35

بالمنتجين الحاليين، لغرض توزيع منتجاتها مقابل تخفيضات سعرية ونفقات إشهارية قد تضر بمردوديتها.

إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى يمكن إيجازها فيما يلي:

- سياسة الحكومة؛ التي يمكن أن تحد من دخول قطاعات معينة من خلال ما تسنه من قوانين؛
- التكنولوجيا؛ حيث أن عدم امتلاك الداخلين الجدد للتكنولوجيا الكافية يقلص من مخاطر التهديد المرتبطة بهم؛
- أثر الخبرة؛ فالمؤسسات الجديدة التي تريد دخول المنافسة تكون قليلة الخبرة مقارنة مع المؤسسات المتواجدة حالياً، وهو ما يجد من دخولها ويشكل حاجزا أمامها؛
- علامة المنتج الجديد؛ والتي عادة ما تكون غير معروفة وغير مشهورة لدى الزبائن مقارنة مع العلامات المتواجدة، وهو ما يصعب دخول المؤسسات الجديدة للمنافسة.

### 3. الخطر المحتمل للمنتجات البديلة:

يقصد بالمنتجات البديلة تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، والتي يمكن أن تشبع حاجات الزبائن بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة المعينة، وتؤدي نفس الغرض أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.<sup>1</sup> وتظهر المنافسة عند تغير أسعار المنتج البديل للأقل أو الأكثر، فوجود بدائل قوية ودقيقة يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة.

على سبيل المثال تتنافس الشركات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع تلك العاملة في صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة، وكل هذه الصناعات الثلاث تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات. إن الأسعار التي تحددها الشركات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل من الشاي والمشروبات الخفيفة، فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمان البدائل الأخرى، فلا شك أن من يشربون القهوة سيتحولون إلى البدائل. وقد حدثت هذه الظاهرة عندما دمر الطقس البارد كثيرا من محصول البن في البرازيل سنة 1975-1976 وارتفع سعر البن بشكل قياسي بسبب نقص المحصول، وبدأ المستهلكون يتجهون إلى الشاي بأعداد كبيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, op.cit, P.38

<sup>2</sup> شارلز هل و جاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ، دار المريخ، السعودية، 2001، ص.150.

#### 4. قوة مساومة الموردين:

تشكل القوة التساومية أو التفاوضية للموردين تهديدا حقيقيا لمؤسسات القطاع، وذلك عندما تكون لهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها، أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة. ويزداد تهديد الموردين عند وجود احتكار من مورد واحد أو اتفاق بين مجموعة من الموردين على أسعار معينة. وتشتد قوة المساومة لدى مجموعة الموردين عند توفر شروط أهمها:

- قلة توفر البدائل للمنتج الذي يقوم الموردون ببيعه، مع أهميته بالنسبة للمؤسسة؛
- أن تكون مجموعة الموردين منظمة و متمركزة في السوق، وأن يكون لديها زبائن مهمين من خارج القطاع؛
- أن تشكل منتجات الموردين عنصرا مهما ضمن وسائل إنتاج زبائنهم مع تميزها بالجودة وبتكاليف تحويل مهمة؛
- عندما لا تستطيع المؤسسة اللجوء إلى التكامل الخلفي (كأن يقوم أحد مصانع الأحذية بشراء شركة دباغة الجلود مثلا) وتوفير احتياجاتها بنفسها.

#### 5. قوة مساومة المشترين:

تتمثل في قدرة المشترين على التفاوض والمساومة، فإذا امتلك العميل سلسلة من المنافذ لشراء بضائعه، يتشكل لديه قوة ضغط تساعد في الحصول على تسهيلات أكبر عند شراء المنتج مقارنة مع منفذ واحد أو اثنين.<sup>1</sup>

ويمكن النظر إلى المشترين على أنهم يشكلون تهديدا تنافسيا، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المؤسسة، أو عندما يتطلعون إلى تلقي منتجات (سلع أو خدمات) أفضل، الشيء الذي سيؤثر على سلبا على مردودية وجاذبية القطاع كما سيؤثر سلبا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

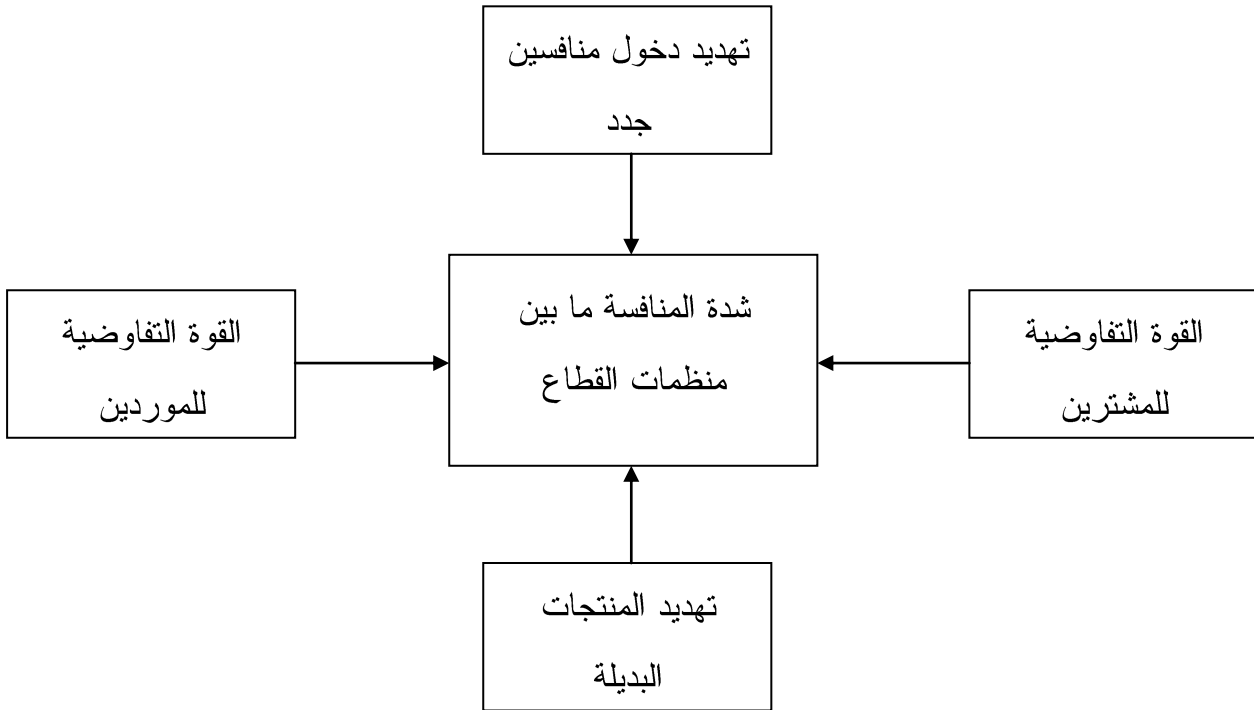
وحسب بورتر فإن المشترين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية:

- أن تمثل مشتريات الزبائن كميات كبيرة من مبيعات القطاع؛
- عندما يكون المشترون قليلو العدد لكن حجمهم كبير، وفي المقابل يكون عرض الصناعة من مؤسسات صغيرة متعددة؛

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص. 58-59

- أن تكون تكاليف تحول المشترين إلى منتجات بديلة ضعيفة؛
  - توفر المعلومات الخاصة بالأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق؛
  - أن تمثل الكميات المشتراة من القطاع جزءا هاما من مشتريات الزبائن لأنهم أكثر حساسية للسعر.
- إن قوة المساومة لدى الزبائن تتغير عبر الزمن أو ضمن خطط المؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقاء الزبائن تدخل ضمن القرارات الاستراتيجية، لما لها من تأثير على الميزة التنافسية.
- يلخص الشكل الموالي القوى التنافسية الخمس حسب بورتر.

شكل رقم (2-11): نموذج قوى المنافسة الخمس لـ "بورتر"



Source : Michael Porter, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, Harvard Business Review, 2008, P.4

### ثالثا: قياس الميزة التنافسية رياضيا

يمكن للمؤسسة أن تتفوق على منافسيها إذا كانت لديها ميزة تنافسية، وإذا استطاعت الهيمنة على منافسيها لفترة طويلة من الزمن نقول أن لديها ميزة تنافسية مستدامة. من جهة أخرى يمكن القول أن المؤسسة لديها ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية مضافة أكبر مقارنة بمنافسيها. والقيمة الاقتصادية هي عبارة عن الفرق بين القيمة المتصورة أو المدركة للمنتج من قبل العميل وإجمالي تكاليف الإنتاج.

وبالتالي فإن حجم الميزة التنافسية للمؤسسة هو الفرق بين القيمة المتصورة أو المدركة للمنتج وتكاليف إنتاج المنتج (سلعة أو خدمة) وذلك مقارنة مع المنافسين:<sup>1</sup>

- فإذا كانت القيمة الاقتصادية التي قامت المؤسسة بتحقيقها أكبر من القيمة الاقتصادية التي قام المنافسون بتحقيقها فإن المؤسسة لديها ميزة تنافسية؛
- إذا كانت القيمة الاقتصادية التي قامت المؤسسة بتحقيقها تساوي أو تعادل ما قام المنافسون بتحقيقه من قيمة اقتصادية، فإن المؤسسة لديها تكافؤ في المنافسة وبالتالي ميزة تنافسية متكافئة مع ميزة المنافسين. وهنا يمكن للمنافسين التفوق على المؤسسة؛
- إذا كانت القيمة الاقتصادية التي قامت المؤسسة بتحقيقها أقل مما حققه المنافسون فإن المؤسسة في وضع تنافسي غير ملائم وليست لديها ميزة تنافسية.

هنا تعتمد ربحية المؤسسة على ثلاثة عوامل هي:

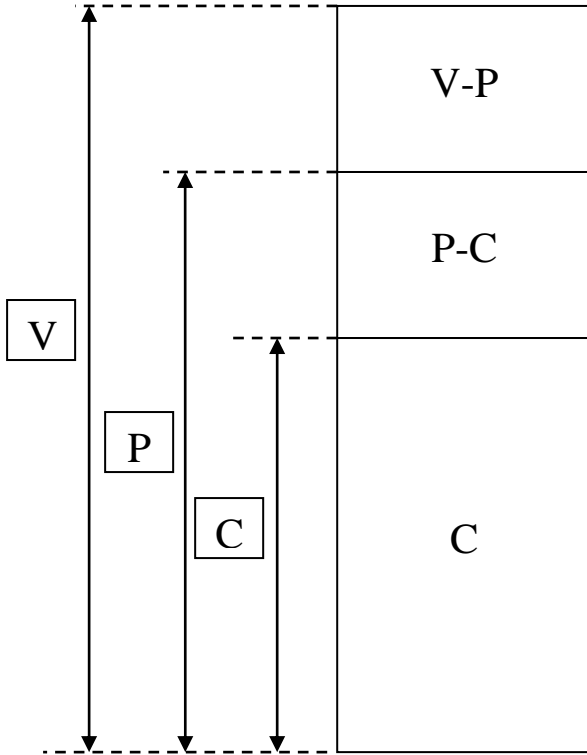
1. القيمة المتصورة للمنتج من طرف العميل: هي القيمة التي يوليها العملاء للمنتج، وتعين من طرفهم على أساس ميزات المنتج والأداء والتصميم والجودة...؛
2. سعر المنتج (سلعة أو خدمة): وهو كمية النقود التي يدفعها العميل لشراء المنتج. وعموماً يكون سعر المنتج أكبر من تكلفة الإنتاج؛
3. التكاليف الإجمالية لإنتاج المنتج؛

كما يوضح الشكل الموالي كيف تتناسب هذه العوامل معاً:

<sup>1</sup> Frank Rothaermel, **Competitive advantage in technology intensive industries**, Elsevier, 2008, P.204



شكل رقم (2-12): عوامل ربحية المؤسسة (القيمة، السعر، التكاليف)



حيث:

V : القيمة المتصورة للمنتج من العميل

P : سعر المنتج

C : تكاليف الإنتاج

V-P : القيمة التي يتحصل عليها العميل

P-C : هامش الربح

V-C : القيمة المستحدثة فعلا من العملية

Source: Frank Rothaermel, *Competitive advantage in technology intensive industries*, Elsevier, 2008, P.204, P.205

على أساس هذه المفاهيم ندرك أن المؤسسة لديها دعامتين لتحقيق الميزة التنافسية هما:

1. القيمة المتصورة للمنتج من قبل العميل (V) و /أو؛

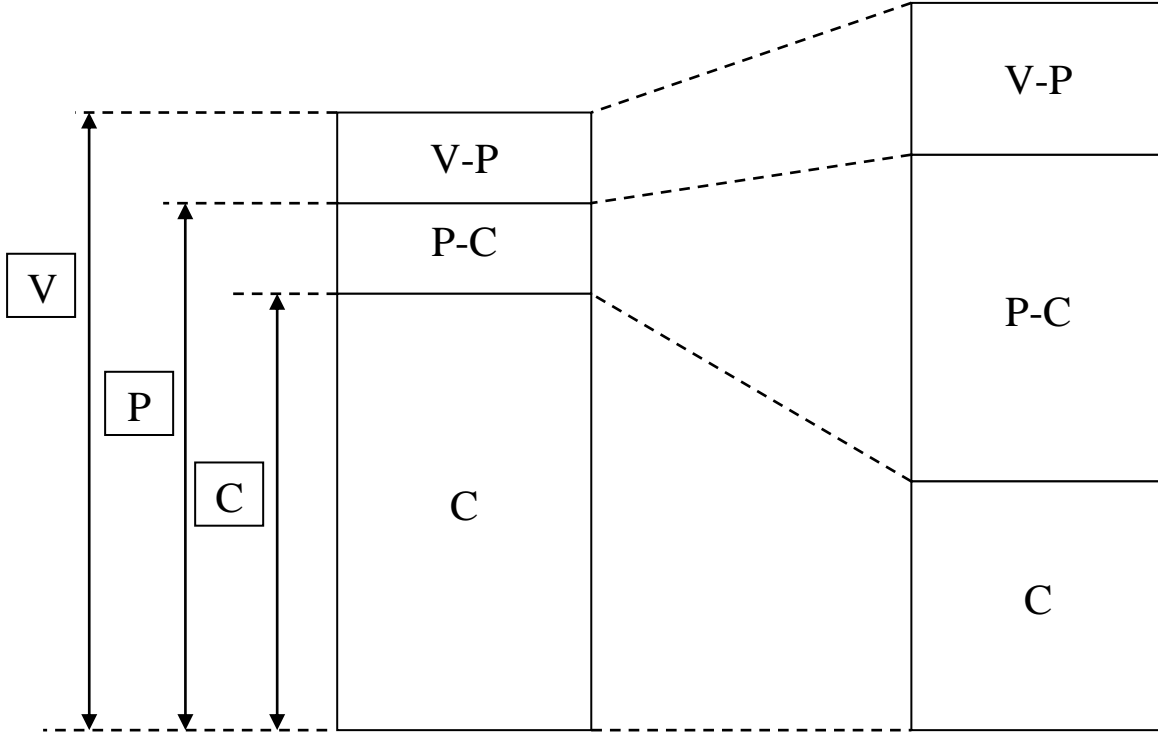
2. تكاليف الإنتاج (C)

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-13): دور خلق القيمة والتكاليف في تحقيق الميزة التنافسية

مؤسسة B

مؤسسة A



Source : Frank Rothaermel, *Competitive advantage in technology intensive industries*, Elsevier, 2008, P.206

- من خلال الشكل السابق نجد أن المؤسسة B قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على كلا المستويين:
  - من خلال خلق قيمة متصورة للمنتج أعلى من المؤسسة A وفي نفس الوقت خفض تكاليف إنتاج المنتج (سلعة أو خدمة)، وبالتالي يمكن للمؤسسة B أن تحصل على سعر أعلى من المؤسسة A لأنها قامت بخلق مزيد من القيمة مقارنة بالمؤسسة A.
  - بالإضافة إلى ذلك المؤسسة B أكثر ربحية من المؤسسة A، لأنها قامت بتخفيض التكاليف مقارنة بالمؤسسة A.

إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة إما خلق قيمة مضافة أعلى مع افتراض تساوي التكاليف، أو تخفيض التكاليف مع افتراض خلق قيمة مضافة متساوية مقارنة مع المنافسين. غير أن بعض المؤسسات قادرة على الحصول والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال الأداء المتفوق المزدوج الذي يستند إلى خلق قيمة مضافة أعلى وتكاليف أقل.

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية في شركات التأمين

لا شك أن تحقيق الميزة التنافسية ليس مقتصرًا على المؤسسات ذات المنتج السلعي فقط؛ بل يشمل أيضًا المؤسسات الخدمية كشركات التأمين، حيث أن ظروف المنافسة اليوم تستدعي من شركات التأمين ضرورة تحقيق التميز والتفوق على المنافسين، وتوجيه كافة الجهود 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.

#### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية في شركات التأمين

أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحظى باهتمام متزايد في شركات التأمين، بهدف مواكبة التطورات المتسارعة في سياسة الانفتاح وتحرير الأسواق والسعي لتحقيق التفوق والتميز، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة معرفة المقصود بالميزة التنافسية في شركات التأمين وأهميتها بالنسبة لها.

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية في شركات التأمين

إن تحديد تعريف واضح ومباشر للميزة التنافسية في شركات التأمين يعد أمرًا صعبًا، ويرجع ذلك إلى أن الجهود الخاصة بتعريف الميزة التنافسية من الناحية التاريخية تركزت على قطاع السلع المادية، كما تستمد الصعوبة في تعريف الميزة التنافسية في شركات التأمين من الخصائص المميزة للخدمات التأمينية والمتمثلة في:

#### 1. عدم ملموسية الخدمات التأمينية:

الخدمات غير ملموسة هي "التي ليس لها وجود مادي، أي من الصعب رؤيتها أو لمسها أو الإحساس بها، أو شمها، أو سماعها."<sup>1</sup>

لذلك فإن الخدمات التأمينية لا يمكن تقييمها بدقة من طرف المستهلك (المؤمن له)، في حين نجد أنه يمكن تقييم السلع المادية وتجربتها وأخذ نظرة عنها قبل اتخاذ قرار شرائها من عدمه. لذلك فإن المؤمن له عادة ما يبحث عن مؤشرات جيدة عن جودة الخدمة التأمينية، فهو يعطي معنى للبيئة المادية، العاملين، المعدات، المعلومات، الشعارات، الأسعار. وانطلاقًا من عدم ملموسية الخدمات التأمينية؛ فإنه لا يمكن تنظيم معارض لها، ولكن يمكن إيصالها للزبائن عبر قنوات عديدة كالإشهار، التحفيز المرتبطة بالخدمة، تحديد مكان تقديم الخدمة والأشخاص أو الهيئات القائمة عليها.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 4th Edition, Pearson Education, England, 2005, P337.

## 2. الترابط بين المؤمن له وشركة التأمين:

يقصد بالترابط "درجة الاتصال بين الزبون ومقدم الخدمة خلال الإنتاج والتسليم".<sup>1</sup> حيث نجد أن الشخص الذي يريد الاكتتاب على وثيقة التأمين فإنه يذهب مباشرة إلى شركة التأمين للحصول على الخدمة، ويترتب على خاصية الترابط هنا ضرورة مساهمة المؤمن له في تحقيق الخدمة التأمينية، حيث أن التحديد الجيد والدقيق لوثيقة التأمين يعتمد جزئياً على مدى دقة وصحة البيانات التي يقدمها المؤمن له لشركة التأمين.

## 3. التباين وعدم تجانس الخدمة التأمينية:

تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل أو عدم التجانس طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها، لذلك من الصعب إيجاد معايير نمطية لإنتاجها.

لذلك فالخدمات التأمينية لا تتسم بالنمطية حتى وإن كانت مخرجات لنفس النظام، فيمكن أن يختلف مستوى أداء الخدمة التأمينية من فرع لآخر لنفس الشركة، لذلك يصعب تقدير درجات الإشباع بها من قبل العملاء. هذه الخاصية تدفع شركات التأمين إلى السعي لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن وذلك بالأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الاختيار والتدريب الجيد للعاملين، من أجل تحسين العلاقة مع المؤمن له؛
- تحسين عمليات أداء الخدمة على مستوى الشركة ككل، من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثلاً؛
- متابعة رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له؛
- الاهتمام بالبيئة الداخلية لشركة التأمين.

## 4. الخدمة التأمينية خدمة آجلة:

تعتبر الخدمة التأمينية خدمة آجلة على عكس باقي أنواع الخدمات الأخرى التي تعتبر خدمات فورية، وذلك لأنها مرتبطة بالخطر، فالمؤمن له يقوم بدفع السعر؛ والذي يتمثل في قسط التأمين؛ مقدماً بينما يتحصل على التعويض لاحقاً إذا تحقق الخطر المؤمن ضده.

انطلاقاً من الخصائص المميزة للخدمة التأمينية واستناداً إلى تعاريف الميزة التنافسية التي تم التطرق

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص.26  
<sup>2</sup> سعيد عبد العزيز عثمان، اقتصاديات المشروعات والخدمات العامة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص.62

لها سابقا؛ يمكن القول أن الميزة التنافسية في شركات التأمين هي عبارة عن:

"قدرة شركة التأمين على تقديم مجموعة من الخصائص المميزة للخدمة التأمينية، والتي تكون قادرة على مقابلة احتياجات العملاء (المؤمن لهم) وتوقعاتهم مقارنة بما تقدمه الشركات المنافسة، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق التفوق والتميز لشركة التأمين وتعظيم ربحيتها على المدى الطويل."<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية الميزة التنافسية لشركات التأمين

تتعدد المزايا التي يمكن أن تحصل عليها شركة التأمين عند اكتسابها للميزة التنافسية، لذلك يمكن القول أن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة لشركات التأمين تتمثل فيما يلي:

**1.** تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة للمؤمن لهم في ظل بيئة شديدة التنافسية؛

**2.** خلق قيمة للمؤمن لهم تلي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة شركة التأمين في أذهانهم، فشرقة التأمين التي تملك ميزة تنافسية يمكنها جعل المؤمن لهم أكثر ولاء وارتباطا بها؛

**3.** تحقيق حصة سوقية لشركة التأمين وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق، وبهذا يعتبر تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين هدفا استراتيجيا تسعى شركة التأمين لتحقيقه من خلال الأداء المتميز لخدماتها؛<sup>2</sup>

**4.** الحفاظ على المؤمن لهم الحاليين وتوسيع نطاق التعامل؛ فارتفاع مستوى الخدمة التأمينية المقدمة للمؤمن له وتوافقها مع احتياجاته، تجعله راض عن الشركة، وبذلك يستمر في التعامل معها، بل قد يزيد نطاق هذا التعامل بشراء تغطيات تأمينية أخرى متنوعة؛

**5.** 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، نظرا لولاء المؤمن لهم الأصليين للشركة؛<sup>3</sup>

**6.** الارتقاء بالأداء المالي لشركة التأمين، حيث يساهم امتلاك الميزة التنافسية في تحسين ربحية الشركة ودعم حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها؛<sup>4</sup>

**7.** الخدمة التأمينية المتميزة تتيح لشركة التأمين فرصة إمكانية رفع الأسعار وتحقيق أرباح أكبر،

<sup>1</sup> خالد خطيب، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص.120

<sup>2</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، ط 9، المتحدة للإعلان، مصر، 2000، ص. 190

<sup>3</sup> جمال الدين مرسي، مصطفى أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص.34

<sup>4</sup> وليد برغوتي، مرجع سابق، ص.63

حيث أن المؤمن له سيرضى بدفع قسط أكبر مقابل تغطية تأمينية أفضل مما تقدمه الشركات المنافسة؛

8. تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المنافسين يساهم في زيادة القدرة على مواجهة الضغوط الخارجية.

### المطلب الثاني: متطلبات امتلاك الميزة التنافسية في شركات التأمين

مع تزايد حدة المنافسة وتنوع وتزايد رغبات المؤمن لهم وتعدد الأخطار القابلة للتأمين؛ أصبح من الأهمية بمكان خلق قدرة تنافسية لشركة التأمين تهيئ لها تميزا على منافسيها، وتضمن لها الاستمرارية والتفوق في مجال عملها. ويمكن في هذا الصدد تحديد عدد من المحاور التي تعد من المتطلبات الأساسية لامتلاك الميزة التنافسية في شركات التأمين، وتمثل هذه المحاور فيما يلي:

#### أولاً: تنوع الخدمات التأمينية

في ظل المنافسة التي تواجهها شركات التأمين؛ يتوجب عليها العمل على تقديم خدمات متنوعة تجمع بين الخدمات التقليدية والخدمات المستحدثة، وبين الخدمات المقدمة للأشخاص الطبيعيين والخدمات المقدمة للمؤسسات، وكذا الأخذ بعين الاعتبار مختلف الأخطار التي يمكن تأمينها والتي تجذب أكبر قدر ممكن من المؤمن لهم، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها وتلبية كافة احتياجاتهم وتحقيق التفوق والوصول إلى الميزة التنافسية.

كما ينبغي على شركة التأمين عند تنوع خدماتها أن تركز على جودة الخدمة التأمينية، فجودة الخدمة التأمينية هي أساس ثقة المؤمن له بشركة التأمين، ويعتمد عليها غالبا في اتخاذ قرار الاستمرار في التعامل مع شركة التأمين الحالية أو التوجه لشركة تأمين أخرى.

#### ثانياً: مواكبة التطورات التكنولوجية في النشاط التأميني

لا شك أن أهم ما يميز النشاط التأميني في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات التأمينية، وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة التأمينية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتواءم مع التسارع الحاصل في الصناعة التأمينية عالميا، لذلك فإن التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يضمن لشركة التأمين تدعيم قدراتها التنافسية وتحقيق موقع تنافسي متميز في السوق.

لقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف استخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال التأمين، لتسهيل إنجاز العمليات التأمينية داخل الشركة وضمان السرعة والكفاءة في تقديم الخدمة للمؤمن له. ولعل من أهم المحاور التي يجب أن تبناها شركات التأمين لتعظيم الاستفادة من

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط التأميني تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة الانفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات، باعتبارها أحد أهم الأسلحة التي تحرص شركات التأمين على اقتنائها للصمود في حلبة المنافسة وتقديم خدمات تأمينية متطورة؛
- إقامة شبكة اتصال بين المركز الرئيسي لكل شركة التأمين وباقي فروعها، بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالمؤمن لهم وإجراء التسويات اللازمة؛
- استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان تدفق المعلومات ووصولها لمختلف مصالح شركة التأمين في الوقت المناسب؛
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، تلبي الحاجات المختلفة للمؤمن لهم.

### ثالثا: تطوير تسويق الخدمة التأمينية

يقصد بتسويق الخدمة التأمينية "النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية بالنسبة لشركة التأمين، وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للمؤمن لهم لإشباع حاجاتهم وضمان حصة سوقية أكبر". كما يعرف أيضا بأنه "توجيه كافة الوسائل المتاحة لشركة التأمين نحو بيع أكبر عدد ممكن من وثائق التأمين، وتوزيع الأخطار على أكبر عدد ممكن من المؤمن لهم بهدف الاستمرار في السوق وتحقيق الميزة التنافسية."<sup>2</sup>

فتسويق الخدمة التأمينية يعد صمام أمان يمكن شركة التأمين من النمو والتوسع والبقاء والاستمرار على المدى البعيد، كما يعد من المتطلبات الهامة لتحقيق الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها، من خلال القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة، تطوير منتجات جديدة، اكتشاف عمليات أو ممارسات جديدة، ترقية سمعة وشهرة شركة التأمين ومنتجاتها، تعزيز المركز التنافسي للشركة وعلاماتها التجارية في الأسواق المستهدفة. لهذا لا بد أن يوضع تطوير تسويق الخدمة التأمينية في سلم أولويات الإدارة العليا لشركة التأمين وأن يحظى بالدعم الكامل منها، فلقد بات التسويق يشكل عاملا حاسما لمصير الشركات نجاحا أو فشلا، وتحدٍ فعليا لمرونتها ورهاننا لاقتحامها الأسواق الدولية.

### رابعا: الارتقاء بالعنصر البشري

يعد العنصر البشري ذا أهمية بالغة في الارتقاء بالأداء التأميني وتحقيق التميز على المنافسين، فتطوير

<sup>1</sup> عبد القادر بربيش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 3، جامعة الشلف، الجزائر، ص. 264

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 53

إمكانات العاملين بشركة التأمين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات التأمينية؛ يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة التأمينية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في شركات التأمين.

كما يتطلب الارتقاء بالعنصر البشري في شركات التأمين لتحقيق الميزة التنافسية؛ الأخذ بمجموعة من المعايير أهمها:<sup>1</sup>

- الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية أو شركات التأمين الكبرى لتدريب العاملين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية، بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرارات المناسبة؛
- اختيار الأشخاص الذين تتوافر لديهم الكفاءة لتولي المناصب القيادية في الشركة؛
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء التأميني وهو ما يضمن التزامهم عند التطبيق.

### خامساً: تفعيل دور الدولة لتطوير قطاع التأمين

يعد تطوير قطاع التأمين أحد الأهداف الرئيسية التي توليها مختلف الدول أهمية قصوى في وقتنا الحاضر، باعتبار أنه مسألة مصيرية في مجال تنمية الاقتصاد ككل وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين، فكلما كان قطاع التأمين متطوراً كلما انعكس ذلك بالإيجاب في دعم الميزة التنافسية في شركات التأمين. لذا لا يمكن إغفال دور الدولة ومؤسساتها المختلفة في تفعيل تطوير قطاع التأمين، وبذلك زيادة القدرات التنافسية لشركات التأمين وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الساحة التأمينية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي؛
- تطوير وتقوية الدور الرقابي والإشراف على شركات التأمين بغرض تنظيم السوق التأمينية وحماية مصالح المؤمن لهم والمساهمين في شركات التأمين؛
- العمل على تدعيم قواعد الملاءة المالية لشركات التأمين وتوحيدها وفقاً للمعايير الدولية، مما يدعم قدرة شركات التأمين على الوفاء بالتزاماتها وكسبها للميزة التنافسية.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص. 11  
<sup>2</sup> يعقوب مصطفى الكاوتي، مفهوم الرقابة على قطاع التأمين، مجلة مرآة التأمين، العدد 5، الأردن، 2007، ص. 11.



### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية في شركات التأمين

إن تحقيق شركة التأمين لمزايا تنافسية يمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال عملها. وتبني شركة التأمين مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب المؤمن لهم من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين. ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال.

وتعرف الاستراتيجية على أنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات."<sup>1</sup>

وتعرف استراتيجية التنافس على أنها "مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين."<sup>2</sup>

وترجع تسمية الاستراتيجيات العامة نظرا لأن كل مشروعات الأعمال يمكن أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية أو خدمية أو حتى مشروعات غير هادفة للربح. كما أن اختيار وتنفيذ إحدى الاستراتيجيات قد يبدو بسيطا إلا أنها قد تعتبر الممر الإجباري لأي شركة في أي قطاع وذلك من أجل تحقيق المزايا التنافسية.

وعند اعتماد الاستراتيجية التنافسية في شركات التأمين فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال؛
- تحديد الأهداف الاستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام الاستراتيجيات المنافسة؛
- تحديد الاستراتيجية التنافسية بحسب الإمكانيات وظروف شركة التأمين.

وتتمثل مختلف الاستراتيجيات العامة للتنافس في شركات التأمين في:

#### أولاً: استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة

تستطيع شركة التأمين أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكنها بيع خدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها ذلك بالحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر كبير من الربح.

تعد هذه الاستراتيجية الأكثر اعتمادا في أغلب المنظمات في العالم، لكونها تحقق لها مركزا تنافسيا أفضل. وتتحقق هذه الاستراتيجية من خلال الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص.8

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص.237

التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة لشركة التأمين، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها:

- تقديم منتج تأميني أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة التكلفة؛
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية؛
- استخدام طرق مناسبة لتخفيض السعر دون المساس بجودة الخدمة؛
- العمل على زيادة العائد على الاستثمار بما يضمن القدرة على خفض التكاليف؛
- تخفيض تكاليف البحث والتطوير والإعلان.

### 1. مزايا استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة:

تستطيع شركة التأمين من خلال هذه الاستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى المنافسة الخمس. وتمثل هذه المزايا في:<sup>1</sup>

#### 1. فيما يتعلق بالمنافسين:

فشركة التأمين المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

#### 2. فيما يتعلق بالمشتريين:

فشركة التأمين المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد المؤمن لهم الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

#### 3. فيما يتعلق بالموردين:

بالنسبة للخدمة التأمينية فإنها لا تحتاج إلى المواد الأولية وبالتالي لا تتعامل مع الموردين عند تقديم التغطية التأمينية، لذلك فإنها لا تواجه منافسة من هذا الجانب، غير أنها تحتاج للمواد الأولية عند شرائها للمعدات واللوازم المكتبية مثلا، وهنا فإن شركة التأمين ذات التكاليف المنخفضة يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة وأن قيادة التكلفة تتطلب عادة

<sup>1</sup> ابراهيم راشد الشمري، دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص. 92.

الاستحواذ على حصة أكبر من السوق، مما يمثل دعماً للقوة التفاوضية في مواجهة الموردين.

#### 4. فيما يتعلق بدخول المنافسين الجدد:

إن المزايا التي تحظى بها شركة التأمين الرائدة في مجال التكلفة تساعد على إرساء عوائق لدخول منافسين جدد، حيث أن شركات التأمين الجديدة تجد صعوبة في دخول القطاع إذ لا يمكنها مجاراة شركة التأمين من حيث التكاليف والأسعار.

#### 5. فيما يتعلق بالمنتجات البديلة:

في حالة ظهور منتجات تأمينية بديلة فإن شركة التأمين المنتجة بتكلفة منخفضة تستطيع حسم الموقف لصالحها من خلال خفض الأسعار كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

## II. عيوب استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة:

رغم المزايا التي تتمتع بها استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة؛ إلا أنها تحمل بعض العيوب والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

1. قدرة المنافسين على تقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض الأرباح؛
2. إمكانية شركات التأمين المنافسة من تطبيق أساليب تكنولوجية تسمح بتحقيق مستوى من التكاليف قد يكون هو الأكثر انخفاضاً في القطاع؛
3. قد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال التوفير في تكلفة العمالة؛
4. مخاطر التركيز الشديد على تخفيض التكاليف، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى مثل ملاحظة التغيرات التي تطرأ على أذواق المؤمن لهم؛
5. قد يتحول اهتمام المؤمن لهم إلى عناصر أخرى بخلاف السعر، كالجودة مثلاً.

### ثانياً: استراتيجية التميز

يمكن لشركة التأمين أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الاستراتيجية. وتعرف استراتيجية التميز على أنها "استراتيجية تنافسية موجهة للسوق كبير الحجم، تنطوي على الابتكار والتطوير في الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زياد عبد الحليم الذبيبة، مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثره في مستوى الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأردن، 2008، ص. 22.

<sup>2</sup> محمد العربي بن لخصر، صياغة الاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص. 7.

عند اتباع شركة التأمين لاستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف شركات التأمين المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المؤمن له دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التميز واضحاً للمؤمن له ليفرق منتجات شركة التأمين عن منتجات الشركات المنافسة، ويعود عليه بالنفع أو على الأقل لمجموعة كبيرة من المؤمن لهم.

هناك ثلاث طرق أساسية من شأنها أن تحقق تميز المنتج التأميني أو الخدمة التأمينية وهي الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل. حيث أن التركيز على الجودة لتحقيق التميز مرتبط بقدرة شركة التأمين على تقليص الفجوة بين جملة الخصائص المدركة من قبل المؤمن له حول الخدمة وجملة الخصائص الممكنة تحقيقها. فكلما كانت الفجوة أقل اتساعاً كلما سمح ذلك للشركة بفرض أسعار عالية.

كما يعتبر التحديث عاملاً هاماً بالنسبة للمنتجات التأمينية التي تتميز بالتعقيد التقني؛ كتأمين الأخطار الصناعية؛ وبالتالي تمثل السمات الجديدة مصدراً للتمييز، ومبرراً للسعر الإضافي العالي الذي يدفعه المؤمن له نظير الخدمات الجديدة.

وعندما يتم التركيز على عنصر الاستجابة للمؤمن له فيتعين على شركة التأمين أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها، وتمثل هذه المهام في تحديد ودراسة احتياجات المؤمن له وإشباع رغباته، مع مراعاة الحاجة إلى ملاءمة الخدمات المقدمة مع المطالب الفردية أو الجماعية للمؤمن لهم، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار الوقت المستغرق في أداء الخدمة، وتقديم خدمات ما بعد البيع. وكل هذا يؤدي إلى شعور المؤمن لهم بالرضا ويساهم في ولائهم للشركة.<sup>1</sup>

### 1. مزايا استراتيجية التميز:

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة لشركة التأمين وذلك في مواجهة قوى المنافسة:

#### 1. بالنسبة للمنافسين:

يشكل التميز صمام أمان لشركة التأمين تجاه المنافسين، حيث أنه يحمي الشركة تجاه منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للشركة من قبل المؤمن لهم، مما يجعل شركة التأمين قادرة على فرض زيادات على الأسعار.

<sup>1</sup> محمد طرشي، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص.10

## 2. بالنسبة للمشتريين:

يمكن لشركة التأمين أن تواجه مشكلات مع المؤمن لهم الأقوياء؛ لكن من خلال التميز تستطيع الشركة رفع الأسعار لكون المؤمن لهم لديهم استعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

## 3. بالنسبة للموردين:

بما أن استراتيجية الشركة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الخدمة، فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة لشركة التأمين.<sup>1</sup>

## 4. بالنسبة للداخلين الجدد:

يشكل التميز عائقا أمام شركات التأمين الأخرى الساعية لدخول القطاع، فتجد هذه الشركات نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها وتميز خدماتها لكسب القدرة على المنافسة وهو ما يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

## 5. بالنسبة للمنتجات البديلة:

يعتمد تهديد المنتجات التأمينية البديلة على قدرة منتجات المنافسين على تلبية احتياجات المؤمن لهم بنفس الدرجة التي تلي بها منتجات شركة التأمين المتميزة، وأيضا قدرتها على إعاقة ولاء المؤمن لهم للشركة.

## II. عيوب استراتيجية التميز:

هناك بعض العيوب التي قد تواجه شركة التأمين عند اعتماد استراتيجية التميز أهمها:<sup>2</sup>

1. مدى قدرة شركة التأمين في المدى الطويل على المحافظة على تميزها في أعين المؤمن لهم، لأنه غالبا ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد ومحاكاة الخدمات التي تتسم بالتميز؛
2. مشكلة تكلفة التميز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة لعملية تمييز المنتجات التأمينية مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قلل ذلك من فرص نجاح استراتيجية التميز؛
3. قد لا يعتبر المؤمن لهم المنتج التأميني متميزا بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل؛

لقد أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات تقديم الخدمات، إلى عدم وضوح الاختيار بين

<sup>1</sup> Michael Porter, **Competitive Strategy**, FREE PRESS, United States of America, 1998, P.38

<sup>2</sup> محمد طرشي، مرجع سابق، ص.12.

استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة واستراتيجية التميز، غير أنه من الأفضل لشركات التأمين الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الاستراتيجيتين معا.

### ثالثا: استراتيجية التركيز

تعرف استراتيجية التركيز على أنها "استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل."<sup>1</sup>

تعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام شركة التأمين بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل. وتحقق الميزة الناتجة عن التركيز إذا توفرت الشروط التالية:<sup>2</sup>

- وجود مجموعات مختلفة من المؤمن لهم لديهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج التأميني بطرق مختلفة، فمثلا وثيقة التأمين على الحياة يمكن أن تستخدم أيضا كضمان لدى البنك المانح للقرض؛
- عندما لا تسمح موارد شركة التأمين إلا بتغطية قطاع سوقي محدد؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- تتطلب البحث عن فئة من المؤمن لهم أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع شركات التأمين الحالية تلبيتها؛
- توافر المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛
- تفاوت شركات التأمين العاملة في القطاع من حيث الحجم، معدل النمو، الربحية.

### 1. مزايا استراتيجية التركيز:

تتيح هذه الاستراتيجية لشركة التأمين عدة مزايا أهمها:

#### 1. بالنسبة للمنافسين:

تتمتع شركة التأمين التي تتبنى هذه الاستراتيجية بالحماية من المنافسين، نظرا لقدرتها على تقديم منتج تأميني لا يستطيع المنافسون تقديمه.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مردع سابق، ص.20

<sup>2</sup> سملاي يحضية، مرجع سابق، ص.28،29

## 2. بالنسبة للمشتريين:

تمنح هذه الاستراتيجية شركة التأمين قدرا من القوة والتأثير على المؤمن لهم، لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس المنتج التأميني من مصدر آخر.

## 3. بالنسبة للداخلين الجدد:

يشكل ولاء المؤمن لهم لشركة التأمين التي تنتهج استراتيجية التركيز تحديا كبيرا بالنسبة للمنافسين الجدد.

## 4. بالنسبة للمنتجات البديلة:

بتطبيق شركة التأمين لاستراتيجية التركيز فإن المؤمن لهم ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات البديلة، نظرا لكون ولاء المؤمن لهم للشركة يعمل على التخلص من تهديد المنتجات التأمينية البديلة.

إضافة إلى المزايا السابقة توجد مزايا أخرى لاستراتيجية التركيز منها:<sup>1</sup>

- تمكن شركة التأمين من البقاء قريبة من عملائها والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم المتغيرة؛
- القدرة على التجديد والتطوير في المجالات التي تخصص فيها الشركة؛
- اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات والمنتجات.

## II. عيوب استراتيجية التركيز:

يمكن ذكر أهم العيوب المتعلقة باستراتيجية التركيز في النقاط التالية:

1. ارتفاع حجم التكاليف وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج التأميني؛
2. احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة المؤمن لهم المستهدفين من قبل شركة التأمين بسبب التغيرات التقنية أو تغير أذواقهم؛
3. إمكانية تلاشي الحدود بين السوق المستهدف من قبل الشركة والقطاع ككل؛
4. إمكانية تقليد الاستراتيجية خاصة عند ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها شركة التأمين ويقدمون منتجات بجودة أعلى وسعر أقل.

## رابعا: استراتيجية المنافسة السعرية

تتجه شركة التأمين إلى اتباع استراتيجية المنافسة السعرية لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز القيادة

<sup>1</sup> ابراهيم راشد الشمري، مرجع سابق، ص. 94

بين المنافسين، وذلك من خلال قدرتها على ضبط وترشيد التكلفة ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين، مع قدرتها على المحافظة على المواصفات أو الجودة المتوقعة من المؤمن لهم.

### I. متطلبات استراتيجية المنافسة السعرية:

يتطلب اتباع استراتيجية المنافسة السعرية مقومات أساسية أهمها:<sup>1</sup>

1. ضرورة اتخاذ شركة التأمين الترتيبات المناسبة وتضع الأنظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد لتحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر بما يساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، وهنا يقع العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى شركة التأمين؛
2. اتجاه شركة التأمين إلى المنتج التأميني الذي يمكن تقديمه لعدد كبير من المؤمن لهم، والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وفي نفس الوقت تجنب تقديم منتجات تأمينية ذات مواصفات خاصة تتطلب مزيداً من الإنفاق في أعمال البحث والتطوير وغير ذلك من المجالات الإضافية للإنفاق التي ينتج عنها البيع بأسعار مرتفعة غير تنافسية؛
3. وضع برامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على التحديث وتنمية الرغبة لدى الأفراد لتقديم أفكار غير عادية تساهم في ترشيد الإنفاق ومن ثم تقديم منتجات تأمينية بأسعار أقل؛
4. ليس بالضرورة أن يكون المنتج التأميني متميزاً أو متفرداً بالمقارنة مع المنتجات التأمينية المنافسة، ذلك أن الاتجاه إلى التميز في المواصفات له تكلفته التي قد تكون مرتفعة مما ينتج عنه صعوبة البيع بسعر تنافسي.

### II. خصائص استراتيجية المنافسة السعرية:

تتميز استراتيجية المنافسة السعرية بعدة خصائص أهمها:<sup>2</sup>

1. توفير رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية؛
2. القدرة العالية على مواجهة التغيرات المفاجئة في تكلفة تقديم الخدمة التأمينية؛
3. القوة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين؛
4. تتوفر في هذه الاستراتيجية قدرات مانعة لدخول منافسين آخرين لشركة التأمين في مجالها.

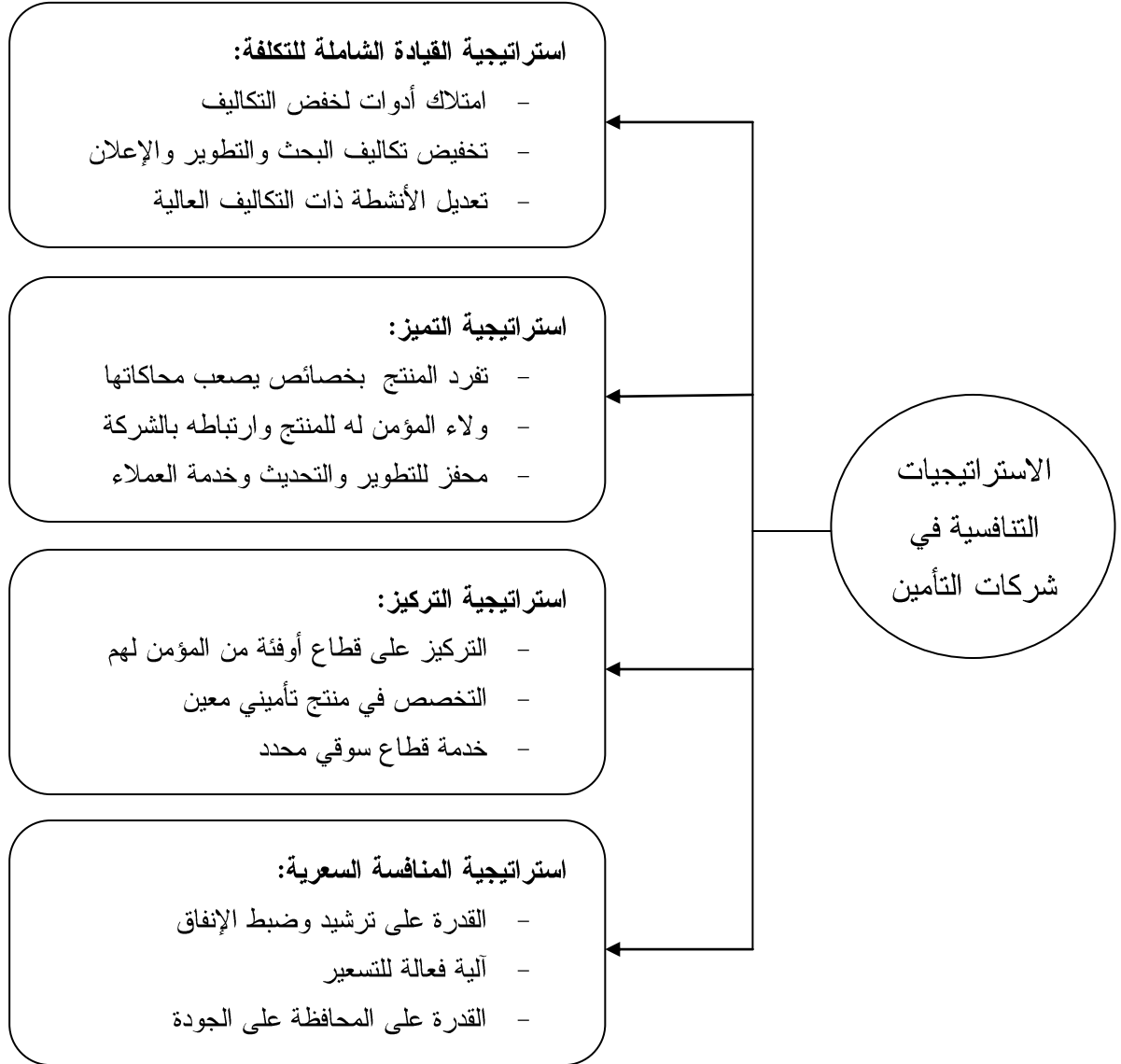
<sup>1</sup> Michael Porter, **Competitive Strategy**, op.cit, P.36

<sup>2</sup> حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص.370



يمكن تلخيص الاستراتيجيات العامة للتنافس في شركات التأمين التي تم التطرق لها في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-14): الاستراتيجيات العامة للتنافس في شركات التأمين



المصدر: من إعداد الباحثة

### خلاصة:

تم في هذا الفصل استعراض الإطار النظري للميزة التنافسية بمختلف جوانبه، وأهميتها في شركات التأمين حيث تم التوصل إلى:

- يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة والذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل؛
  - تُستمد الميزة التنافسية من مصادر متعددة أهمها الإبداع، المعرفة، الجودة، الموارد البشرية، الموارد المالية؛
  - يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال التأثير في عناصر هذه الأخيرة والمتمثلة في النمو من خلال التوسع في الحجم أو التوسع الجغرافي، التميز أي جعل المنتج يتمتع بخصائص فريدة تعطيه جاذبية تنافسية في الأسواق، الإبداع والابتكار والذي يتضمن تحقيق أفكار جديدة أو تحسين المنتج، التكلفة بتقديم منتج بتكلفة أقل من خلال الاستثمار الأمثل للموارد و تخفيض التكاليف المتغيرة؛
  - تهتم المؤسسات المتميزة بقياس وتحليل الميزة التنافسية من خلال عدة نماذج أهمها نموذج الماسة لبورتر والذي يعد أحد المقاييس المرجعية لقياس الميزة التنافسية من خلال جمع العوامل التي تحدد تنافسية المؤسسة وإذا ما توافرت هذه العوامل يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية؛
  - يتم استخدام أيضا نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر لقياس وتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة، وتمثل هذه القوى في درجة المنافسة، تهديد دخول منافسين جدد، الخطر المحتمل للمنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، قوة مساومة المشترين؛
  - يمكن أيضا قياس الميزة التنافسية رياضيا من خلال الفرق بين القيمة المتصورة للمنتج من طرف العميل وتكاليف إنتاج السلعة أو الخدمة، وهو ما يعبر عنه بالقيمة الاقتصادية. فإذا كانت هذه القيمة أكبر من القيمة الاقتصادية للمنافسين نقول أن المؤسسة لديها ميزة تنافسية؛
  - تمثل الميزة التنافسية بالنسبة لشركات التأمين ضرورة ملحة في ظل اشتداد المنافسة بين شركات التأمين محليا وعالميا، لذلك تسعى لاكتسابها لضمان تفوقها واستمراريتها، كما تقوم بالمفاضلة بين مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية من أجل الحصول على مزايا أفضل من منافسيها.
- بعدها تناولنا في الفصلين السابقين كلا من السياسات الاستثمارية والميزة التنافسية في شركات التأمين؛ نتطرق في الفصل الموالي إلى دراسة العلاقة بينهما وتحديد أثر السياسات الاستثمارية في تطوير عناصر الميزة التنافسية في شركات التأمين.

# الفصل الثالث:

أثر السياسات الاستثمارية

لشركات التأمين في تطوير

عناصر الميزة التنافسية

## الفصل الثالث: أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير عناصر الميزة

### التنافسية

#### تمهيد:

يعد الربط بين السياسات الاستثمارية والميزة التنافسية من الميادين التي لازالت بحاجة لتحقيقها، ومن ثم ربط الاثنين بشركات التأمين، حيث أن تحقيق هذه العلاقة لا بد أن يتم بالاستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع شركات التأمين بأن الربط بين السياسات الاستثمارية والميزة التنافسية يحمل في طياته مزايا وفوائد استراتيجية مهمة، ويقود حتما إلى تطوير الميزة التنافسية وتفوق شركات التأمين، بالإضافة إلى أن عوائد الاستثمارات في شركات التأمين تعد مدخلا من مداحل تطوير الميزة التنافسية.

من أجل تحقيق قدرة تنافسية عالية لا بد من الاهتمام بالسياسة الاستثمارية الحكيمة، التي يمكن أن توفر عوائد هامة لشركات التأمين بالإضافة إلى الرفع من رقم الأعمال وتحسين المركز المالي للشركة، زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، توسيع شبكة الفروع، تخفيض التكاليف... كل هذه الأمور تجعل من السياسة الاستثمارية تنافسية، بمعنى أن السياسة الاستثمارية تسهم في تطوير الميزة التنافسية من خلال تطوير عناصرها المتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة.

بهدف التعرف أكثر على مدى تأثير السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين؛ نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مراحل بناء السياسة الاستثمارية التنافسية في شركات التأمين

**المبحث الثاني:** السياسة الاستثمارية وتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين

**المبحث الثالث:** السياسات الاستثمارية وأثرها في تطوير عناصر الميزة التنافسية في شركات التأمين

## المبحث الأول: مراحل بناء السياسة الاستثمارية التنافسية في شركات التأمين

يتضمن القرار الاستثماري في شركات التأمين تحديد السياسة التي يتم العمل بها بشأن الاستثمارات المستقبلية، ويتميز بعدم القدرة على تحديد العائد على الاستثمار بدقة نظراً لوجود هامش واسع من التقدير المعتمد على التنبؤ. لذلك فإن العائد المتوقع يختلف في ضوء درجات المخاطر المرتبطة به. وقبل البدء بعملية الاستثمار لابد من إعداد خطة استثمارية مرحة أو ذات مردود اقتصادي جيد على الأقل.

يعتمد العائد المطلوب تحقيقه في المستقبل والمخاطر المقبولة على بناء سياسة استثمارية تنافسية، وحتى تكون السياسة الاستثمارية تنافسية كفوءة لابد أن تساهم في تطوير الميزة التنافسية للشركة، وذلك من خلال قيام شركة التأمين بتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تريد الوصول إليها وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في شركات التأمين، والفرص والتحديات المحتملة ومن ثم اختيار هذه السياسة انطلاقاً من المفاضلة بين السياسات الاستثمارية وتخصيص الأموال اللازمة لتنفيذها، واختيار الأدوات الاستثمارية المناسبة وكيفية إدارتها. وكل ذلك وفق أسس محددة يتم أخذها بعين الاعتبار. وعليه نتطرق في هذا المبحث إلى أهم المراحل التي يتم وفقها بناء سياسة استثمارية تنافسية في شركات التأمين.

### المطلب الأول: تحديد الأهداف الاستراتيجية

تتمثل الخطوة الأولى في مراحل بناء السياسة الاستثمارية التنافسية في شركات التأمين، في تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تريد شركة التأمين تحقيقها والوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المالية المتاحة لديها والتي تؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية بها.

#### أولاً: المجالات التي يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية فيها

من خلال اعتماد المدخل العلمي لاتخاذ القرار الاستراتيجي؛ تقوم شركة التأمين بتحديد الأهداف الأساسية من الاستثمار أي طبيعة الهدف؛ هل هو التملك بشكل دائم أو الاستثمار في مجال معين. ولا تكتفي شركة التأمين بتحديد الأهداف الاستراتيجية من الاستثمار فقط؛ بل ينبغي أن تؤدي هذه الأهداف إلى تحقيق مركز تنافسي لشركة التأمين مقارنة مع منافسيها، وإلا فإن هذه الأهداف ستكون بلا معنى. لذلك ينبغي على شركة التأمين عند تحديد أهدافها الاستراتيجية أن تبين المجالات التي ستحدد أهدافها فيها، وتشمل هذه المجالات:

1. الربحية: يجب إن تشير شركة التأمين إلى مستوى الربحية الذي تسعى إلى تحقيقه من وراء استثماراتها؛

2. وضعية شركة التأمين في السوق: يجب أن يشير أحد أهداف شركة التأمين إلى المركز الذي تسعى لاحتلاله بالنسبة إلى منافسيها،

3. تقديم الجديد إلى العملاء: يجب أن يشير أحد أهداف شركة التأمين إلى ما تسعى إلى تحقيقه في مجال المنتجات والخدمات الجديدة، من أجل الوصول للميزة التنافسية؛

4. حجم الموارد المستخدمة من قبل شركة التأمين: هي إجمالي الموارد التي تحتاج إليها شركة التأمين لتحقيق أكبر عائد من السياسة الاستثمارية وتطوير الميزة التنافسية، مثل الموارد البشرية والأجهزة والنقد، حيث يجب أن يشير أحد أهداف شركة التأمين إلى القيمة النسبية لكل من هذه الموجودات التي يجب أن تكون متاحة للشركة؛<sup>1</sup>

5. تطور أداء المسؤولين في شركة التأمين: يعني ذلك تطور الأداء الإداري لكل من المسؤولين في شركة التأمين، حيث يجب أن تضع شركة التأمين هدفاً في هذا المجال تسعى بشكل جاد إلى تحقيقه؛

6. تطور أداء العاملين: يعني ذلك نوعية أداء العاملين في المسؤوليات الإدارية الدنيا وشعورهم تجاه عملهم، لذا يجب التركيز على وضع أهداف في هذا المجال لأنه يؤدي إلى تحقيق نجاح وتقدم للشركة؛

7. المسؤولية الاجتماعية: يعني مسؤولية شركة التأمين في المساهمة في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه، وتحديد أهداف التنمية التي تريد المساهمة بها ومدى قدرتها على تمويل الاقتصاد، لذا لا بد من وضع أهداف في هذا المجال؛<sup>2</sup>

8. تطوير أنظمة شركة التأمين: يقصد به التنظيم الإداري وسياسات العمل وإجراءاته ونظام المعلومات الإدارية، وهذا المجال ضروري لنجاح شركة التأمين.

يتطلب تحديد الأهداف الاستراتيجية في شركة التأمين تجميع البيانات والمعلومات عن هذه الأهداف، وفي ضوء ذلك تقوم شركة التأمين باتخاذ القرارات الصحيحة في مجال السياسة الاستثمارية.

لقد أصبحت البيانات والمعلومات متاحة عن الاستثمارات المختلفة في الوقت الحاضر، ويتطلب الأمر تحديد البيانات والمعلومات التي يتم الاستفادة منها من قبل المختصين في شركة التأمين أو ما يسمى بتقنين البيانات والمعلومات،<sup>3</sup> والتي توفر القاعدة الأساسية لشركة التأمين وعلى إثر ذلك يتم

<sup>1</sup> علي ميا، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 29، العدد1، سوريا، 2007، ص.17

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص.239

<sup>3</sup> غربي فاطمة الزهرة، بلعيا خديجة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكون المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص.10

تحديد العوامل الملائمة للاستثمار، أي تحويل البيانات إلى معلومات واتخاذ القرار المناسب مثل تحديد الاستثمار في الأسهم والسندات أو المشتقات المالية أو المزج بينهما.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية في شركات التأمين

تضع شركة التأمين أهدافها الاستراتيجية في ضوء عدة عوامل مؤثرة هي:<sup>1</sup>

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للشركة؛
2. كمية ونوعية الموارد المالية المتاحة وحجم الأقساط التي سيتم استثمارها؛
3. القدرة على تحقيق الموازنة بين شركة التأمين والبيئة؛
4. ثقافة وقيم الإدارة العليا بالشركة؛
5. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية؛
6. القوى التنافسية الموجودة في سوق التأمين؛
7. حجم المخاطرة التي يمكن تحملها؛
8. نوعية الأدوات الاستثمارية المتاحة في السوق.

### المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة التأمين

تعد دراسة المناخ الاستثماري حجر الزاوية في مراحل بناء السياسة الاستثمارية التنافسية في شركات التأمين. فشركة التأمين تتأثر بالبيئة المحيطة بها بشكل تبادلي، لذا تعد موافقة البيئة شرطاً مهماً في تحديد السياسة الاستثمارية التنافسية. وتمثل هذه الموافقة في:

1. مدى التزام شركة التأمين بالنسب القانونية للاستثمار؛
2. مدى موافقة الزبائن لمبالغ الأقساط المطلوبة؛
3. مدى ملائمة المناخ السياسي والاقتصادي مع استثمارات شركات التأمين؛
4. مدى تقبل شركات التأمين لعوائد الاستثمارات مقارنة مع المخاطر الممكنة؛
5. مدى تحديد شركة التأمين لتسعيرة التأمين (القسط) مقارنة مع شركات التأمين المنافسة.

إن تحليل البيئة المحيطة بشركة التأمين يتحدد من خلال التهديدات التي تمارسها القوى التنافسية الخمس، والمتمثلة في تهديدات دخول شركات تأمين جديدة، القوى التساومية للعملاء، القوى التساومية للمجهزين، تهديد المنتجات البديلة، المنافسة بين شركات التأمين الحالية. ومن خلال

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص.34.

دراسة هذه القوى الخمس يمكن تحديد مدى جاذبية السوق في قطاع التأمين، وكذلك تحديد الموقف التنافسي لشركة التأمين، وبازدياد تهديدات هذه القوى سيصبح من الصعب الاحتفاظ بالموقف التنافسي للشركة وكذلك صعوبة تحقيق عائد مرض على الاستثمار.

بالإضافة إلى القوى التنافسية الخمس يمكن أن تشكل العوامل البيئية المحيطة بشركة التأمين من العديد من العناصر، بالإمكان تصنيفها إلى نوعين: عناصر ذات طبيعة داخلية وأخرى ذات طبيعة خارجية.<sup>1</sup> ولا بد من جمع وتحليل المعلومات والبيانات المرتبطة بكل عنصر من هذه العناصر.

### أولاً: عناصر البيئة الداخلية

تتمثل عناصر البيئة الداخلية في:

#### 1. المنافسين:

من الأمور المهمة التي تحدد مدى نجاح السياسة الاستثمارية في شركة التأمين واستمرارها هو قدرة شركة التأمين على مواجهة شركات التأمين المنافسة وكذا المؤسسات المالية الأخرى وقوة مركزها التنافسي، ولذلك لا بد من دراسة وتحليل سوق المنافسين وكيفية مواجهتهم. ويتم ذلك من خلال تحديد شكل السوق الذي ستمارس فيه شركة التأمين سياستها الاستثمارية فيما إذا كانت سوقاً احتكارية أو سوق منافسة احتكارية أو منافسة كاملة. كما يجب تحديد نوع السوق فيما إذا كانت سوقاً مالية أو نقدية أو سوق مشتقات مالية...<sup>2</sup>

على الرغم من أن هذه الأسواق المختلفة تتطلب سياسات مختلفة، إلا أنه يستوجب تجميع بيانات عن المنافسين الحاليين أو المحتملين فيما يخص:

- عدد الشركات المنافسة؛
- الخصائص المميزة لها؛
- حجم الإنتاج فيها؛
- هل هي شركات تأمين أو إعادة تأمين أو مؤسسات مالية أخرى؛
- السياسات السعرية والاستثمارية لها؛
- السياسات البيعية التي تتبعها.

<sup>1</sup> طلال كداوي، مرجع سابق، ص. 47.

<sup>2</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص. 244.



## 2. الزبائن:

التعرف على خصائص الزبائن ومدى تمسكهم بالخدمة التأمينية ودرجة تحكّمهم بالسعر (القسط)، كل ذلك بهدف التقدير الابتدائي لحجم الطلب الحالي والمتوقع على المنتجات التأمينية للشركة، فكلما زاد الطلب على الخدمات التي تقدمها الشركة مقارنة مع باقي الشركات؛ كلما أدى ذلك إلى حصول الشركة على حجم أكبر من الأقساط وبالتالي استثمار مبالغ أكبر وتحقيق عوائد مغرية وهو ما يضمن لها مركزا تنافسيا في السوق. بالإضافة إلى أنه لا بد من جمع البيانات عن خصائص الخدمات التأمينية المماثلة.<sup>1</sup>

## 3. المجهزين:

الهدف من دراسة وتحليل المجهزين هو تحديد البيئة الموردة للمدخلات المطلوبة لعملية الاستثمار لناحية كل من:<sup>2</sup>

أ. **القوى العاملة:** يجب على شركة التأمين مراعاة التحديد الدقيق لمواصفات القوى البشرية العاملة المطلوبة، فينبغي أن تكون هذه القوى متخصصة كالاكتواريين وخبراء التأمين والمختصين في ميدان الاستثمار. كما ينبغي تحديد مصادر الحصول عليها ومدى توافرها وتكلفة الحصول عليها.

ب. **مستلزمات الإنتاج:** بالرغم من أن شركة التأمين مؤسسة خدمية ولا تحتاج إلى مواد أولية أو خام لعمليتها الإنتاجية؛ إلا أن مستلزمات الإنتاج التي تحتاجها والتي تتعلق بعملية الاستثمار تتمثل في أجهزة الإعلام الآلي وبرامجه والبرامج المتخصصة في تحليل الأسواق المالية، فكلما كانت شركة التأمين تمتلك برامج متطورة وقادرة على تحديد معدل القسط التأميني والعوائد المتوقعة من الاستثمارات وتحليل نشاط الأسواق المالية وحركة الأوراق المالية؛ كلما ساهم ذلك في وضع سياسة استثمارية تنافسية.

### ثانيا: عناصر البيئة الخارجية

يساعد تحليل عناصر البيئة الخارجية شركة التأمين في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب، وبالتالي يتم اتخاذ قرارات استثمارية سليمة وكفوءة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على الشركة أو تحويله إيجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتمثل عناصر البيئة الخارجية في:

<sup>1</sup> عيد احمد أبو بكر، مرجع سابق، ص.610

<sup>2</sup> سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص.15

## 1. البيئة الفنية (التكنولوجية):

تعبر عن مجموعة الأساليب والعمليات الفنية المتاحة، وذلك بهدف تحديد الإمكانيات التكنولوجية للاستثمار في الأدوات الاستثمارية المختلفة.

## 2. البيئة السياسية والقانونية:

كما هو معروف، فإن لدرجة الاستقرار السياسي والتشريعي أثر واضح على حركة الاستثمار. وينعكس هذا الوضع على مناخ الاستثمار، فالمناخ المهيأ يجذب المزيد من الاستثمارات سواء كانت محلية أو أجنبية لأنه سوف يقلل من المخاطر ويزيد من احتمالات النجاح.<sup>1</sup>

فتحليل البيئة السياسية والقانونية يهدف أساساً إلى التأكد من عدم وجود قيود قانونية وتشريعية تمنع تبني سياسة استثمارية معينة. وكذلك يجب تحليل ودراسة القوانين والتشريعات المنظمة لمجال نشاط شركات التأمين بصفة عامة، وتلك المؤثرة على النشاط الاستثماري ونسب الاستثمار في شركات التأمين بصفة خاصة. بالإضافة إلى تحليل قوانين العمل، قوانين التحويل الخارجي، قوانين الضرائب...

## 3. البيئة الاقتصادية:

تعبر عن طبيعة المناخ الاقتصادي وأوضاعه الحالية المتوقعة. إذ لا بد من تحليل السياسة الاقتصادية للدولة بتشكياتها المختلفة وخاصة التجارية والمالية والنقدية، الأسواق المالية ومدى كفاءتها، المؤسسات المصرفية ودرجة تطورها، الوضع الاقتصادي السائد (تضخم، ركود، كساد، نمو اقتصادي...)، كل هذا بهدف امتلاك تصور عام عن المناخ الاقتصادي ومدى استقراره، فكلما كان الاقتصاد متطوراً انعكس ذلك إيجاباً على السياسة الاستثمارية التي تتخذها شركة التأمين والعكس صحيح. كما أن وجود أسواق مالية متطورة يؤدي إلى تنوع السياسات الاستثمارية لشركات التأمين ويساهم في تطوير الميزة التنافسية.

## 4. البيئة الاجتماعية:

تتمثل في القيم السائدة في المجتمع والقوى المؤثرة فيه وانعكاس ذلك على التركيب الفكري والأخلاقي للأفراد. وتعد دراسة البيئة الاجتماعية مهمة عند بناء السياسة الاستثمارية التنافسية، لأنها المصدر الأساسي لإمداد شركة التأمين بمواردها المالية، فشركة التأمين تجمع أفساطها من الأفراد الذين يمثلون البيئة الاجتماعية، وبغرض تكوين صورة واضحة عن البيئة

<sup>1</sup> وليد برغوتي، مرجع سابق، ص. 24

الاجتماعية السائدة يجب على شركة التأمين امتلاك معلومات عن:<sup>1</sup>

- درجة تقبل المجتمع لمنتجات التأمين عموماً؛
- مدى تعارض منتجات التأمين التي تقدمها الشركة مع القيم والعادات السائدة في المجتمع، فمثلاً فإن التأمين على الحياة محرم في بعض الدول الإسلامية. وهذا يعني أن استثمارات الأقساط الناجمة عن هذا المنتج ستكون متدنية مقارنة مع الشركات التي تتعامل بهذا المنتج دون عوائق اجتماعية أو دينية خاصة الشركات الأجنبية التي تحقق أرباحاً ضخمة في هذا المنتج؛
- ما هي آفاق التغيرات المحتملة في البيئة الاجتماعية وآثرها المحتملة على السياسة الاستثمارية التنافسية في شركات التأمين.

### المطلب الثالث: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات

يطلق عليه باللغة الإنجليزية The Strengths Weaknesses Opportunities and Threats analysis (SWOT) ، يتضمن هذا التحليل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل شركة التأمين وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية، ويساعد هذا التحليل الشركة على تقييم مدى قدرة السياسة الاستثمارية التي تتبعها الشركة على تحقيق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

#### أولاً: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف

تساعد نقاط القوة الشركة على اكتسابها ميزة نسبية في ميدان السوق، ومن أمثلة نقاط القوة في شركة التأمين هي المصادر المالية المتاحة للاستثمار، قدرتها على تحديد المجالات المناسبة للاستثمار وفي الوقت المناسب، الكفاءة المتميزة في الأداء سواء على مستوى نشاط الاكتتاب أو نشاط الاستثمار، وجود خبراء في التأمين والاستثمار على مستوى الشركة، تقديم خدمات جيدة للزبائن أو تقديم منتجات بنوعية عالية أو اكتسابها موقع القيادة في السوق، التحسين المستمر للخدمات والمنتجات المقدمة.<sup>3</sup> ولكي تحافظ شركة التأمين على نقاط قوتها فإنه ينبغي أن تستمر في تطوير الشركة والحفاظ عليها وأن تستمر في الدفاع عن نقاط قوتها من خلال اتباع سياسات رشيدة في استثماراتها الرأسمالية.

تنتج نقاط الضعف في شركة التأمين عندما تكون هناك احتمالية بأن يحقق المنافسون مزايا على حساب الشركة، وحالما يتم تحديد نقاط الضعف بإمكان شركة التأمين اختيار السياسة الاستثمارية الملائمة لتقليل أو تصحيح نقاط ضعفها. ومن أمثلة ذلك قيام شركة التأمين التي تعاني من ضعف في

<sup>1</sup> سملاي يحييه، مرجع سابق، ص. 23.

<sup>2</sup> Jean Marie Ducreux, *Le grand livre de la stratégie*, EYROLLES, Paris, 2011, P.355

<sup>3</sup> عيد أحمد أبو بكر، مرجع سابق، ص. 34.

مواردها المالية بإقامة مشاريع استثمارية مع شركات تتسم بقوة مواردها المالية، بالإضافة إلى القيام بتحالفات استراتيجية مع شركات تأمين أو هيئات مالية أخرى.

### ثانياً: تحليل الفرص والتهديدات

تتمثل الفرص بتلك العوامل التي تدعم عمل شركة التأمين واستثماراتها، كوجود سوق مالية متطورة للاستثمار فيها، وجود سوق متنامية لتصرف منتجاتها، تقلص حجم المنافسة، تحديد أجزاء جديدة في السوق، تقديم منتجات جديدة إلى السوق.

تنجم التهديدات عن وجود عوامل تعيق سعي شركة التأمين إلى تحقيق أهدافها، ومن أمثلة ذلك بطء النمو في الاقتصاد المحلي أو زيادة درجة المنافسة في صناعة التأمين، مما قد يصعب على شركة التأمين اختيار السياسة الاستثمارية الملائمة في ظل هذه التهديدات.<sup>1</sup>

من خلال تحديد شركة التأمين لنقاط قوتها ونقاط ضعفها ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، فإنه بإمكانها اتخاذ القرار حول مدى إمكانية الاستفادة من هذه الفرص والحد من خطورة التهديدات التي تواجهها، وكل هذا بهدف الوصول إلى تحديد سياسة استثمارية تنافسية، تحقق للشركة أكبر عائد ممكن ومركزاً تنافسياً مميزاً.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص تحليل SWOT في الجدولين المواليين:

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، ص. 14.

جدول رقم (3-1): تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف لبناء سياسة استثمارية تنافسية في شركات التأمين

نقاط الضعف	نقاط القوة
- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي	- المصادر المالية المتاحة
- الموقف التنافسي المتدهور	- الكفاءة المتميزة في الأداء
- نقص الخبرة التأمينية والاستثمارية على مستوى الشركة	- الأطارات البشرية المؤهلة في مجال التأمين والاستثمار
- غياب التسهيلات الاستثمارية من طرف الدولة	- مهارات تنافسية جديدة
- معدل إنجاز ضعيف للخطط	- معرفة جيدة بمجالات الاستثمار
- مشاكل في العملية الاستثمارية	- قيادة جيدة للسوق
- قلة الموارد المالية المتاحة للاستثمار	- النوعية العالية للخدمات التأمينية
- ضعف قطاع التأمين عموماً	- إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما جاء في المطلب السابق

جدول رقم (3-2): تحليل الفرص والتهديدات لبناء سياسة استثمارية تنافسية في شركات التأمين

التهديدات	الفرص
- نمو بطيء في السوق وقطاع التأمين	- أسواق جديدة لتصريف المنتجات
- احتمال دخول منافسين جدد من شركات تأمين ومؤسسات مالية واستثمارية	- سوق مالية متطورة للاستثمار
- زيادة مبيعات المنتجات البديلة	- تقديم منتجات جديدة للسوق
- سياسة سعرية مناوئة للشركات المنافسة	- نمو أسرع في السوق
- زيادة الضغوط التنافسية في مجال الاستثمار	- تقلص حجم المنافسة
- عدم وجود سوق مالية متطورة للاستثمار فيها	- العمل مع شركاء مهمين في صناعة التأمين والخدمات المالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما جاء في المطلب السابق

#### المطلب الرابع: اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية

يعتمد اختيار سياسة استثمارية تنافسية في شركات التأمين على مؤهلات هذه الأخيرة، ومجالات التميز التي تبذلها وإمكانية تطويرها وطبيعة البيئة المحيطة، وسياسة السوق وإمكانية بناء الميزة

التنافسية. وهذا يعني اتباع استراتيجية الربح في ظل ثبات قوى التنافس في السوق من أجل زيادة العوائد المالية الحالية مع ضرورة اتباع استراتيجية إعادة التأهيل عند ضعف المركز التنافسي أو وجود أخطاء في تنفيذ السياسة الاستثمارية.

### أولاً: العوامل المؤثرة في اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية

هناك عاملان حاسمان في اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية في شركات التأمين وهما؛ قوة موقع الشركة في القطاع مقارنة بالمنافسين، ومرحلة دورة حياة القطاع الذي تتنافس فيه شركة التأمين.

#### 1. المركز التنافسي:

يقصد به مقدار القوة الكمية أو النوعية لشركة التأمين مقارنة بمنافسيها في مجال نشاط معين. وهناك خاصيتان يمكن استخدامهما لتحديد مواطن القوة في شركة التأمين بالنسبة إلى مركزها التنافسي وتمثلان في:<sup>1</sup>

1. **حصة الشركة من السوق:** فكلما زادت هذه الأخيرة زاد مركزها التنافسي قوة، وبالتالي ترتفع العوائد المحتملة من الاستثمارات المستقبلية. كما تساهم الحصة الكبيرة في السوق في تحقيق مزايا على مستوى اقتصاديات منحنى الخبرة، وهذا ما ينجم عنه تزايد ولاء العملاء للشركة وبالتالي زيادة مداخيلها، ومنه زيادة مواردها المالية الموجهة للاستثمار.

2. **عوامل التفرد:** تعتبر كل من عوامل التفرد والقوة وعدد الكفاءات المتميزة للشركة بمثابة الخاصية الثانية للمركز التنافسي. فكلما كانت هناك صعوبة في محاكاة وتقليد خبرة شركة التأمين في مجال الاستثمار والبحث والتكوين وكذا مهاراتها في التسويق ومعرفتها بالشرائح الخاصة بالعملاء وسمعتها المتميزة؛ كلما اتسم المركز التنافسي للشركة بالقوة، وهذا ما يضاعف عوائد الشركة من السياسة الاستثمارية التنافسية.

عموماً؛ فإن شركة التأمين التي تتناول الحصة الأكبر من السوق وتتمتع بخبرة كبيرة في مجال استثمار أموالها وتسيطر على الكفاءات الأقوى؛ تكون في وضع أفضل لبناء وتوسيع سياساتها الاستثمارية التنافسية، وهاتان الخاصيتان تدعمان بعضهما البعض.

#### II. آثار دورة حياة قطاع التأمين:

تمثل مراحل دورة حياة قطاع التأمين العامل الرئيسي الثاني المؤثر على جاذبية الاستثمار

<sup>1</sup> فيصل القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص. 23

المرتبطة بالميزة التنافسية. حيث أن كل مرحلة من دورة الحياة التي ترتبط ببنية معينة ينشأ عنها فرصاً متاحة وتهديدات محتملة. لذا فإن لكل مرحلة تطبيقات مختلفة لموارد الاستثمار المطلوبة لتحقيق المزايا التنافسية، حيث تتميز المنافسة بالشدة في مرحلة الانتقاء أي عند خروج شركات التأمين الضعيفة من السوق، في حين تكون أقل حدة في مرحلة المهد. وبالتالي تتغير المخاطر الناجمة عن تبني أو تنفيذ السياسة الاستثمارية حيث أن الاختلاف في حجم المخاطرة بوضع عوائد الاستثمار المحتملة في مجال يتمتع بالمنافسة؛ يعتمد على مرحلة دورة الحياة.

يتضمن الجدول الموالي ملخصاً للعلاقة بين مرحلة دورة حياة قطاع التأمين والمركز التنافسي وسياسة الاستثمار على مستوى النشاط.

جدول رقم (3-3): آثار دورة حياة قطاع التأمين على اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية

مرحلة دورة حياة قطاع التأمين	مركز تنافسي قوي	مركز تنافسي ضعيف
مرحلة المهد	بناء الحصص	بناء الحصص
مرحلة النمو	نمو	التركيز في السوق
مرحلة الانتقاء	زيادة الحصص	التركيز في السوق أو التصفية
مرحلة النضوج	البقاء والحفاظة أو الربح	الحصاد أو التصفية
مرحلة الهبوط	التركيز في السوق أو الحصاد (تقليل الأصول)	التصفية أو التجرد (إعادة إنعاش)

المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2001، ص.338

أ. **مرحلة المهد:** في هذه المرحلة يتعين على شركة التأمين اكتساب المزايا التنافسية، وبذلك تكون احتياجات الاستثمار كبيرة، حيث تتجه كل الشركات سواء كانت قوية أو ضعيفة، إلى تنمية الموارد المالية وتطوير الكفاءات المتميزة المناسبة، وكذا تحديد السياسات المرتبطة بالمنتج أو السوق وبالتالي؛ فإن السياسة الاستثمارية في هذه المرحلة تتجه نحو بناء الحصص السوقية لتطوير مزايا تنافسية واسعة ومنفردة واستقطاب العملاء الجدد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص.64

ونظراً لضخامة رأس المال الضروري لبناء الكفاءات الخاصة بالبحث والتطوير والكفاءات التسويقية من جهة ومحدودية الموارد الداخلية لشركة التأمين على توليد رأس المال اللازم من جهة أخرى؛ فإن نجاح شركة التأمين يعتمد على مدى قدرتها على تبني سياسة استثمارية ملائمة واستحداث الكفاءة المنفردة لجذب المستثمرين أو الشركاء الماليين، وفي حال اكتسبت الشركة الموارد المالية اللازمة للاستثمار وتطوير الكفاءات المتميزة؛ فإنها بذلك تحقق مركزاً تنافسياً قوياً. أما إذا فشلت الشركة في هذا الشأن، فلن يبقى لديها إلا خيار واحد فقط، هو الخروج من قطاع التأمين لإيقاف الخسائر.

**ب. مرحلة النمو:** تتميز هذه المرحلة بسوق تأمينية سريعة التوسع، لذا تهدف شركة التأمين في هذه المرحلة إلى الحفاظ على مركزها التنافسي وتدعيمه لتحقيق معدلات نمو متناسب مع معدلات نمو قطاع التأمين، من خلال تنويع سياساتها الاستثمارية لتحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد المالية التي يمكن أن تستخدمها في تطوير الميزة التنافسية.<sup>1</sup> كما تحتاج في هذه المرحلة إلى موجات متلاحقة من الضخ المالي للمحافظة على النجاح الذي حققته في مرحلة المهد. بالإضافة إلى ذلك تعمل شركة التأمين في هذه المرحلة على ضبط القرارات المرتبطة بالاستثمار على مستوى النشاط مع مراعاة الاحتياجات المالية والمركز التنافسي.

يتطلب الأمر أن تنفق الشركة الكثير من الأموال لمسايرة معدلات النمو في السوق، وإيجاد موارد إضافية لتطوير استثماراتها ومهاراتها التسويقية وكفاءتها في الأداء، وبالتالي تلجأ شركات التأمين ذات المركز التنافسي الضعيف في هذه المرحلة إلى التركيز على السوق لتدعيم مركزها أو تخصيص احتياجاتها الاستثمارية، وإلا؛ فإن الخيار الأنسب هو الخروج من المنافسة وبيع أنشطتها وكيانها للمنافس الأقوى.

**ت. مرحلة الانتقاء:** تعرف هذه المرحلة ارتفاعاً بطيئاً في معدلات الطلب على الخدمات التأمينية واشتداد حدة المنافسة من حيث السعر (القسط التأميني) وكذا خصائص المنتج، وفي هذه الظروف تحاول شركات التأمين الحفاظ على نصيبها من السوق، وتعمل على زيادة حصتها السوقية على الرغم من المنافسة في هذا المجال، وذلك باستقطاب العملاء من الشركات الضعيفة. وتعتمد السياسة الاستثمارية التي تنتهجها شركة التأمين في هذه المرحلة بشكل رئيس على استراتيجياتها التنافسية العامة.

**ث. مرحلة النضوج:** أهم ما يميز هذه المرحلة:<sup>2</sup>

- اكتساب شركة التأمين خبرة في التنبؤ برد فعل المنافسين تجاه تحركاتهم التنافسية؛

<sup>1</sup> شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 339  
<sup>2</sup> الوليد هلال، مرجع سابق، ص. 66



- تطلع الشركات لجني ثمار استثماراتها السابقة وتطوير الميزة التنافسية؛

- الأرباح غالباً ما يتم إعادة استثمارها بهدف الحفاظ على الحصة السوقية وتنميتها.

إضافة إلى ذلك فإن معدلات نمو السوق في هذه المرحلة تتباطأ، ونلاحظ أن السياسات الاستثمارية تعتمد على مستوى المنافسة في قطاع التأمين وعلى مصدر المزايا التنافسية، فإذا كانت المنافسة حادة وعوائق الدخول غير صعبة؛ ففي هذه الحالة فإن الشركات في حاجة إلى الدفاع عن مركزها التنافسي والاستمرار في الاستثمار بشكل كبير للحفاظ على المزايا التنافسية.

ولكن غالباً ما تشعر شركات التأمين في هذه المرحلة بالحماية من المنافسة داخل القطاع، لذا تتجه لاستغلال مزايا تنافسية من خلال التركيز على الربح، وذلك بهدف تعظيم عوائدها الحالية من استثماراتها السابقة، وهذا يفرض على الشركة إعادة الاستثمار بمعدلات مرتفعة في مجال تحسين مواردها وزيادة العوائد لصالح حملة الأسهم، من خلال سياسة استثمارية تتناسب وظروف المنافسة. ومع ذلك يجب على الشركة أن تأخذ حذرهما تجاه عدم الوقوع في شرك عدم الاستجابة للتغيرات البيئية.

**ج. مرحلة الهبوط:** يبدأ في هذه المرحلة الطلب بالهبوط التدريجي، وذلك كنتيجة لعدة أسباب تشمل على مزاحمة الشركات الأجنبية، وفقدان الشركة لمزاياها التنافسية من جهة، ودخول منافسين جدد من جهة أخرى. وحتى تتمكن الشركة من التعامل مع هذه الظروف يجب عليها تحديد سياسة الاستثمار بدقة خاصة عندما يكون مركزها التنافسي في الهبوط.<sup>1</sup> فإذا كانت شركة التأمين ذات مركز تنافسي ضعيف فيجب عليها في هذه المرحلة تحديد ما لديها من موارد مالية وإذا ما كانت هذه الموارد كافية للاستثمار، ومحاولة توجيهها في مجالات استثمارية قليلة المخاطر، لضمان عدم المجازفة بالأموال المستثمرة.

### ثانياً: أسس اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية في شركات التأمين

عند اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية فإنه يجب على شركة التأمين أن تأخذ بعين الاعتبار عدداً من المعايير أو الأسس. وتمثل هذه الأسس في:

#### 1. تعدد الخيارات الاستثمارية:

كلما تعددت البدائل أو الخيارات الاستثمارية؛ كلما كانت شركة التأمين قادرة على إجراء المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل الذي يتناسب مع الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

<sup>1</sup> شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سابق، ص. 342

وتعدد الخيارات الاستثمارية هو نتيجة تفاعل الفرص المتاحة والتهديدات التي تتوقع شركة التأمين مواجهتها ونقاط القوة ونقاط الضعف. كما أن تقويم البدائل يستند إلى مدى التوافق والملائمة مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. بالإضافة إلى ذلك فيجب أن تحقق هذه البدائل المنفعة والميزة التنافسية لشركة التأمين أمام شركات التأمين والمستثمرين الآخرين، حتى تستطيع التصرف بحرية عند تغير ظروف السوق.<sup>1</sup>

## 2. اعتماد التنوع في الاستثمارات:

يهدف تنوع الاستثمارات في شركات التأمين إلى التنوع في العوائد والمخاطر في محفظة الشركة، للوصول إلى تحقيق أعلى عائد مطلوب بدرجة مخاطر مختارة تتناسب مع السياسة الاستثمارية التي تنوي شركة التأمين اتباعها، بالإضافة إلى تنوع المحفظة الاستثمارية بشكل يضمن لشركة التأمين تحقيق الميزة التنافسية، كما أن الغاية من التنوع أيضا هي تحقيق درجة عالية من السيولة والأمان، خاصة وأن الأموال المستثمرة في معظمها هي أموال الغير.

## 3. كفاءة وخبرة إدارة الاستثمارات:

يتطلب اختيار سياسة استثمارية تنافسية في شركات التأمين توفر الخبرة والكفاءة عند اختيار الأداة الاستثمارية المناسبة، وإذا كانت شركة التأمين لا تتوفر على هذه الخبرة والإمكانية يمكن لها الاستعانة بالمختصين في هذا المجال.

## 4. حساب القيمة الحقيقية لعوائد الاستثمارات:

بعد تحديد العائد على الاستثمار في صورة هدف، وحتى تحدد شركة التأمين بشكل دقيق مقدار العائد المتوقع الحصول عليه؛ تقوم بحصم التدفقات النقدية المتوقعة (العائد المتوقع) من خلال اختيار معدل خصم معين يرتبط بالبيئة المحيطة بالاستثمار لكي تحسب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة الحصول عليها، لأن الهدف من الاستثمار ليس الزيادة في العائد النقدي بل ارتفاع العائد الحقيقي والمحافظة على القيمة الحقيقية لرأس المال المستثمر على طول فترة الاستثمار.<sup>2</sup> فكلما زادت العوائد الحقيقية كلما استطاعت شركة التأمين أن تضع أسعارها تنافسية لمنتجاتها، بمعنى أن تخفض في قيمة القسط وبذلك تزداد مبيعاتها وتحقق مركزا تنافسيا في السوق.

حتى تتمكن شركة التأمين من تحقيق العائد المتوقع يجب أن تتحقق من توفر شرطين هما:

<sup>1</sup> دريد آل شبيب، مرجع سابق، ص. 43.

<sup>2</sup> أحمد زكرياء صيام، مرجع سابق، ص. 96.

أ. التنبؤ بمدى كون التدفقات النقدية مؤكدة من حيث القيمة.

ب. مدى كونها مؤكدة تماما من حيث التوقيت والقوة الشرائية.

### ثالثا: خطوات اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية

بعد أن تأخذ شركة التأمين بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية والأسس التي تستند إليها في ذلك، تأتي مرحلة اختيار هذه السياسة والتي تمر عبر خطوات أساسية تتمثل في:

#### 1. المفاضلة بين السياسات الاستثمارية:

تقوم شركة التأمين في هذه الخطوة بالمفاضلة بين السياسة المتوازنة والسياسة المحافظة، وتستبعد قدر الإمكان السياسة الهجومية كون أموالها هي ملك لحملة وثائق التأمين.

يتوقف اعتماد سياسة معينة على نوع شركة التأمين (شركة تأمين على الحياة أو شركة تأمين على الممتلكات)، وعلى حجم الأموال المراد استثمارها وكذا حجم المخاطر الذي تستطيع شركة التأمين تحمله. وقد تم التطرق في الفصل الأول للسياسات الاستثمارية في شركات التأمين بالتفصيل.

كما لا تكتفي شركة التأمين هنا بالمفاضلة بين السياسات الاستثمارية واختيار سياسة معينة بل بكيفية جعل هذه السياسة تحقق ميزة تنافسية للشركة. فاتباع السياسة المتوازنة مثلا يعني البحث عن أدوات استثمارية تحقق عائدا مرتفعا مع تقبل درجة مخاطرة معتبرة، وعموما المتوازنة بين العائد والمخاطرة. وفي هذه الحالة يمكن للشركة أن تحقق مركزا تنافسيا في السوق، خاصة شركات التأمين على الحياة ذات الطابع الادخاري. أما اتباع السياسة المحافظة فيعني الحصول على عوائد مستقبلية معقولة ترتبط بالمخاطر المحتملة على هذه العوائد والتي تكون بمعدلات منخفضة بالعادة. وهنا يمكن لشركة التأمين أن تحقق الميزة التنافسية على المدى القصير خاصة في شركة التأمين على الممتلكات.<sup>1</sup>

#### 2. تخصيص الأموال:

تقوم شركة التأمين بتخصيص الأموال اللازمة لتنفيذ سياسات الاستثمار وتوزيعها على الأدوات المتاحة، وتحديد الأهمية النسبية المرجحة لهذه الأدوات إلى إجمالي رأس المال المتاح للشركة، من خلال تحديد الوزن النسبي لكل أداة إذ أن الأوزان النسبية تؤثر على عائد ودرجة المخاطرة التي تتعرض لها هذه الاستثمارات، وخاصة إذا كانت لشركة تأمين واحدة أو لحفظة

<sup>1</sup> ابراهيم راشد الشمري، مرجع سابق، ص. 99

استثمارية واحدة، بالإضافة إلى مقارنة هذه الأوزان مع شركات التأمين المنافسة، من أجل تحقيق الميزة التنافسية من الاستثمار.

### 3. كيفية إدارة المحفظة الاستثمارية:

في هذه الخطوة يمكن لشركة التأمين أن تعتمد على إمكاناتها في إدارة محفظتها الاستثمارية أو الاستعانة بأطراف خارجية، لأن إدارة المحفظة تعد المفتاح للعوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلاً والمخاطر المحتملة. وكلما كانت إدارة المحفظة جيدة كلما ساهم ذلك في تبني سياسات استثمارية كفوءة وبذلك تطوير الميزة التنافسية للشركة.<sup>1</sup>

### 4. اختيار الأدوات الاستثمارية:

تقوم شركة التأمين باختيار الأدوات الاستثمارية التي تتناسب مع السياسة الاستثمارية التنافسية، حيث أن هذه الأدوات ستسعر درجة المخاطرة ومدى قبولها في ضوء العوائد المتوقعة. وعند اختيار الأدوات الاستثمارية يجب مراعاة آجال الاستثمار، حيث يتم الاستثمار في الآجال التي تتناسب مع التدفقات النقدية لتحقيق السيولة اللازمة في الأوقات المطلوبة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركة في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> رشيد بوكساني، مرجع سابق، ص.15

## المبحث الثاني: السياسة الاستثمارية وتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين

لا تكفي شركة التأمين بتحصيل الأقساط وتحقيق أرباح عن عملية الاكتتاب، وإنما تقوم باستثمار هذه الأقساط والأموال المتجمعة لديها بهدف تحقيق عوائد مستقبلية، كما تقوم باستغلال هذه العوائد في تطوير ميزتها التنافسية وتحسين صورتها أمام العملاء والمتعاملين معها.

يعد تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين أمراً غاية في الأهمية نظراً للتغيرات المتسارعة التي تطرأ على المحيط الذي تتنافس فيه شركة التأمين، كما أن اعتماد شركة التأمين على عوائد الاستثمارات كمدخل من مداخل تطوير الميزة التنافسية يتوقف على مجموعة من الشروط يتعين على شركة التأمين أخذها بعين الاعتبار، وبذلك تتحقق لها العديد من المزايا والفرص لتحقيق التفوق والاستمرار في السوق.

بناء على ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى الأسباب التي تدعو شركة التأمين إلى تطوير الميزة التنافسية، وشروط تطويرها من خلال الاستثمارات، بالإضافة إلى المزايا التي يمكن أن تحققها السياسة الاستثمارية التنافسية لشركة التأمين.

### المطلب الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين

يقصد بتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين، "قيام شركة التأمين بالعمل على التحسين والتحديد المستمر لعناصر ميزتها التنافسية والمتمثلة في النمو، التميز، الابداع والابتكار، قيادة التكلفة"<sup>1</sup>. ونظراً لأن الشركات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة، من خلال ما تحدثه من تغييرات جذرية على المنتجات والخدمات المقدمة؛ لذلك فمن الضروري أن تبحث شركة التأمين عن الآليات التي تسمح لها بتطوير وتنمية ميزتها التنافسية.

يعد تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين هدفاً واستثماراً هاماً في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للشركة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن تطوير الميزة التنافسية يكون من خلال إدراك اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة.

يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع شركة التأمين إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:

#### 1. ظهور التكنولوجيا الحديثة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة لشركات التأمين في مجالات عديدة، كبيع خدماتها التأمينية عبر الانترنت، الخدمات المقدمة للعميل، اعتماد طرق الدفع الحديثة، وهذا ما

<sup>1</sup> وليد برغوتي، مرجع سابق، ص 74.

يدفع بشركة التأمين إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.<sup>1</sup> وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

## 2. ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها:

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم، فإن هذا يدفع شركة التأمين إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين شركة التأمين والمؤمن له هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود خطر لا يمكن تأمينه - باستثناء الأخطار مؤكدة الوقوع - أو رغبة لا يمكن إشباعها. ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليطمئن إشباعها؛ بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، أي عرض أخطار جديدة ليتم تأمينها، وإلى الارتقاء بالحاجة. ونظراً لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين شركات التأمين للتسابق على إشباع الحاجات وتأمين مختلف الأخطار.

## 3. ظهور فرع جديد في صناعة التأمين:

يساهم ذلك في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى، كظهور صيرفة التأمين، الذي يمثل فرصاً جديدة أمام شركات التأمين لتطوير ميزتها التنافسية من خلال إقامة تحالفات استراتيجية مع البنوك لتسويق منتجات التأمين.

## 4. تغير تكاليف المدخلات:

تتأثر الميزة التنافسية في شركات التأمين عادة بتغير تكاليف المدخلات (يد عاملة، مصاريف خبراء التأمين، وسائل نقل، برامج الحاسوب، عمولات الوسطاء ووكلاء التأمين...) عند ارتفاع قيمتها،<sup>2</sup> وخاصة إذا كان هذا التغير جوهرياً، حيث تلجأ شركة التأمين هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز.

## 5. حدوث تغيرات في القيود الحكومية:

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القوانين الحكومية والتشريعات في مجالات مواصفات الخدمة التأمينية، قيود الدخول إلى السوق، الحد الأدنى من رأس المال اللازم لمزاولة النشاط، نسب الاستثمار... فإن شركة التأمين ملزمة بمسايرة هذه التغيرات للبقاء في السوق، والعمل على دعم مركزها التنافسي ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

<sup>1</sup> بن علي بلعوز، مرجع سابق، ص. 10.

<sup>2</sup> صورية معموري، مرجع سابق، ص. 16.

## 6. التوسع في الخدمات المالية:

أدى التوسع الكبير في قائمة الخدمات المالية إلى زيادة الضغوط التنافسية على شركات التأمين، بحيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى ابتكار خدمات مالية تأمينية جديدة لتعزيز تنافسيتها.

### المطلب الثاني: شروط تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات الاستثمارية

تتراكم لدى شركات التأمين أموال ضخمة ناتجة عن إصدار عقود التأمين، وذلك في شكل أقساط مدفوعة من المؤمن لهم، كما تحتفظ شركة التأمين لديها بأموال لمقابلة التزاماتها خلال سريان عقود التأمين في شكل مخصصات تقنية. ونتيجة تراكم هذه الأموال تتجه شركات التأمين إلى اتباع سياسة استثمارية محددة من أجل استثمار هذه الأموال في المجالات الاستثمارية التي تحقق لها العوائد المالية لمقابلة خسائر الاكتتابات وبناء وتطوير مزايا تنافسية بها.

هنا يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط لتطوير الميزة التنافسية من خلال هذه الاستثمارات، أهمها:

1. عدم انتهاج سياسة استثمارية تعتمد على المضاربة، واختيار الاستثمارات التي تناسب مع طبيعة تكوين محفظة التأمينات في الشركة، من حيث توزيع التزاماتها بالنسبة لآجال استحقاقها وضمن رأس المال المستثمر، بحيث لا يكون عرضة للضياع الجزئي أو الكلي وتحقيق العائد المعقول المستقر على أن يعادل على الأقل سعر الفائدة المستخدم في حساب أقساط التأمين<sup>1</sup>؛
2. تنوع الاستثمارات مثل الودائع والسندات والعقارات والأسهم والقروض المرهونة؛ بهدف تحقيق السيولة السريعة لمواجهة الالتزامات الطارئة وتحقيق عوائد مالية كبيرة في الأجل الطويل من جهة؛ واستخدام عوائد هذه الاستثمارات المختلفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وتطوير عناصر الميزة التنافسية من جهة أخرى؛
3. ضرورة موازنة توقيت وآجال الاستثمار مع الوقت الذي تريد شركة التأمين تطوير الميزة التنافسية فيه، حيث أن شركة التأمين تجد نفسها بحاجة لموارد مالية ضرورية لدعم ميزتها التنافسية ولا بد من توافر هذه الموارد في الوقت المناسب، وإلا ضاعت على شركة التأمين فرص هامة لتقوية مركزها التنافسي؛
4. الحفاظ على القيمة العينية للاستثمارات وكذا قيمتها عند تحويلها إلى سيولة، الأمر الذي

<sup>1</sup> إبراهيم راشد الشمري، مرجع سابق، ص. 101.

من شأنه أن يزيد من ثقة الشركاء والعملاء في الملاءة المالية لشركة التأمين مما يزيد من مبيعاتها وأرباحها، فيؤدي إلى زيادة قدراتها التنافسية؛<sup>1</sup>

5. تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم العائد المتولد عنها؛
6. تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر في الأداء؛
7. خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح شركة التأمين الأسبقية في الاستثمار والتفوق على المنافسين؛
8. عدم اقتصر جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره؛ بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة والموارد المالية (الأقساط المحصلة وعوائد الاستثمارات)، للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية؛
9. ضرورة تطوير وابتكار أساليب جديدة لتقديم الخدمات والمنتجات التأمينية وتوظيفها بطريقة فعالة للتصدي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية الحالية للشركة، وتوجيه عوائد الاستثمارات لتحقيق ذلك؛
10. تركيز السياسات الاستثمارية في بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن باعتبار الوقت عاملاً رئيسياً للتنافس، واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين؛<sup>2</sup>
11. ضرورة دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة التأمين لرصد الفرص ومواجهة التهديدات، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الاستثمارية والاستراتيجية، مما يساهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة؛
12. توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على تحديد السياسة الاستثمارية المناسبة واختيار أوجه الاستثمار المثلى، بالإضافة إلى الموارد البشرية الكفوءة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أهم المزايا التي تحققها السياسة الاستثمارية التنافسية لشركات التأمين

إن تبني شركة التأمين لسياسة استثمارية تنافسية تقوم على أساس تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير عناصر الميزة التنافسية؛ يسمح لها بتحقيق العديد من المزايا أهمها:

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص. 155

<sup>2</sup> فيصل القحطاني، مرجع سابق، ص. 81

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب للنشر، مصر، 2002، ص. 204



1. المعرفة العميقة بالسوق التأمينية وشركات التأمين المنافسة؛
2. الحصول على الخبرة والكفاءة في ميدان التأمين؛
3. ضمان الاستجابة لحاجات المؤمن لهم، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يساهم في زيادة ولاء المؤمن لهم؛
4. اكتساب موقع قوة من أجل طرح خدمات تأمينية جديدة في السوق، حيث تساهم عوائد الاستثمارات في دعم قدرة شركة التأمين على تأدية التزاماتها المستحقة وتحسين أدائها وتميزها في السوق؛<sup>1</sup>
5. التسيير الجيد للوقت في كل نشاطات الشركة، فالسياسة الاستثمارية المناسبة توفر على شركة التأمين الجهد والوقت الذي قد يصرف في مجالات استثمارية غير مربحة، مما يساهم في دعم الأنشطة المختلفة للشركة وتطوير عناصر الميزة التنافسية؛
6. التوصل إلى حل المشكلات بصفة جيدة وبأسرع وقت، حيث أن امتلاك ميزة تنافسية من خلال السياسة الاستثمارية المثلى؛ يجعل شركة التأمين في مركز متفوق على المنافسين ويساعدها في اتخاذ الإجراءات المناسبة وتصحيح الأخطاء إن وجدت؛
7. الوعي في اتخاذ القرارات، فتبني شركة التأمين لسياسة استثمارية تساهم في تطوير الميزة التنافسية؛ من شأنه أن يدعم القرارات التي تتخذها الشركة ويجعلها أكثر وعياً تجاه المنافسين والبيئة المحيطة؛<sup>2</sup>
8. التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة، فتقديم الشركة لمنتجات أفضل يزيد عملائها ومن ثم أرباحها وحجم الأقساط المحصلة والتي توجه بدورها نحو الاستثمار وتحقيق عوائد مالية تساهم في اكتساب شركة التأمين للميزة التنافسية، مما يجعلها ملزمة بتطوير هذه الميزة والعمل على استمراريتها؛
9. كسب عملاء جدد من خلال توفير طلباتهم وإشباع حاجاتهم، فكلما كانت العوائد من السياسة الاستثمارية كبيرة كلما ساهم ذلك في تقديم خدمات متميزة للمؤمن لهم مما يزيد من ولائهم، ويكسب شركة التأمين ميزة تنافسية؛
10. التصدي للمنافسة ومواجهة الشركات الأجنبية التي تسعى إلى تقليص دور أسواق التأمين المحلية، فكلما تمكنت شركة التأمين من تطوير مزاياها التنافسية؛ كلما تمكنت من

<sup>1</sup> بن علي بلعزوز، مرجع سابق، ص.11

<sup>2</sup> حافظ ابراهيم غزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2012، ص.37

مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية، وتدعيم موقفها التنافسي من خلال تنمية استثماراتها المختلفة؛

**11.** تدعيم الخدمات التأمينية والمالية التي تقوم بها شركة التأمين والمساهمة في بناء محفظة مالية أكثر تنوعاً؛

**12.** تعظيم أرباحها وزيادة عوائدها مما يزيد في حصة الأرباح الموزعة على المساهمين والأموال الموجهة للاستثمار، ويقوي مركزها المالي في نفس الوقت وذلك من خلال:

أ. **تقليل التكاليف:** فمن أكبر المشاكل في صناعة التأمين هي تقدير هيكل التكاليف على مختلف فروع النشاط والأقسام، وبذلك التقليل منها أكبر ما يمكن. وفي كثير من الأحيان تحدد التكلفة في شركات التأمين على أساس الحكم الشخصي للخدمة المقدمة للعميل، دون معرفة التكاليف الحقيقية التي يتم انفاقها، وعدم المعرفة بالتكاليف يؤثر على سعر المنتج التأميني والتفائه مع بقية المنافسين.<sup>1</sup>

ولتجنب هذه المشاكل تلجأ أغلب شركات التأمين إلى بعض التقنيات كالتكلفة المتوسطة المرجحة حسب الفروع التأمينية، وتحليلها بالاعتماد على قاعدة بيانات خاصة بها.

ب. **سرعة الأداء:** إن التطور الحاصل في تكنولوجيات الاتصال أثر بشكل كبير على توقيت الحصول على الخدمة التأمينية وتسديد المطالبات المستحقة، وهو ما أدى إلى التأثير على أداء شركات التأمين وتنافسيتها.<sup>2</sup>

ت. **توقعات سعر الخدمة من الأقساط:** هو المقابل الذي تحصل عليه شركة التأمين جراء تأدية خدماتها. وكلما كانت توقعات شركة التأمين حول أسعار الخدمات التأمينية قريبة من الحقيقة؛ كلما زادت قدرتها على مواجهة أسعار الشركات المنافسة وبذلك زادت قدرتها على المنافسة.

<sup>1</sup> عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008، ص.55

<sup>2</sup> فهد سليم، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص.5

## المبحث الثالث: السياسات الاستثمارية وأثرها في تطوير عناصر الميزة التنافسية في

### شركات التأمين

تلعب السياسات الاستثمارية في شركات التأمين دورا هاما وأساسيا في دعم واستقرار المركز المالي لشركة التأمين، مما يمكنها من الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم والمتعاملين معها، وكذا تحقيق عوائد مالية هامة. كما يمكن لشركة التأمين استخدام عوائد الاستثمارات في تطوير منتجاتها وخدماتها أو تحقيق حصة سوقية أكبر أو زيادة مبيعاتها أو ابتكار منتجات جديدة وخفض أسعارها، مما يعطيها ميزة تنافسية تفوق القوى التنافسية التي تواجهها في الأسواق المختلفة.

يعتمد تطوير شركة التأمين للميزة التنافسية على مدى قدرتها على تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الابداع والابتكار، قيادة التكلفة)، حيث أن اعتماد شركة التأمين على السياسة الاستثمارية وعوائد الأموال المستثمرة لبناء وتطوير عناصر الميزة التنافسية؛ يعد ضرورة تفرض نفسها كحل لتطور شركات التأمين ومواجهة المنافسة، خاصة مع تسارع التطورات التكنولوجية، والتغير السريع في أذواق الزبائن وحاجاتهم، حيث أن تطوير الميزة التنافسية يعد نشاطا استثماريا مربحا في حد ذاته.

استنادا إلى ما سبق نتطرق في هذا المبحث إلى أثر السياسات الاستثمارية في تطوير كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية والمتمثلة في النمو، التميز، الابداع والابتكار، قيادة التكلفة.

### المطلب الأول: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة النمو في شركات التأمين

يقصد بتطوير ميزة النمو في شركات التأمين "تلك الزيادة الملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها الشركة، والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات أو الحصة السوقية، ويكون ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي".<sup>1</sup>

يمكن للسياسات الاستثمارية في شركات التأمين أن تسهم في تطوير ميزة النمو من خلال العائد على الاستثمارات، حيث كلما كان هذا العائد مرتفعا كلما تمكنت شركة التأمين من اقتناء وحدات إنتاجية لشركات تأمين أخرى بشراء قيمتها المالية، وهذه الوحدات يمكن أن تكون شركات تأمين قائمة بحد ذاتها، أو تقوم باقتحام أسواق جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة لنفس الزبائن الأصليين وأسواقها الحالية، أو اللجوء إلى صيرفة التأمين (بيع منتجات التأمين عبر البنوك) كوسيلة لزيادة المبيعات.

إن تطوير ميزة النمو في شركات التأمين يفرض على هذه الأخيرة البحث عن الفرص الاستثمارية الجيدة وتحمل بعض المخاطر وذلك في ظل بيئة تتصف بالديناميكية والتغير السريع والمنافسة الحادة.

<sup>1</sup> رابع بوقرة، مرجع سابق، ص.3

فشركات التأمين على الحياة يمكنها البحث عن الفرص الاستثمارية طويلة الأجل، نظرا لطبيعة عقودها طويلة الأجل، وهي بذلك تحصل على عوائد مرتفعة مقابل تحمل مخاطر أعلى، مما يمكنها من توسيع نطاق خدماتها والنمو ومواجهة المنافسين على نطاق واسع، كما يمكنها الرفع من حصتها السوقية بالسيطرة على أكبر قدر ممكن من السوق المحلية وحتى العالمية.<sup>1</sup> بالإضافة إلى قدرتها على الاندماج وإقامة شراكات مع شركات أخرى بهدف زيادة المبيعات والرفع من الحصة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية.

أما شركات التأمين على الممتلكات (شركات التأمين على الأضرار) ذات العقود قصيرة الأجل غالباً، فيمكنها تبني سياسة استثمارية تحقق لها عوائد مقبولة في الأجل القصير وتضمن لها السيولة المطلوبة، وكلما استطاعت الشركة تحقيق عوائد دورية في الأجل القصير كلما ساهم ذلك في التحسين المستمر في المنتجات التي تقدمها أو إضافة خدمات جديدة أو التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات أو تسهيل إجراءات عمليات التأمين أو توزيع المنتجات عبر نقاط بيع مختلفة.<sup>2</sup>

من بين الأدوات الاستثمارية التي يمكن لشركات التأمين أن تستثمر فيها من أجل تحقيق أكبر قدر من العوائد ومن ثم تطوير ميزة النمو نذكر؛ السندات بمختلف أنواعها، الأسهم العادية، العقارات، الأدوات المتداولة في سوق النقد، حيث أنه كلما زاد تنوع المحفظة بين أدوات مضمونة العائد قليلة المخاطر وبين أدوات ذات عوائد مرتفعة مع مخاطر أكبر؛ كلما ساهم ذلك في الرفع من قدرة شركة التأمين على تغطية أخطار جديدة والوفاء بتعهداتها القائمة من أجل تحقيق ميزة النمو.

عند قيام شركة التأمين باختيار أداة استثمارية معينة لزيادة أرباحها وتطوير ميزة النمو؛ لا بد من النظر إلى التغيرات التي يمكن أن تحدث في قيمة الشركة، فمثلاً يتوقع عادة أن تكون درجة المخاطرة المرتبطة بالاستثمار عالية نسبياً مما يحقق عائداً أعلى، وهذا ما يترتب عليه زيادة درجة الخطورة على الشركة ككل، وهذا يؤدي إلى انخفاض قيمة الشركة على الرغم من الربحية المرتفعة المحققة من الاستثمار وهو ما يمكن أن يضعف قدرة شركة التأمين على تحقيق الميزة التنافسية. لذا ينبغي على شركة التأمين تجنب السياسة الاستثمارية الهجومية، والتركيز على السياسة المثلى التي تضمن لها النمو والتميز.

إن شركات التأمين عادة ما تلجأ إلى قياس أدائها المالي بهدف معرفة إمكانية تطويرها لميزة النمو من خلال سياساتها الاستثمارية، ومن النسب المستخدمة في قياس أداء شركات التأمين نجد "مؤشر

<sup>1</sup> Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed, 2008, p.165

<sup>2</sup> ابراهيم راشد الشمري، مرجع سابق، ص.95

الأداء<sup>1</sup>. والذي يعطى بالعلاقة التالية:

$$\frac{S+t}{V} = \text{مؤشر الأداء}$$

$$S = \frac{V' - V}{N} \quad \text{مع:}$$

حيث:

S: تمثل التغير الذي طرأ على قيمة الأصول

V': تمثل القيمة الصافية للأصول في نهاية المدة

V: تمثل القيمة الصافية للأصول في أول المدة

N: تمثل عدد الأسهم العادية

t: تمثل القيمة الكلية للتوزيعات

وكلما كان هذا المؤشر مرتفعا كلما دل على الأداء الجيد لاستثمارات شركة التأمين وعلى قدرتها على تطوير ميزة النمو وتحقيق الميزة التنافسية.

تجدر الإشارة إلى أن شركات التأمين غالبا ما تقضي باحتجاز جزء من أرباح الاكتتاب في وثائق التأمين أي أرباح الوثائق التي سبق إصدارها، بهدف تدعيم المركز المالي للشركة. وبناء عليه فإن مصدر تمويل التوزيعات (قيمة t في المعادلة) هو عائد استثمارات الشركة.

إن احتجاز أرباح وثائق التأمين وكذا احتجاز جزء من أرباح الاستثمارات، له آثار إيجابية طويلة الأجل على ثروة الملاك وعلى الشركة ككل. فالأرباح المحتجزة يعاد استثمارها ليعود عائدها على الملاك في صورة توزيعات وعلى الشركة في صورة تحسن في القيمة السوقية لأسهمها، مما يكون له الأثر على إمكانية التوسع في الحجم أو التوسع الجغرافي وزيادة الحصة السوقية ورفع المبيعات، ومن ثم تطوير ميزة النمو وتحقيق الميزة التنافسية للشركة. كذلك فإن إعادة استثمار الأرباح المحتجزة من شأنه أن يزيد من حجم حقوق الملكية، وهو ما يعني إمكانية إصدار المزيد من وثائق التأمين وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق النمو.

كما أن شركات التأمين تعطي أهمية بالغة لتقييم سياسة استثمار مواردها المالية، وتستخدم لذلك عدة معايير مثل "معدل العائد على الاستثمار"، وهو مقياس جيد لربحية الاستثمارات، والذي يحسب كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص.381،380

<sup>2</sup> عبد المطلب عبده، التحليل المالي في التأمين على الحياة، دار النهضة العربية، مصر، 1992، ص.50

$$\text{عائد الاستثمار} = \frac{\text{صافي الدخل من الاستثمار}}{100} \cdot \text{متوسط قيمة الأصول المستثمرة للسنة الحالية والسابقة}$$

فكلما ارتفعت استثمارات شركة التأمين وزادت ربحيتها؛ كلما زادت قدرتها على النمو والتوسع وتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تحقيق ميزة النمو في شركات التأمين يعد أمراً غاية في الأهمية لعدة أسباب أهمها:

- تتمكن شركة التأمين النامية من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءتها بشكل أيسر من شركات التأمين المستقرة؛
  - يوجد مزيد من فرص الرقي والتطور في شركات التأمين سريعة النمو، ويؤدي النمو في حد ذاته إلى الرفع من القيمة الذاتية لقيادة الشركة؛
  - تسمح عوائد الاستثمارات في شركات التأمين بزيادة واتساع فرص الشركة، وذلك عن طريق إضافة أسواق أو خدمات جديدة، فالغرض من النمو هو السماح لشركة التأمين بالتوسع في أعمالها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.
- عموماً؛ يمكن القول أن السياسات الاستثمارية في شركات التأمين تؤدي إلى تطوير ميزة النمو من خلال:

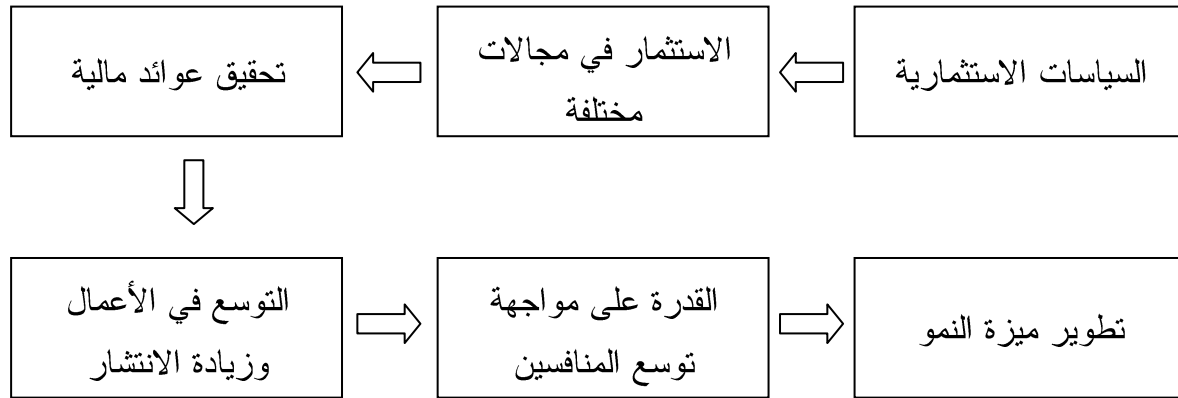
1. توجيه الاستثمارات نحو توسيع الخدمات التأمينية، وتقديم أصناف مختلفة لمختلف شرائح عملائها لتلبية أكبر عدد ممكن من العملاء وفقاً لخصائصهم واحتياجاتهم؛
2. إضافة أسواق جديدة للأسواق الحالية في الداخل والخارج، فكلما تمكنت شركة التأمين من اقتحام أسواق أكبر؛ كلما تمكنت من النمو أكثر. وهذا يحتاج إلى موارد مالية ضخمة تستطيع توفيرها من خلال الاستثمار الأمثل للأقساط المتجمعة لديها؛
3. تؤدي عوائد الاستثمارات إلى زيادة قدرة شركة التأمين على الإنتاج، وهو ما يسمح بتطوير أساليب تقديم الخدمات وتوسيعها باستمرار، ومن ثم تطوير ميزة النمو؛
4. يسمح الاستثمار الأمثل لأموال شركة التأمين بتحقيق عوائد معتبرة تساهم في إيجاد أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية؛
5. استخدام الموارد الإضافية المتأتية من الاستثمارات في فتح نقاط بيع جديدة في مناطق جغرافية مختلفة قصد الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء ومن ثم زيادة المبيعات والنمو؛

6. يمكن الاعتماد على استثمارات شركات التأمين في إقامة شراكات وتحالفات استراتيجية مع شركات تأمين أو إعادة تأمين أخرى أو مؤسسات مالية أخرى، بهدف التوسع وتطوير ميزة النمو؛<sup>1</sup>

7. توجيه الاستثمارات لتنمية مجال الخدمة التأمينية من خلال دخول مجالات مختلفة أو زيادة عدد الفروع التابعة للشركة.

ويمكن توضيح كيف يمكن للسياسات الاستثمارية في شركات التأمين تطوير ميزة النمو من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (3-15): أثر السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة النمو



المصدر: من إعداد الباحثة

### المطلب الثاني: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة التميز في شركات التأمين

نظراً لأن خدمة التأمين هي خدمة لا ملموسة؛ فإنه يكون من الصعب عادة على شركات التأمين تحقيق التميز في المنتج، لذلك يتعين على شركة التأمين لكي تتمكن من تطوير ميزة التميز وتحقيق بذلك الميزة التنافسية؛ أن تنتهج سياسة استثمارية مثلى تعود عليها بالعوائد الكافية، وذلك من خلال استثمار أقساط التأمين والأرباح المحققة في استثمارات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل تضمن من خلالها تحسين قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم وتوسيع طاقة الاحتفاظ لديها، وبالتالي يصبح لديها القدرة على عرض منتجات متميزة ومتفردة بالإضافة إلى زيادة إنتاجيتها وتحسين موقعها في السوق.

بالنظر إلى بيئة الأعمال التي تحيط بشركة التأمين والتي تتميز بسرعة التغير؛ فإن سلوك شركات التأمين يتجه نحو تبني ميزة التميز لخلق موقع تنافسي متميز مقارنة بالمنافسين، حيث يصبح تطوير ميزة التميز ضرورة حتمية من أجل البقاء في السوق. كما أن تطوير ميزة التميز القائم على بناء

<sup>1</sup> رفعت السيد العوضي، الإدماج والتحالفات الاستراتيجية، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص.174

سياسة استثمارية مثلى يمكنه أن يوفر لشركة التأمين العديد من المزايا أهمها:

- عندما تطور شركة التأمين ميزة التميز بنجاح فإنها تخفض من حساسية السعر لدى المؤمن له وتزيد من ولائه، وتخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثاً عن منتجات بديلة؛
  - أما الميزة الأهم فتتمثل في أنها تسمح لشركة التأمين بعزل نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية في صناعة التأمين، فعندما تقدم منتجات عالية التميز ومطلوبة بإلحاح من طرف المؤمن لهم؛ فإنها تجتهد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها؛
  - عملياً؛ فإن التبني الناجح لمستوى مرتفع من التميز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المؤمن له؛ قد تسمح لشركة التأمين بترك بصمة واضحة لمجموعتها الاستراتيجية في صناعة التأمين؛
  - كسب ولاء المؤمن له، حيث يلاحظ زيادة في تكرار حالات الاقبال على منتجات الشركة<sup>1</sup>؛
  - إن عملاء الخدمات التأمينية المتميزة هم أقل حساسية للأسعار، مما يعني أن شركات التأمين قد تكون قادرة على تمرير زيادة القسط التأميني لعملائها وبالتالي زيادة أرباحها؛
  - يؤدي الجمع بين كل من التميز وحصص السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة، مما يعني موارد مالية أكبر يمكن استثمارها؛
  - المنتجات التأمينية عالية التميز أو الفريدة التي تقدمها شركة التأمين، تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها الشركة القائمة.
- إن السياسة الاستثمارية في شركات التأمين على الحياة يمكنها أن تؤدي إلى تطوير ميزة التميز على المدى الطويل، نظراً لأن هذه الشركات يمكنها أن تحصل على عوائد من الاستثمارات طويلة الأجل، وبالتالي يمكنها أن تضع خططاً طويلة الأجل لخلق منتجات متميزة ومتفردة وذلك من خلال السياسة المتوازنة.
- أما شركات التأمين على الممتلكات فيمكنها أن تضع خططاً قصيرة أو متوسطة الأجل لتطوير ميزة التميز، من خلال تخصيص عوائد استثماراتها في تحسين خدماتها وكسب رضا المؤمن لهم، وتسهيل إجراءات التعويض وذلك من خلال السياسة المحافظة التي تضمن لها نوعاً من السيولة والأمان مع هامش معتبر من العوائد الاستثمارية.
- ومن الأدوات الاستثمارية التي يمكن أن تختارها شركة التأمين لتطوير ميزة التميز نجد؛ السندات،

<sup>1</sup> نور الدين بوغان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مسيلة، الجزائر، 2007، ص.83



الأسهم العادية، أذونات الخزينة، شهادات الإيداع، المشتقات المالية، العقارات، حيث توفر لها هذه التشكيلة عوائد معتبرة بالإضافة إلى السيولة اللازمة لمواجهة الالتزامات الطارئة وكذا استثمار هذه العوائد في تمييز منتجاتها.<sup>1</sup>

وعموماً؛ فإن الإدارة الكفوءة للمحفظة الاستثمارية واختيار الأدوات الاستثمارية المناسبة من شأنه أن يحقق عوائد مرتفعة لشركة التأمين، والتي تعود عليها إيجاباً من حيث توجيه استثماراتها لتطوير ميزة التمييز وذلك من خلال:

1. تتيح الاستثمارات المختلفة لشركة التأمين تقديم منتجات متميزة ومتنوعة في ظل اشتداد المنافسة، حيث يمكنها توجيه العوائد المالية نحو تنويع منتجاتها وخدماتها، مثل سرعة الأداء الناتجة عن تطور تكنولوجيات الاتصال؛
2. تسمح استثمارات شركات التأمين بتحقيق التمييز للشركة من خلال زيادة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم والغير، فشركة التأمين قد لا تحقق أرباحاً كافية من العملية التأمينية، وهو ما قد يؤدي إلى عجزها عن سداد التزاماتها لذلك تقوم باستثمار أموالها لتغطية أي عجز قد تتعرض له، فكلما كانت قادرة على الوفاء بالتزاماتها كلما كانت في وضع متميز مقارنة بالشركات المنافسة؛
3. تخصيص جزء من الموارد المالية المحققة من الاستثمار لتسويق الخدمات التأمينية، ومن ثم خلق انطباعات إيجابية والحصول على رضا العملاء؛
4. تساهم السياسة الاستثمارية المثلى في تحقيق عوائد أكبر للشركة يمكن توجيهها لتنمية التعلم ومأسسة المعرفة لدى الموظفين بشركة التأمين، من أجل زيادة الوعي بالمنتجات المقدمة مما يساهم في تمييزها؛
5. كلما كانت استثمارات شركة التأمين أكبر كلما ساهم ذلك في اعتماد أساليب وإجراءات أكثر فاعلية لتدنية الوقت والجهد والكلفة المتعلقة بالعملية التأمينية وتقديم الخدمات المتميزة؛
6. تحتاج شركات التأمين التي ترغب في التمييز إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل إقامة نظام للاتصالات داخل الشركة والاتصال بالمؤمن لهم لإبلاغهم بالمشاكل التي يمكن أن تحصل في نظام تقديم الخدمة، أو إعلامهم بأي تطورات تخص عملية التعويض أو تسديد الأقساط؛
7. يؤدي الاستثمار الناجح في شركة التأمين إلى إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات التي تخدم

<sup>1</sup> سعيدة تلي، التنبؤ بالمرودية لتسيير المحفظة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص. 26.

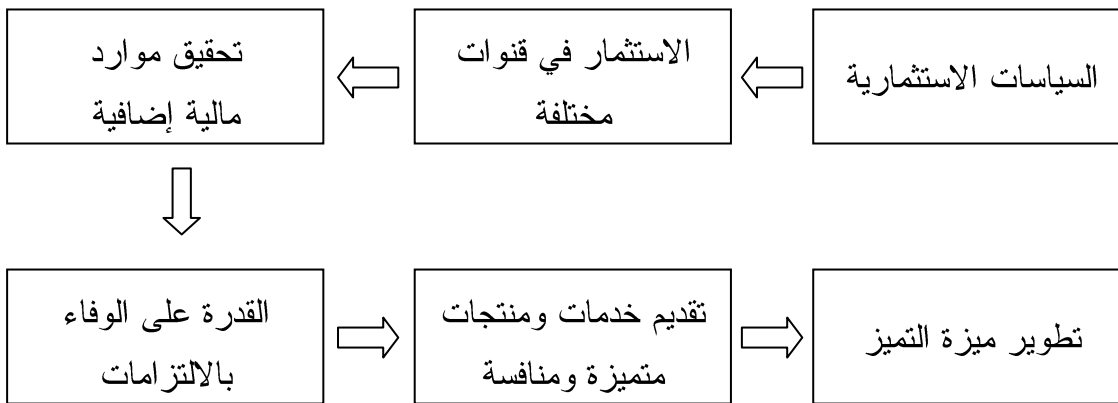
شرائح أكثر في السوق، وبالتالي تحقيق التميز مقارنة بالمنافسين؛

8. كلما تبنت شركة التأمين سياسة استثمارية مناسبة وفي الوقت المناسب؛ كلما أدى ذلك إلى تحقيق عوائد أكبر، مما يشجع الشركة على زيادة الأداء وتحديد خصائص جودة الخدمة التأمينية مقارنة بالمنافسين، الأمر الذي من شأنه أن يطور ميزة التميز بالشركة؛

9. زيادة قيمة الخدمة المدركة للعملاء، والتي ترتبط غالباً بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى العميل حول المنتج التأميني، وتمثل العلاقة بين القيمة المدركة للعميل وبين السياسة الاستثمارية للشركة في أن نجاح هذه الأخيرة يزيد من ثقة العملاء في شركة التأمين وفي أنها قادرة على تسديد التعويضات مستقبلاً، كما يعوض الغموض وعدم الوعي الذي يمكن أن يكون لدى العملاء حول منتجات التأمين ويزيد من ولائهم<sup>1</sup> الأمر الذي يساعد شركة التأمين في التميز عن المنافسين.

يمكن توضيح كيف يمكن للسياسات الاستثمارية في شركات التأمين تطوير ميزة التميز من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (3-16): أثر السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة التميز



المصدر: من إعداد الباحثة

### المطلب الثالث: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة الإبداع والابتكار في شركات التأمين

يعد الإبداع والابتكار من العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في شتى المجالات، حيث أن قدرة أي شركة على الإبداع والابتكار تعني قدرتها على المنافسة وتفوقها في السوق التي تنشط فيها، كما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشديدة.

<sup>1</sup> مؤيد حسن الهاشمي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقية التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص.32

يقصد بتطوير ميزة الإبداع والابتكار طرح أفكار جديدة وتحويلها إلى قيمة قابلة للتسويق في شكل منتجات جديدة أو تقنيات جديدة، بالإضافة إلى تحسين المنتجات الحالية من خلال إدخال تعديلات عليها، كما يتم البحث عن التوليفات الجديدة (الكفاءات) لخلق التكامل بينها وبين الإمكانيات المتاحة.<sup>1</sup>

لقد أخذ الإبداع والابتكار مكانة معتبرة في شركات التأمين وأصبح يمثل ميزة تنافسية لا بد من توفير الموارد المالية الكافية لتطويرها، من هذا المنطلق أضحت الإبداع والابتكار موردا تسعى شركات التأمين إلى حسن تنظيمه وإدارته. ومن أهم العوامل التي أدت إلى ضرورة الاهتمام بتطوير ميزة الإبداع والابتكار في شركات التأمين نجد:

- التطور التكنولوجي المرتبط بالخدمات المالية، حيث يشجع الفاعلين في القطاع على البحث عن الفرص الأكثر ربحية، إضافة إلى تخفيض تكاليف دخول منافسين جدد من خلال التسهيلات التكنولوجية، تعزيز الشفافية وتعزيز قدرات شركات التأمين في مجال الاتصال؛
- تزايد المنافسة الذي أدى إلى الاتساع في تقديم خدمات تأمينية جديدة وبجودة أفضل؛
- التوسع الكبير في قائمة الخدمات المالية زاد من الضغوط التنافسية على شركات التأمين، بحيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى ابتكار خدمات تأمينية جديدة لتعزيز تنافسيتها.

وفي شركات التأمين فإن تطوير ميزة الإبداع والابتكار يعتمد على مدى كفاءة العنصر البشري على طرح أفكار مبدعة من جهة؛ ومدى قدرتها المالية على تطبيق وتنفيذ تلك الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس من جهة أخرى. وهنا تلعب عوائد الأموال المستثمرة دورا هاما في ذلك، حيث أن للإبداع تكاليفه العالية والتي قد تستمر شركة التأمين بتحملها لفترة طويلة دون أن تستطيع إيصال منتجها الجديد إلى السوق، لذا فكلما ارتفعت العوائد كلما زادت القدرة المالية لشركة التأمين، مما يمكنها من تطوير منتجات جديدة وبذلك تطوير ميزة الإبداع والابتكار.<sup>2</sup>

لا تحقق شركة التأمين تلك العوائد الهامة إلا بانتهاج سياسة استثمارية مثلى، وهنا ينبغي على شركة التأمين أن لا تبالغ في رغبتها في تعظيم العوائد على الاستثمارات متناسية ضرورة عدم المخاطرة الكبيرة بالأموال المستثمرة لأنها تمثل حقوق المؤمن لهم، حيث أن سعي شركة التأمين وراء زيادة الأرباح لتحقيق ميزة الإبداع والابتكار قد يؤدي بها في المقابل إلى فقد عنصر الأمان الذي يعد شرطا ضروريا عند استثمار أموال شركات التأمين. لذلك يجب على شركة التأمين سواء كانت شركة تأمين على الحياة أو شركة تأمين على الممتلكات أن تختار السياسة الاستثمارية المناسبة التي

<sup>1</sup> عبد الكريم شوكال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص.3

<sup>2</sup> زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سابق، ص.261

تضمن لها تحقيق عوائد معقولة مع عدم تعريض الأموال المستثمرة لخطر الخسارة. ومن بين الأدوات الاستثمارية التي يمكن أن تختارها شركة التأمين بهذا الصدد نذكر؛ السندات المتنوعة، الأسهم العادية والممتازة، أدوات السوق النقدية، المشاريع الاقتصادية طويلة الأجل، قروض برهون، حيث تمنح هذه التشكيلة عوائد مستقبلية على المدى الطويل يمكن استغلالها في تطوير ميزة الإبداع والابتكار،<sup>1</sup> نظراً لأن تطوير هذه الميزة لا يكون على المدى القصير وإنما قد يستغرق وقتاً طويلاً. كما قد تمنح هذه التوليفة من الأدوات قدراً من العوائد على المدى القصير يمكن استخدامها لإدخال تعديلات وتحسينات على المنتجات الحالية أو على طريقة تقديم الخدمات.

وبالتالي يمكن أن تساهم السياسة الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة الإبداع والابتكار من خلال:

- 1.** يمكن لعوائد الاستثمارات في شركات التأمين أن تسهم في طرح منتجات جديدة لأول مرة ومن ثم تحقيق ميزة الإبداع والابتكار، حيث تكون هذه المنتجات جديدة على شركة التأمين والسوق والعملاء وتطرح لأول مرة، وغالباً ما تحتاج شركة التأمين إلى أموال هامة لطرحها في السوق؛<sup>2</sup>
- 2.** يمكن لشركة التأمين أن توجه جزء من استثماراتها في الإنفاق على الإبداع والابتكار، نظراً لما يتطلبه تطوير هذه الميزة من موارد مالية هامة، فالشركة التي تمتلك قدرات استثمارية أكبر تكون لها فرص أكبر للإبداع مقارنة مع الشركات المنافسة؛
- 3.** يؤدي استثمار أموال شركة التأمين إلى تنمية مواردها المالية، مما يمكنه أن يؤدي إلى إضافة خطوط منتجات جديدة، هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على الشركة تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها وخدماتها بغية استثمار فرص سوقية متوافرة في قطاعات سوقية معينة؛
- 4.** تتيح السياسة الاستثمارية المناسبة توسيع خطوط المنتجات الحالية، حيث تقوم شركة التأمين بتوجيه استثماراتها نحو إضافة منتجات جديدة إلى خط منتجاتها الحالي بحيث تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية؛
- 5.** يمكن أيضاً استغلال الموارد المالية الإضافية الناجمة عن الاستثمارات في تحسين المنتجات الحالية، حيث تقوم شركة التأمين بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة وزيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواجهة المنافسة في السوق؛

<sup>1</sup> إبراهيم الجزراوي، مرجع سابق، ص. 193  
<sup>2</sup> مسعود بن مويظة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأغواط، الجزائر، 2005، ص. 72

6. تساهم الاستثمارات المختلفة لشركة التأمين في إعادة إحلال (تموقع) المنتجات الذي يتطلب موارد مالية معتبرة، حيث تعمل شركة التأمين في هذه الحالة بالاعتماد على استثماراتها؛ على إعادة تموضع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة، لأسباب منها اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها كاستخدام وثيقة التأمين على الحياة كرهن للقرض البنكي، أو تغيير سلوكيات العملاء في القطاع؛

7. تحتاج شركة التأمين عند تقديم منتجات جديدة ومبتكرة إلى تخفيض تكلفتها قدر المستطاع، فمن وجهة نظر شركة التأمين، إذا كان تخفيض التكاليف -سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق- سوف يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للعملاء؛ فإنه يعتبر منتجاً جديداً ولكن ليس بالنسبة للسوق، وهنا كلما زاد حجم الاستثمارات كلما تمكنت شركة التأمين من السيطرة على تكاليف المنتجات الجديدة؛

8. البحث عن توجهات جديدة في مجال التأمين يحتاج إلى أموال هامة لدعم مشاريع البحث والتطوير، والتي يمكن توفيرها من خلال تنمية الأموال المستثمرة باستمرار، مثل التأمين المصغر والذي يهدف إلى البحث عن عملاء جدد وهم الفئة التي لا تكفي مداخيلها للتعامل مع التأمين التقليدي؛<sup>1</sup>

9. كلما نجحت شركة التأمين في سياستها الاستثمارية كلما استطاعت التغيير في طريقة الإنتاج أو التسويق، وفي هذه الحالة يمكن لشركة التأمين أن تقوم بالتجديد في العملية التأمينية والتي تتم إما بتعديل شكل وثيقة التأمين أو شروطها وطريقة تسويقها، أو إضافة مزايا أو خدمات تكميلية للوثيقة وهو ما يؤدي إلى تطوير ميزة الإبداع والابتكار بها؛

10. تساعد عوائد الاستثمارات في زيادة الملاءة المالية لشركة التأمين، وهو ما يمكنها من اتباع مفهوم الجودة الشاملة للخدمات التأمينية من أجل خلق ميزة تنافسية قوية، حيث يمكن لشركة التأمين تقديم خدمة ذات مستوى عالٍ من الجودة من خلال درجة الاستجابة (استعداد النظام الإنتاجي لتقديم الخدمة)، كفاءة وقدرة النظام الداخلي، مستوى الأمان والربحية في استثماراتها، فهم واستيعاب رغبات العملاء، توافر قنوات الاتصال، إمكانات ومنافذ الوصول، التسهيلات المادية والبشرية، وكل هذه العناصر تدعم ميزة الإبداع والابتكار في شركة التأمين.<sup>2</sup>

وكمثال عن المنتجات التأمينية المبتكرة في بعض الأسواق العربية نجد وثيقة حماية الأسرة ومسكنها، وفيها يتم المزج بين التأمين على حياة الأسرة مع التأمين على مسكنها في وثيقة واحدة.

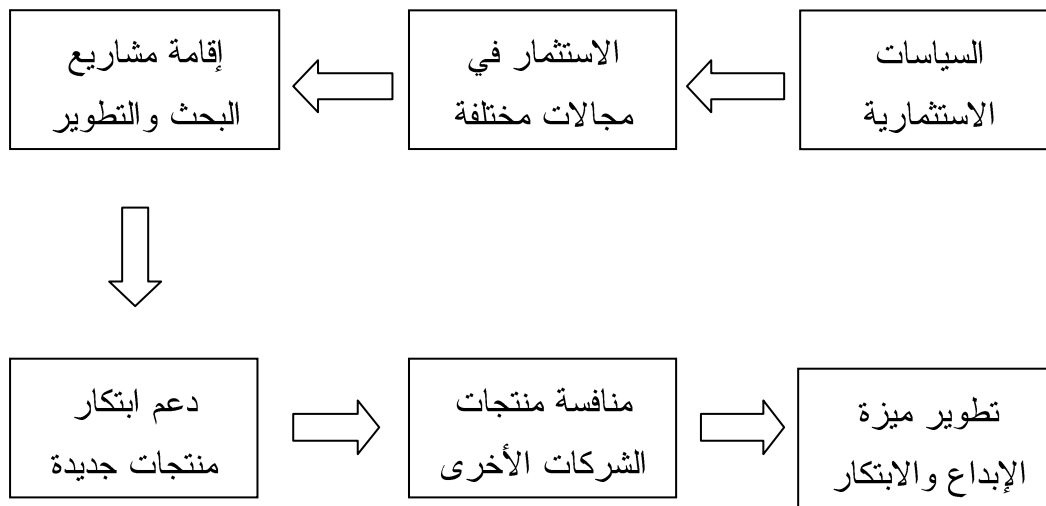
<sup>1</sup> Luis Huerta, **Micro insurance : Innovation facility**, working paper, International labour organization, Estonia, 2009, p.4

<sup>2</sup> محمد المهدي محمد علي، الاستراتيجية التسويقية للمنتجات التأمينية، مجلة الآفاق الجديد، ج2، المنوفة، 1997، ص.127

أيضاً؛ من التجارب العالمية الرائدة في مجال تطوير ميزة الإبداع والابتكار في شركات التأمين ما قامت به شركة التأمين الأمريكية (Aetna Life and Casualty) مع مؤسسة الاتصالات الأمريكية، حيث سمح ذلك لشركة التأمين بتنفيذ نظام المعلومات وقيام الموظف الواحد بعمليات متكاملة وبأكثر فعالية وسرعة، وتقليص زمن انتظار المؤمن له للتعويض عن الحوادث، والاقتصاد في تكاليف العملية التأمينية بحوالي 30% إلى 40%<sup>1</sup> ولعل هذه التجربة تدل على ما يتطلبه تطوير ميزة الإبداع والابتكار من أموال هامة، تحتاج شركة التأمين إلى استثمار ما يتجمع لديها من أفضاس ومخصصات لتوفير هذه الأموال واستخدامها في مجال الإبداع والابتكار.

يمكن توضيح كيف يمكن للسياسات الاستثمارية في شركات التأمين تطوير ميزة الإبداع والابتكار من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (3-17): أثر السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة الإبداع والابتكار



المصدر: من إعداد الباحثة

### المطلب الرابع: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة قيادة التكلفة في شركات التأمين

تسعى شركات التأمين دوماً إلى خفض التكلفة النهائية التي يقدم بها المنتج من طرف الشركة، وبالتالي الحصول على الأسعار المنخفضة مقارنة بالمنافسين.

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

<sup>1</sup> ياسين الطيب، أسلوب إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق فعالية التسيير بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، الملتقى الدولي الأول حول "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 3-4 ماي 2005، ص. 13

حتى تكون شركة التأمين رائدة بخفض القسط أو السعر فإنها تحاول تخفيض مصاريف أو أعباء التسيير والتسويق ومختلف الإجراءات الإدارية والتقنيات المستخدمة. وعموماً؛ تصنف التكاليف في شركات التأمين إلى:

أ. **التكاليف الابتدائية:** تتحمل شركة التأمين عند إصدار عقود التأمين تكاليف مختلفة، منها تكاليف الأوراق المطبوعة الخاصة بالعقود، تكاليف زيارة الأخصائيين والمستشارين وخبراء التأمين، ومصاريف إصدار وثائق التأمين من طابع وغيرها، وتدعى مجمل هذه التكاليف بالتكاليف الابتدائية.

ب. **تكاليف إدارة الأعمال:** تستخدم شركات التأمين موظفين لمراقبة سير أعمال العقود، ففي كل يوم ينظم هؤلاء مذكرات بموجب دفع الأقساط التي ستستحق مستقبلاً، ويرسلون نسخاً عن هذه المذكرات لجهاز المحاسبة ونسخاً أخرى للأشخاص الذين سيتولون مهمة التحصيل أو لعملاء الشركة إذا كانوا يقومون بهذه المهام، وذلك بغية تحقيق تحصيل هذه الأقساط في مواعيدها المحددة. كذلك تخصص شركات التأمين موظفين مهمتهم دراسة وتقرير مختلف المصاريف المتعلقة بإصدار العقود.<sup>1</sup>

هذا بالإضافة إلى تكاليف أخرى شهرية تتحملها شركة التأمين لدفع رواتب الموظفين وإيجار مكاتب الشركة وتكاليف الدعاية والإعلان وغيرها.

ت. **تكاليف دفع الأقساط:** تتحمل شركات التأمين تكاليف أخرى لجباية الأقساط، فالعملاء الذين يحصلون هذه الأقساط ينظمون حساباتهم الخاصة ويسعون لتنفيذ بنود العقود التي تمت بواسطتهم ويأخذون عمولات إضافية لقاء هذه الأتعاب وتكون عادة على شكل نسبة مئوية من الأقساط المدفوعة، وتختلف العمولة المدفوعة للعملاء من شركة تأمين لأخرى.

تعتبر استثمارات شركات التأمين من بين مداخل تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين، فمن أهم العناصر الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار عند تسعير المنتجات التأمينية؛ هي عوائد الاستثمارات والتي تساهم في تخفيض تكلفة منتجات التأمين. حيث يعتبر عائد الاستثمارات من أهم المصادر التي قد تشترك في المحافظة على مستوى أسعار التأمين وكذا لتعويض أي خسائر مصاحبة لعمليات الاكتتاب.<sup>2</sup> فالكثير من شركات التأمين لا تمنع أن تكون نتيجة نشاط الاكتتاب أي نتيجة نشاط إصدار وثائق التأمين خسارة، (قيمة الأقساط المحصلة أقل من قيمة التعويضات المدفوعة)، وذلك طالما كان عائد استثمار تلك الأقساط يفوق تلك الخسائر. وهنا لا تكتفي شركة التأمين بتحديد قسط التأمين؛ وإنما بأن يكون هذا القسط منافساً، حيث أن شركة التأمين لا تعمل وحدها في السوق،

<sup>1</sup> هاني جزاع ارتيمه، مرجع سابق، ص. 135

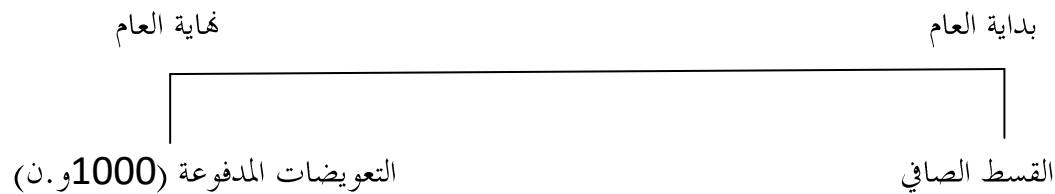
<sup>2</sup> حسين حساني، مدخل التسعير لتدعيم التنافسية في الصناعة التأمينية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص. 18

وعليها في النهاية أن تقدم خدمة التأمين لجمهور المؤمن لهم ولكن بسعر منافس.

إن قدرة شركة التأمين على تطوير ميزة قيادة التكلفة بتخفيض التكاليف قدر الإمكان، يعني قدرتها على خفض قيمة القسط، ولا يتحقق ذلك إلا إذا اعتمدت سياسة استثمارية تعود عليها بالأرباح. فشركات التأمين تقوم باستثمار الأقساط المحصلة في بداية كل عام في حين أن التعويضات تكون مستقبلا، وبالتالي سيتجمع لديها مبالغ نقدية كبيرة تقوم باستثمارها محققة بذلك عائدا عن الاستثمار. وعليه فإنه عند احتساب القسط الصافي يجب أخذ هذه الاستثمارات بعين الاعتبار، حيث أن العائد على هذه الاستثمارات سيشجع الشركة على خفض التكاليف ومنه خفض قيمة القسط الصافي، وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة في السوق.

لتوضيح المفهوم السابق نفرض أن الخسائر المتوقعة في نهاية عام ما هي 1000 و.ن، ولنفرض أن القسط الصافي ومقداره P قد تم استثماره بفائدة سنوية مقدارها r%، أي أن شركة التأمين ستحصل على عائد من الاستثمار مقدارها rP وسيكون مقدار ما قد تجمع لدى الشركة هو قيمة القسط الصافي زائدا مقدار العائد عن الاستثمار. أي أن ما تحصله شركة التأمين هو:<sup>1</sup>

$$P+rP=P(1+r)$$



وهذا المجموع يجب أن يساوي قيمة الخسائر المتوقعة وهو 1000 و.ن أي أن:

$$P(1+r)=1000$$

وهكذا فإن قيمة القسط الصافي P هي:

$$P = \frac{1000}{1+r}$$

فعلى فرض أن r=5% فإن قيمة القسط الصافي P هي:

$$P = \frac{1000}{1+r} = \frac{1000}{1+0,05} = 952,4$$

أما إذا كان r=10% فإن قيمة القسط الصافي P هي:

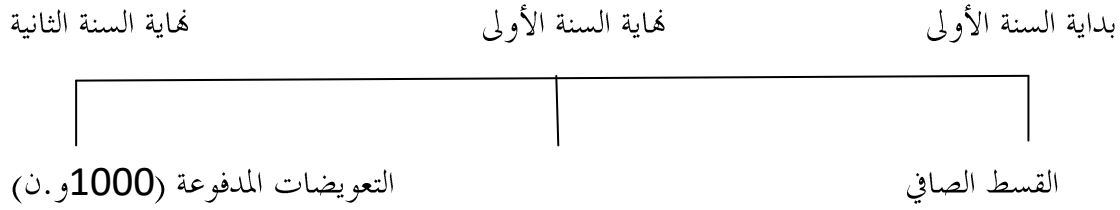
$$P = \frac{1000}{1+r} = \frac{1000}{1+0,1} = 909,1$$

وهنا نلاحظ أنه كلما زائد العائد على الاستثمارات كلما قلت قيمة القسط الصافي.

<sup>1</sup> هاني جزاع ارتيمه، مرجع سابق، ص.132



الآن لنفرض أن التعويض عن الخسائر المتوقعة سيكون في نهاية العام الثاني، أي بعد سنتين من دفع القسط، فهذا يعني أنه قد تم استثمار القسط  $P$  لمدة عامين، كما يلي:



مع نهاية السنة الأولى سيتجمع لدى شركة التأمين المبلغ التالي:

$$P+rP=P(1+r)$$

هذا المبلغ سيتم استثماره مرة أخرى لكي يتجمع لدى شركة التأمين في نهاية السنة الثانية المقدار التالي:

$$\begin{aligned} P(1+r)+rP(1+r) &= P(1+r)(1+r) \\ &= P(1+r)^2 \end{aligned}$$

وهذا المقدار المتجمع يساوي التعويضات التي ستدفعها الشركة في نهاية السنة الثانية، أي أن:

$$P(1+r)^2=1000$$

وعليه فإن قيمة القسط الصافي  $P$  المدفوع في بداية السنة الأولى هو:

$$P=\frac{1000}{(1+r)^2}$$

فعلى فرض أن  $r=5\%$  فإن قيمة القسط الصافي هي:

$$P=\frac{1000}{(1+r)^2}=\frac{1000}{(1+0,05)^2}=907$$

وإذا كان  $r=10\%$  فإن قيمة القسط الصافي هي:

$$P=\frac{1000}{(1+r)^2}=\frac{1000}{(1+0,1)^2}=826,4$$

وهنا نلاحظ أنه كلما زادت مدة التأمين كلما تجمعت أموال أكبر لدى شركة التأمين للاستثمار وبالتالي يقل مقدار القسط الصافي.

إن قدرة شركة التأمين على الحصول على عائد عن استثمارات الأقساط المحصلة يسمى "تكلفة خصم التعويضات المتوقعة"، وهذه العملية تعكس قدرة شركة التأمين على تخفيض التكاليف المختلفة ومن ثم تخفيض القسط الذي يمثل سعر التأمين<sup>1</sup>، وبالتالي تتمكن شركة التأمين من تطوير ميزة قيادة

<sup>1</sup> هاني جزاع ارتيمه، مرجع سابق، ص. 135

التكلفة والسعر الأدنى وتحصل على ميزة تنافسية أكبر مقارنة مع باقي الشركات المنافسة.

عموماً؛ فإن التمييز بين السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الحياة وبين السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الممتلكات يعني أيضاً اختلاف حساب السعر أو القسط التأميني بين النوعين، فتسعير منتجات تأمينات الحياة يأخذ بعين الاعتبار طول مدة العقد ويكون بذلك الحساب الاكتواري على المدى البعيد، وتسعير منتجات التأمين على الممتلكات يأخذ بعين الاعتبار قصر مدة العقد ويكون بذلك الحساب الاكتواري على المدى القصير.<sup>1</sup>

من بين الأدوات الاستثمارية التي يمكن أن تختارها شركة التأمين من أجل تعظيم الأرباح وتطوير ميزة قيادة التكلفة نجد؛ السندات وخاصة السندات الحكومية نظراً لما تتمتع به من ميزة الأمان والعوائد المؤكدة، الأسهم العادية والممتازة والتي تضمن عوائد أكبر تساهم في خفض التكاليف والأسعار، شهادات الإيداع، المشتقات المالية وذلك لأن التعامل بها يكون أقل كلفة من التعامل بالموجودات الأساسية كالأسهم والسندات.<sup>2</sup>

إن اعتماد شركة التأمين على استثماراتها لتطوير ميزة قيادة التكلفة والسعر الأدنى يحقق لها العديد من المزايا أهمها:

1. تقوم ميزة قيادة التكلفة المنخفضة على العلاقة القوية بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة، حيث أن شركات التأمين ذات الحصة السوقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية صناعية أعلى من المتوسط على مدى فترات ممتدة، وذلك كلما تمكنت من زيادة استثماراتها؛
2. تستطيع شركة التأمين ذات التكاليف المنخفضة إقناع المنافسين بعدم بداية حروب الأسعار داخل الصناعة، مما يعني قدرتها على إعداد المسرح لضبط التسعير داخل سوق التأمين وبذلك تحقيق الميزة التنافسية؛
3. غالباً تستطيع شركات التأمين القائدة بالتكاليف أن تبقى منافسيها المحتملين خارج دائرة الصناعة، وذلك من خلال زيادة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها باعتماد سياسة استثمارية تؤدي إلى تعظيم أرباحها مقارنة بالشركات المنافسة؛<sup>3</sup>
4. يمكن لشركات التأمين ذات التكاليف المنخفضة تحمل زيادة الأسعار التي يمررها إليها وسطاء التأمين أو معيدو التأمين أو الوكلاء..، بحيث تستطيع أن تمتص هذه الزيادات بسهولة نظراً لعملها بسياسة استثمارية مثلى تضمن لها تحقيق مستويات تكاليف أكثر كفاءة؛

<sup>1</sup> حسين حساني، مرجع سابق، ص. 16-17

<sup>2</sup> جمال الدين خاسف، المشتقات المالية في مجال التأمين هل هي أصول مالية بمعامل "بيتا" معدم؟، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، العدد 14، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص. 142

<sup>3</sup> عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص. 70

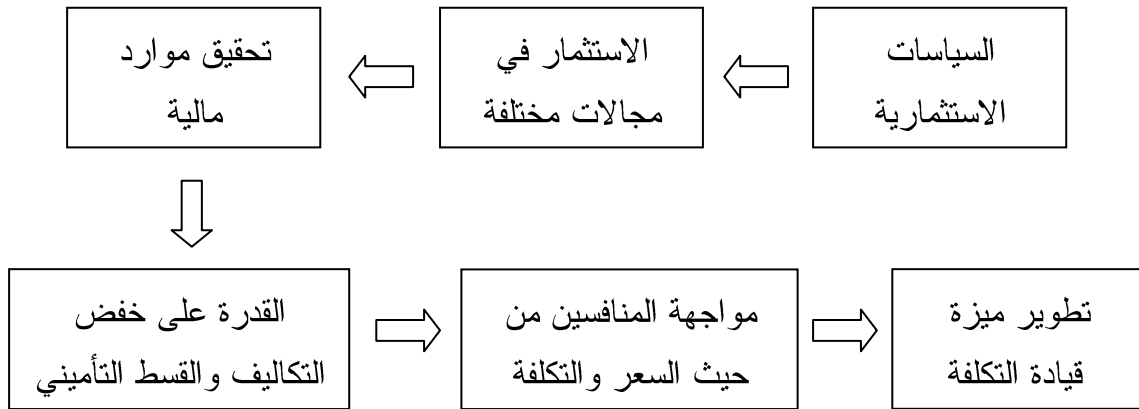
5. تساعد الموارد المالية الإضافية المحققة من الاستثمارات شركة التأمين على دعم التكلفة المنخفضة والأسعار المنخفضة، مما يعزز بقاء شركة التأمين في السوق نظرا لامتلاك ميزة أفضل من المنافسين؛

6. المحافظة على صورة إيجابية لدى العملاء من خلال الأسعار المنخفضة والمنافسة التي تضعها شركة التأمين؛

7. السيطرة على النفقات لتحقيق التوازن بين التكاليف وتميز المنتج، فكلما كانت عوائد الاستثمار أكبر كلما ساهم ذلك في السيطرة على التكاليف والقدرة على تقديم منتجات متميزة.

ويمكن توضيح كيف يمكن للسياسات الاستثمارية في شركات التأمين تطوير ميزة قيادة التكلفة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (3-18): أثر السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة قيادة التكلفة



المصدر: من إعداد الباحثة

يلخص الجدول الموالي كيف يمكن لشركات التأمين استخدام سياساتها الاستثمارية في تنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية من أجل تطوير عناصر الميزة التنافسية.

جدول رقم (3-4): استخدام استثمارات شركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية

عناصر الميزة التنافسية	تطوير عناصر الميزة التنافسية من خلال السياسات الاستثمارية
ميزة النمو	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام الاستثمارات لإدارة توسع النشاط على المستوى المحلي والعالمي؛</li> <li>• استخدام عوائد الاستثمارات من أجل تنويع المنتجات والخدمات؛</li> <li>• استخدام عوائد الاستثمارات في إقامة عوائد تمنع دخول منافسين جدد؛</li> <li>• استخدام الاستثمارات في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للنمو السريع حول العالم؛</li> <li>• استخدام الاستثمارات في البحث عن أسواق جديدة وإقامة تحالفات استراتيجية لتوسيع نشاطها.</li> </ul>
ميزة التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام الاستثمارات في زيادة ملاءة شركة التأمين وقدرتها على الوفاء بتعهداتها وبالتالي تمييزها على منافسيها؛</li> <li>• استخدام عوائد الاستثمارات في تمييز المنتجات أو الخدمات؛</li> <li>• استخدام عوائد الاستثمارات لتخفيض المزايا أو القدرات التنافسية لشركات التأمين المنافسة؛</li> <li>• استخدام عوائد الاستثمارات للتركيز على المنتجات والخدمات التي تحتاجها السوق التأمينية؛</li> <li>• توجيه الاستثمارات لتحسين جودة المنتجات والخدمات؛</li> <li>• استخدام عوائد الاستثمارات لعمل تحسينات مستمرة من أجل زيادة كفاءة العمليات التي تقوم بها شركة التأمين؛</li> <li>• استخدام عوائد الاستثمارات لتقليل الوقت المطلوب لتقديم الخدمات والمنتجات أو تعويض المطالبات؛</li> <li>• الاستثمار في بناء نظام للاتصالات داخل الشركة.</li> </ul>
ميزة الابداع والابتكار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام الاستثمارات في خلق منتجات وخدمات تشتمل على تكنولوجيا المعلومات (كالبيع عبر الانترنت)؛</li> <li>• استخدام عوائد الاستثمارات لإجراء تغييرات جوهرية على العمليات الداخلية لشركة التأمين تتماشى مع التطورات؛</li> <li>• استخدام الاستثمارات في الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير وعمليات الإبداع والابتكار؛</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● استخدام الاستثمارات لتطوير أسواق جديدة؛</li> <li>● استخدام الاستثمارات لطرح منتجات جديدة كلياً؛</li> <li>● استخدام الاستثمارات لتغيير طريقة تقديم الخدمات أو التسويق.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استخدام عوائد الاستثمارات لتخفيض تكلفة العمليات التي تقوم بها شركات التأمين؛</li> <li>● استخدام عوائد الاستثمارات لتخفيض التكاليف المرتبطة بالوسطاء والوكلاء؛</li> <li>● استخدام عوائد الاستثمارات في خفض قيمة الأقساط وبالتالي جذب أكبر عدد من الزبائن؛</li> <li>● استخدام عوائد الاستثمارات في السيطرة على السوق من خلال التكاليف المنخفضة؛</li> <li>● استخدام عوائد الاستثمارات في خفض التكاليف ومن ثم فرض أسعار مغرية ومنافسة؛</li> <li>● استخدام عوائد الاستثمارات في إبقاء الشركات المنافسة خارج دائرة الصناعة بالتحكم في التكاليف.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ميزة قيادة التكلفة</b></p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما جاء في المبحث الثالث

### خلاصة:

- حاولنا من خلال هذا الفصل التركيز على تحديد العلاقة بين السياسات الاستثمارية في شركات التأمين وبين تطوير عناصر الميزة التنافسية، وتوصلنا إلى النتائج التالية:
- تمثل السياسة الاستثمارية التنافسية في تلك السياسة المثلى التي تمكن شركة التأمين من تطوير ميزتها التنافسية، وتحقق لها التفوق في مجال عملها؛
  - يتم بناء السياسة الاستثمارية التنافسية في شركات التأمين من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة وكذا تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، ومحاولة الاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات، ومن ثم اختيار السياسة الاستثمارية الملائمة التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للشركة؛
  - حتى تتمكن شركة التأمين من اعتماد النشاط الاستثماري كأحد مداخل تطوير ميزتها التنافسية لابد أن تراعي مجموعة من الشروط أهمها عدم اعتماد سياسة استثمارية مضاربة، اعتماد التنوع في الاستثمارات، الاهتمام بالقدرات التنافسية لديها، خلق أسواق جديدة لتصريف منتجاتها، الحفاظ على القيمة العينية للاستثمارات؛
  - تؤدي السياسة الاستثمارية إلى تطوير ميزة النمو من خلال توجيه شركة التأمين لاستثماراتها لتوسيع مجال نشاطها ودعم نموها؛
  - تسمح السياسة الاستثمارية في شركات التأمين بتطوير ميزة التميز من خلال استغلال الموارد المالية المحققة من الاستثمار في زيادة طاقة الاحتفاظ لديها وتحسين جودة خدماتها وتمييز منتجاتها؛
  - توفر السياسات الاستثمارية لشركة التأمين فرصا هامة لتطوير ميزة الابداع والابتكار نظرا لما يتطلبه من أموال ضخمة، حيث يمكنها استغلال الاستثمارات في تقديم منتجات جديدة؛
  - تهتم شركة التأمين كثيرا بتخفيض تكاليفها مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار ودعم المنافسة في السوق، فكلما زادت عوائد الاستثمارات كلما تمكنت شركة التأمين من تخفيض التكاليف والأسعار وبذلك تطوير ميزة قيادة التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية.
- بعد التطرق لتحديد العلاقة ودراسة أثر السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين، نشرع في الفصل الموالي في مقارنة هذا الأثر بين كل من الجزائر وفرنسا.

## الفصل الرابع:

دراسة مقارنة لأثر السياسات

الاستثمارية لشركات التأمين في

تطوير الميزة التنافسية بين كل

من الجزائر وفرنسا

## الفصل الرابع: دراسة مقارنة لأثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير

### الميزة التنافسية بين كل من الجزائر وفرنسا

#### تلميح:

تعد استثمارات شركات التأمين إحدى المداخل الهامة لتطوير الميزة التنافسية، حيث كلما كانت السياسة الاستثمارية لشركات التأمين ملائمة وتؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من العوائد المالية؛ كلما ساهم ذلك في تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة).

تسعى كل من الجزائر وفرنسا؛ على غرار باقي دول العالم؛ إلى تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال سياساتها الاستثمارية، لما لذلك من الأثر الإيجابي على أداء شركات التأمين خاصة وقطاع التأمين عامة.

وعليه تنطرق في هذا الفصل إلى دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا من حيث الأثر الذي يمكن أن تلعبه السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحليل سوق التأمين في كل دولة خلال الفترة 2005-2015، وإجراء المقارنة بينهما، وتحليل الآليات التي تعتمد عليها كل دولة لتطوير الميزة التنافسية من خلال استثمارات شركات التأمين، بالإضافة إلى التطرق لأهم المؤشرات التي تعكس مدى مساهمة استثمارات شركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية. ومن ثم تقييم أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا. وذلك ضمن المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تحليل نشاط التأمين والاستثمار في شركات التأمين في كل من الجزائر وفرنسا

**المبحث الثاني:** مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا

**المبحث الثالث:** تقييم أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا



## المبحث الأول: تحليل نشاط التأمين والاستثمار في شركات التأمين في كل من

### الجزائر وفرنسا

إن دراسة وتحليل النشاط التأميني لأي دولة يعطي صورة واضحة عن مدى تطور أو ضعف هذا القطاع في هذه الدولة، حيث أن قطاع التأمين في الجزائر يعد قطاعا ضعيفا بالرغم من عديد الإصلاحات التي مر بها، أما قطاع التأمين في فرنسا يعد من القطاعات الرائدة عالميا، كما يساهم بشكل واضح في الاقتصاد الفرنسي.

يعكس النشاط الاستثماري في شركات التأمين مدى أهمية قطاع التأمين في الاقتصاد، حيث أن تتبع تطور حجم الاستثمارات في شركات التأمين ومدى مساهمة هذه الاستثمارات في الناتج المحلي الإجمالي، ونسب التوظيف المحددة قانونا في كل من الجزائر وفرنسا؛ من شأنه أن يبين الدور الذي يمكن أن تلعبه استثمارات شركات التأمين في نمو قطاع التأمين في كل دولة من جهة؛ وتطوير المركز التنافسي لشركات التأمين من جهة أخرى.

وعليه نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة تحليلية لسوق التأمين في كل من الجزائر وفرنسا، وكذا تحليل هيكل الاستثمارات في كل دولة والذي يغلب عليه طابع التوظيفات نظرا لارتباطه بعنصر الضمان.

### المطلب الأول: دراسة تحليلية لسوق التأمين في الجزائر

تعد سوق التأمين الجزائرية من الأسواق الناشئة، فلا تزال مساهمتها في الاقتصاد الوطني ضعيفة، مما يستدعي دراسة هذه السوق من خلال التعرف على المراحل التي مر بها نظام التأمين في الجزائر، بالإضافة إلى هيكل السوق والهيئات المتواجدة فيها، ووضعيتها الحالية من خلال تحليل تطور الإنتاج حسب الفروع ومدى مساهمتها في الإنتاج التأميني، ومدى مساهمة التأمين في الاقتصاد الوطني.

#### أولاً: تطور نظام التأمين في الجزائر

لقد عرف نظام التأمين في الجزائر تحولات كبيرة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا فبعد أن كان خاضعا للقوانين الفرنسية التي كانت تحكمه وتسيره لفترة طويلة؛ تم إنشاء ووضع أولى القوانين الخاصة بالمحيط الجزائري، والتي جاءت خصيصا لتحل محل النصوص الفرنسية السابقة وتلائم البيئة المحيطة وخصائصها.

## I. المرحلة الاستعمارية:

لقد اقترن ظهور التأمين في الجزائر بفترة الاستعمار، حيث كان يخضع للنصوص الفرنسية الموضوعة آنذاك وأهمها قانون 13 جويلية 1930، الذي يعد أقدم القوانين المنظمة لعقد التأمين، وقد امتد تطبيقه إلى غاية 1947 أين صدر المرسوم 06 مارس 1947 والمتعلق بتكوين لائحة إدارية عامة لمراقبة مؤسسات التأمين في الجزائر. وأهم ما ميز هذه المرحلة هو هيمنة السلطات الاستعمارية على نشاط التأمين آنذاك، ويظهر ذلك من خلال العدد الكبير لشركات التأمين الفرنسية، حيث كانت هناك 127 شركة تأمين فرنسية و3 شركات تأمين جزائرية وهذا في سنة 1952.

## II. المرحلة الانتقالية (من سنة 1962 إلى 1965):

بعد استقلال الجزائر، كانت عمليات التأمين تمارس من طرف شركات أجنبية خاصة الفرنسية منها. وقد سمح غياب الأطارات الوطنية والتشريعات الخاصة بالجزائر للشركات الأجنبية بأن تكتفي هذه الأخيرة؛ فقط بالفروع التي تحقق من ورائها الربح الأقصى الذي كان لا يستثمر محليا ولكن يحول إلى الدولة الأم (فرنسا) عن طريق عمليات إعادة التأمين. وبهذه الطريقة حرمت الجزائر من كتلة هامة من رؤوس الأموال التي كانت ستساعد على التطور وتدعم سياستها الاقتصادية. كنتيجة لذلك، تأكد للسلطات المحلية مدى استغلال المستعمر الفرنسي للثروات والأرباح والفوائد المحققة من وراء عمليات إعادة التأمين، حيث تبين أنه من بين 143 مليار فرنك فرنسي قديم، يتم تحويل 140 فرنك فرنسي قديم إلى الخارج. الأمر الذي دفع الجزائر لتطهير هذا القطاع الفعال من خلال تدخل المشرع بإصدار قانونين مؤرخين في 08 جوان 1963 بحيث:<sup>1</sup>

- تضمن القانون الأول رقم (63-197) الصادر في 08 جوان 1963، إنشاء إعادة التأمين الإلزامي والقانوني لجميع عمليات التأمين المحققة في الجزائر لفائدة الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين. وقد تم إصدار قرار 15 أكتوبر 1963 الذي ألزم جميع الشركات التي تمارس نشاطها في الجزائر على التنازل بنسبة 10% من الأقساط المحصلة، بالنسبة لجميع أنواع المخاطر المعاد تأمينها لفائدة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) التي أسست لهذا الغرض.

<sup>1</sup> صبرينة شراقة، محاسبة شركات التأمين كأداة لاتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص.23

- في حين تضمن القانون الثاني رقم (63-201) الصادر في 08 جوان 1963 إلزام شركات التأمين بتقديم ضمانات مسبقة وطلب الاعتماد من وزارة المالية، حتى تتمكن من مواصلة نشاطها في الجزائر. كنتيجة لذلك تم اعتماد 17 شركة منها الشركة الجزائرية للتأمين (SAA) من خلال المرسوم 12 ديسمبر 1963، والصندوق المركزي لإعادة التأمين والتعاونيات الفلاحية CCRMA بموجب المرسوم 28 أبريل 1964، والتعاون الجزائري لعمال التربية و الثقافة MAATEC بموجب المرسوم الصادر في 29 ديسمبر 1964.

عقب إصدار هذه القوانين التي هدفت إلى الحفاظ على المصلحة الوطنية، توقفت العديد من الشركات الأجنبية عن ممارسة نشاطها في الجزائر، وترتب عن رحيلها العديد من الإلتزامات العالقة تجاه المؤمن لهم والمستفيدين من العقود، خاصة تلك المتعلقة بتأمينات السيارات وحوادث العمل. وفي هذا الإطار كلفت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR بتسيير الملفات العالقة وطلبات التعويض المقدمة من طرف المؤمن.

### III. مرحلة ما قبل تحرير السوق التأمينية (من سنة 1966 إلى 1994):

عرفت هذه المرحلة محطات هامة تتمثل في:

#### 1. مرحلة الاحتكار (1966-1972):

ابتداء من سنة 1966، اتبعت الجزائر استراتيجية تنمية سمحت بخلق اقتصاد مركزي يقوم على أساس الصناعات الثقيلة. وقد تم إنشاء نظام احتكار الدولة لنشاط التأمين بموجب الأمر (66-127) الصادر في 27 ماي 1966<sup>1</sup>. بتأسيس هذا الاحتكار أصبحت الدولة تستغل جميع عمليات التأمين بواسطة المؤسسات الوطنية المتمثلة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) التي عدل قانونها الأساسي، وذلك من خلال السماح لها بممارسة عمليات التأمين إضافة لنشاط إعادة التأمين، والشركة الجزائرية للتأمين (SAA) والتي تم تأميمها بموجب التنظيم رقم 66-129. مما أدى إلى خلق المنافسة بين الشركتين، واللجوء للوكلاء العامين من أجل توزيع منتجاتها.

#### 2. مرحلة التخصص (1973-1979):

منذ سنة 1973 تبنت السلطة الجزائرية سياسة إعادة تنظيم قطاع التأمينات، وهذا

<sup>1</sup> جديدي معراج، مرجع سابق، ص.21.

يجعل كل شركة وطنية متخصصة في عدد محدد من أنواع التأمينات. كنتيجة لذلك فإن الاحتكار الذي أنشأته الدولة في 1966 قد تضاعف باحتكار آخر من خلال تخصص شركات التأمين الوطنية،<sup>1</sup> حيث أصبحت شركة (CAAR) متخصصة في الأخطار الصناعية (حريق، انفجارات)، النقل (البحري، الجوي)، الهندسة، دون عمليات إعادة التأمين، هذه الأخيرة تم إسنادها للشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR) والتي تم إنشاؤها في 1 جانفي 1973، وذلك لإعادة تأمين الأخطار التي تلتزم الشركات الوطنية بالتنازل عنها، حيث تحتفظ هذه الشركة بجزء من المخاطر المتنازل عنها وتسند تأمين الأجزاء المتبقية إلى شركات أجنبية. في حين تخصص الشركة الجزائرية للتأمين (SAA) في أخطار السيارات، الأخطار البسيطة، تأمينات الأشخاص. ولقد رافق الاحتكار الذي تم تأسيسه، منع الشركات العمومية من اللجوء إلى وسطاء التأمين الخواص، حيث يتعين على هؤلاء إما التحول إلى وكالات مباشرة تابعة لإحدى شركات التأمين العمومية، وإما تغيير نشاطهم.

### 3. مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1994):

منذ الاستقلال ونشاط التأمين في الجزائر يسير وفق التشريع الفرنسي القديم من خلال مجموعة من النصوص القانونية الموضوعية لإدارة مختلف عمليات التأمين، وقد ألغي هذا التشريع ابتداء من جويلية 1975. كنتيجة لذلك ولغاية 1980، لم يوضع أي تنظيم بديل عن التنظيم الفرنسي، حيث ظل نظام التأمين الجزائري يعاني من فراغ قانوني لمدة 5 سنوات، إلى أن عمل المشرع الجزائري على سد هذا الفراغ بإصدار القانون 80-07 في 09 أوت 1980، والذي جاء كبديل للتنظيم الفرنسي، بحيث يتماشى هذا القانون مع الاتجاهات السياسية والاقتصادية للجزائر، ونجد أن هذا القانون يتضمن كل أنواع التأمين الكبرى المتمثلة في التأمينات البرية والبحرية والجوية، وحتى رقابة الدولة على عمليات التأمين.

في سنة 1982 قامت السلطات بإعادة هيكلة جميع المؤسسات الوطنية بما فيها مؤسسات قطاع التأمين، وفي هذا الإطار تمت إعادة هيكلة الشركة الجزائرية لتأمينات النقل (CAAT)\* بموجب المرسوم رقم 85-82 الصادر بتاريخ 30 أفريل 1985. تخصص هذه الشركة في تأمينات النقل بجميع فروعها (بحري، جوي، بري) إضافة لهذا

<sup>1</sup> راشد راشد، التأمينات البرية الخاصة في ضوء قانون التأمينات الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص.4.  
\* حاليا تسمى بالشركة الجزائرية للتأمين الشامل.

الإجراء، كان هناك مشروع إنشاء شركة أخرى تحتكر تأمينات الأشخاص وهذا بواسطة إعادة هيكلة شركة (SAA)، لكنه باء بالفشل بسبب ضعف سوق التأمين الخاص بفروع الحياة آنذاك. في سنة 1999، كان للإصلاحات الاقتصادية الأثر الكبير في إلغاء التخصص بالنسبة لشركات التأمين العمومية، حيث تم تغيير وتعديل قانونها الأساسي لتمكين من ممارسة جميع عمليات التأمين بكل حرية.

بالغاء التخصص نشأت منافسة حادة بين مؤسسات القطاع وأصبحت كلها تسعى للبحث عن أسواق جديدة بهدف المحافظة على مركزها ومكانتها.

#### IV. مرحلة تحرير السوق التأمينية (ابتداء من سنة 1995):

ابتداء من جانفي 1995 تم فتح سوق التأمين الجزائرية قانونيا أمام رأس المال الخاص سواء كان وطنيا أو أجنبيا، من خلال إصلاح قطاع التأمين بموجب الأمر 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995.<sup>1</sup> وعلى إثر هذا الإصلاح عرفت السوق حركية جديدة تهدف لإعادة بعث مؤسسات القطاع، من خلال الانفتاح على المنافسة الحرة والاستثمار الخاص.

عقب إصدار هذا القانون وابتداء من سنة 1997 بالتحديد، برزت شركات خاصة ذات أسهم تمارس جميع نشاطات التأمين في سوق كانت تحتكرها شركات تأمين عمومية لها الخبرة الواسعة والكافية في مختلف فروع التأمين.

ومع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها الجزائر في الفترة الأخيرة، واستجابة لتطلعات المتعاملين في سوق سوق التأمين، كان من الضروري إعادة النظر في بعض الأحكام القانونية المتضمنة في الأمر 95-07، من خلال إصدار القانون 06-04 في 20 فيفري 2006. يكمن الهدف من مراجعة الأمر 95-07 في دعم نمو قطاع التأمين وهذا بمحاولة جعله وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى جانب حملة من التعديلات الأساسية، وأهم النقاط التي ركز عليها القانون 06-04 نجد:<sup>2</sup>

- متابعة تحرير قطاع التأمين على المستوى الداخلي والخارجي؛
- توسيع أشكال توزيع منتجات التأمين (صيرفة التأمين)؛
- الترخيص في عقد التأمين على الوفاة، بتعيين المستفيد، وتوفير الإمكانية للمؤمن له للتراجع عن عقد التأمين على الحياة واسترجاع الأقساط المدفوعة؛

<sup>1</sup> Mohamed Lezoul, *La situation actuelle du secteur des assurance en Algérie*, colloque international sur : « Les sociétés d'assurances Takaful et les sociétés d'assurances Traditionnelles entre la théorie et l'expérience pratique », Université de Sétif, Algérie, 25-26 Avril 2011, P.9

<sup>2</sup> صبرينة شراقة، دور الرقابة والإشراف في تنمية قطاع التأمين في الجزائر، مرجع سابق، ص.11

- فرض تقديم معلومات كاملة ومنتظمة عن شروط التأمين من قبل المؤمن لفائدة المؤمن له بخصوص محتوى عقد التأمين على الحياة؛
- ضرورة قيام شركات التأمين بالفصل بين تأمينات الأضرار (الممتلكات) وتأمينات الأشخاص عند مزاوله نشاطها وعدم الجمع بين النوعين في مقر واحد، بل يتعين عليها إنشاء فروع لها خاصة بتأمينات الأشخاص، والهدف من هذا التعديل هو محاولة تطوير فرع التأمين على الأشخاص وخاصة التأمين على الحياة؛
- تأسيس الهيئة المركزية للأخطار تضمن المراقبة المستمرة للأخطار محل التأمين؛
- تكوين لجنة إشراف مستقلة للتأمينات تتصرف كإدارة رقابة بواسطة الهيكل المكلف بالتأمينات لدى وزارة المالية، وهذه اللجنة تمارس رقابة الدولة على نشاط التأمين وإعادة التأمين بهدف:

- السهر على مدى احترام شركات التأمين و وسطاء التأمين للأحكام التشريعية؛
- حماية مصالح المؤمن لهم والمستفيدين من عقد التأمين بالسهر على شرعية عمليات التأمين وتسيير شركات التأمين؛
- ترقية وتطهير سوق التأمين الوطنية من أجل إدماجها في حركة النشاط الاقتصادي والاجتماعي.

### ثانيا: هيكل سوق التأمين في الجزائر

بالنظر إلى المراحل التي مرّ بها قطاع التأمين في الجزائر؛ فقد عرف انفتاحا وتوسعا ملحوظا من خلال سلسلة الإصلاحات المالية التي شملت هذا القطاع والتي أدت إلى ظهور شركات جديدة إلى السوق، بالإضافة إلى إشراك المتعاملين الخواص وفتح المجال للمستثمر المحلي والأجنبي.

#### 1. هيئات التأمين المتواجدة في الجزائر:

حسب إحصاءات المجلس الوطني للتأمينات الجزائري (CNA) لسنة 2015؛ تضم سوق التأمين في الجزائر 24 هيئة معتمدة للممارسة لعمليات التأمين و/أو إعادة التأمين، وهي موزعة في أربع مجموعات، حيث نجد شركات التأمين العمومية، التعاونيات، الهيئات المتخصصة في فرع معين، شركات التأمين الخاصة سواء برأس مال محلي أو أجنبي أو مختلط. وفي ظل القانون 06-04، الذي يقضي بضرورة فصل تأمينات الأشخاص عن تأمينات الأضرار، يتعين على شركات التأمين المتواجدة في السوق والتي تراول التأمين المختلط (تأمينات الأضرار وتأمينات الأشخاص) استحداث فروع لها لمزاولة نشاط التأمين على

الميزة التنافسية بين كل من الجزائر وفرنسا

الأشخاص وعدم المزمج بين الفرعين. وبدءاً من 30 جوان 2011 منعت وزارة المالية الشركات التي لم تتمكن من استحداث فروعها للتأمين على الأشخاص من اكتتاب أو تسويق منتجات من هذا الفرع.

يوضح الجدول الموالي هيئات التأمين المتواجدة في الجزائر إلى غاية 2015.

جدول رقم (4-5): هيئات التأمين المتواجدة في الجزائر إلى غاية 2015

سنة الإنشاء	الفرع	الرمز	اسم الهيئة	المجموعة
1963	أضرار	CAAR	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين	عمومية
1963	أضرار	SAA	الشركة الوطنية للتأمين	
1984	أضرار	CAAT	الشركة الجزائرية للتأمين الشامل	
1999	أضرار	CASH	شركة تأمين الحروقات	
2011	أشخاص	CAARAMA	كرامة للتأمين	
2011	أشخاص	AMANA	أمانة للتأمينات	
2011	أشخاص	TALA	تأمين الحياة الجزائر	
2012	أشخاص	Le Mutualiste	التعاونية	
1973	أضرار	CIAR	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين	
1997	أضرار	2A	الجزائرية للتأمينات	
1999	أضرار	Trust Algérie	ترست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين	
1999	أضرار	SALAMA	سلامة للتأمينات الجزائر	
2002	أضرار	GAM	العامية للتأمينات المتوسطة	
2005	أضرار	Alliance	أليانس للتأمينات	
2007	أشخاص	CARDIF	كارديف الجزائر	
2011	أشخاص	MACIR Vie	مصير للحياة	
2011	أضرار	AXA	أكسا تأمينات الجزائر	
2011	أشخاص	AXA Vie	أكسا تأمينات الحياة الجزائر	
2015	أشخاص	L'Algérienne Vie	الجزائرية للحياة	
1973	إعادة التأمين	CCR	الشركة المركزية لإعادة التأمين	متخصصة
1996	تأمين الصادرات	CAGEX	الشركة الجزائرية لضمان الصادرات	
1997	تأمين القروض العقارية	SGCI	شركة ضمان القرض العقاري	
1964		MAATEC	تعاضدية التأمين الجزائرية لعمال التربية والثقافة	تعاونية
1972		CNMA	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي	

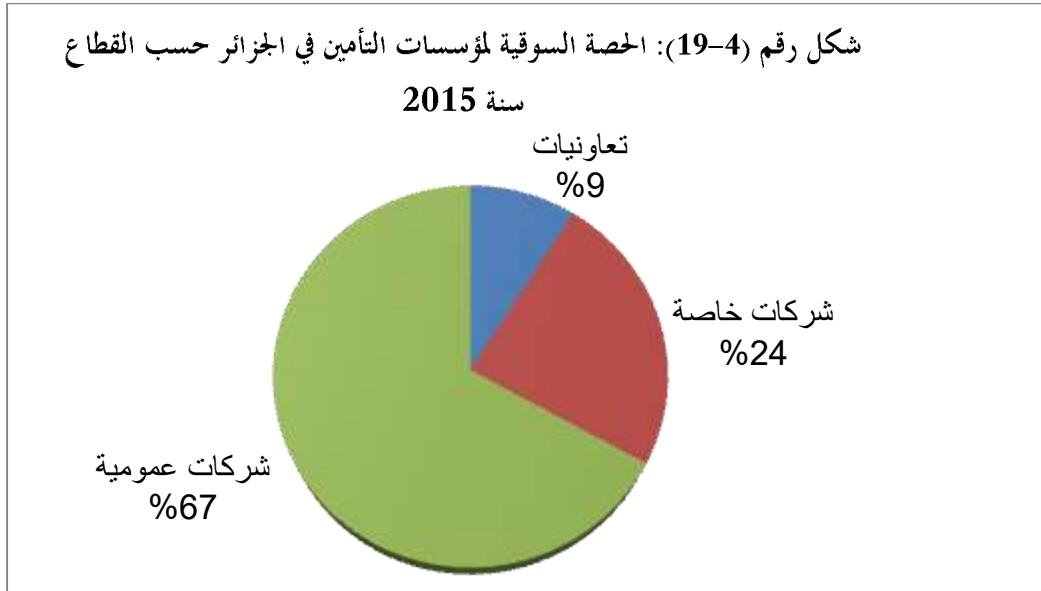
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإحصاءات التي يصدرها المجلس الوطني للتأمينات

من خلال الجدول السابق يتبين أن كل شركات التأمين الخاصة أنشئت بعد سنة 1995، ويعود ذلك إلى صدور القانون 95-07 سنة 1995، الذي فتح المجال أما رأس المال الخاص بعد أن كان قطاع التأمين حكرا على الدولة.

كما يتبين أيضا أن شركات التأمين على الأشخاص أنشئت انطلاقا من سنة 2011، ويعود ذلك إلى القانون 06-04 الصادر سنة 2006، الذي ينص على إلزامية الفصل بين تأمينات الأشخاص وتأمينات الأضرار، وقد أعطيت مهلة إلى غاية 2011 لشركات التأمين حتى تتمكن من إنشاء فروع لها متخصصة في تأمينات الأشخاص. وتعتبر شركة CAARAMA للأشخاص فرعا تابعا لشركة CAAR، وشركة TALA للأشخاص فرعا تابعا لشركة CAAT، وشركة AMANA للأشخاص فرعا تابعا لشركة SAA، وشركة MACIR Vie للأشخاص فرعا تابعا لشركة CIAR، وشركة AXA Vie للأشخاص فرعا تابعا لشركة AXA.

## II. الحصة السوقية لمؤسسات التأمين في الجزائر حسب القطاع:

تسيطر شركات التأمين العمومية الثلاث في الجزائر CAAR، CAAT، SAA لوحدها على حصة كبيرة من سوق التأمين تقدر بـ 67%، وتوزع النسبة المتبقية بين الشركات الخاصة والتعاونيات. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:



المصدر: www.cna.dz

من خلال الشكل السابق يتبين أن سوق التأمين في الجزائر تسيطر عليها الشركات العمومية بنسبة 67% من رقم الأعمال الإجمالي للقطاع سنة 2015. أما الحصة السوقية



لشركات التأمين الخاصة فبلغت 24% ونسبة 9% عادت للتعاونيات. وعلى الرغم من العدد المعتبر لشركات التأمين الخاصة المتواجدة في الجزائر؛ إلا أن شركات التأمين العمومية تتفوق برقم أعمالها المنجز بثلاثة أضعاف تقريبا، نتيجة أسبقيتها في الميدان واكتسابها خبرة أكبر.

### ثالثا: تحليل سوق التأمين في الجزائر

تحتل سوق التأمين الجزائرية المرتبة 64 عالميا حسب الأقساط المحصلة سنة 2015، حيث تساهم بنسبة 0,03% من سوق التأمين العالمية.<sup>1</sup> أما إفريقيا فتحتل الجزائر المرتبة السادسة حسب حجم الأقساط المحصلة سنة 2015، وذلك بعد كل من جنوب إفريقيا التي تحتل المرتبة 18 عالميا، المغرب، نيجيريا، مصر، كينيا. ويساهم قطاع التأمين في الجزائر بنسبة 1,73% من سوق التأمين الإفريقية سنة 2015.

بلغ معدل النفاذية\* 0,7% من الناتج المحلي الإجمالي الذي بلغ 144,29 مليار أورو سنة 2015. أما كثافة التأمين\*\* في الجزائر فقد قدرت بـ 40 دولار/الفرد سنة 2015، وهو ما يعادل 4286 دج/الفرد.

حقق قطاع التأمين الجزائري سنة 2015 رقم أعمال إجماليا بقيمة 128,68 مليار دج (ما يعادل 1,105 مليار أورو) بنسبة تطور بلغت 2,5% مقارنة بسنة 2014.

### أ. تطور إنتاج سوق التأمين في الجزائر حسب الفروع:

عرفت سوق التأمين الجزائرية تطورا في حجم الإنتاج في معظم الفروع خلال الفترة 2005-2015، ورغم ذلك يبقى أداء هذه السوق ضعيفا مقارنة بأسواق الدول المتقدمة. ويوضح الجدول الموالي تطور رقم أعمال قطاع التأمين في الجزائر حسب الفروع من سنة 2005 إلى سنة 2015.

<sup>1</sup> Swiss Reinsurance compagnie, L'assurance dans le monde en 2015, Revue de Sigma, N°4/2015, Suisse, 2015, P.36, disponible sur : [www.swissre.com/sigma](http://www.swissre.com/sigma)

\* معدل النفاذية هو معدل مساهمة قطاع التأمين في الناتج المحلي الإجمالي (PIB) ويساوي:  $\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{PIB}}$   
\*\* كثافة التأمين هي نصيب الفرد الواحد من حجم الأقساط الإجمالي لقطاع التأمين وتساوي:  $\frac{\text{رقم الأعمال لقطاع التأمين}}{\text{عدد السكان الإجمالي}}$

جدول رقم (4-6): تطور رقم أعمال قطاع التأمين في الجزائر حسب الفروع خلال الفترة

2015-2005

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	مليار دج
66,248	63,879	60,922	52,466	43,552	39,645	35,337	29,566	24,540	21,082	18,873	تأمين السيارات
41,145	41,834	36,470	32,055	28,909	26,507	28,533	25,641	19,403	16,990	14,829	تأمين الأخطار الصناعية
5,758	6,497	5,436	5,333	5,708	6,093	6,185	5,761	5,128	4,495	4,366	تأمين النقل
3,739	3,269	2,786	2,247	1,626	1,237	1,044	0,717	0,520	0,569	0,738	التأمين الفلاحي
1,211	1,017	0,873	0,582	0,489	0,422	0,820	0,895	0,723	0,322	0,240	تأمين القرض
10,583	8,976	8,619	7,499	7,044	7,180	5,760	5,430	3,547	3,045	2,602	تأمين الأشخاص
128,684	125,472	115,107	100,182	87,329	81,082	77,678	68,009	53,861	46,504	41,647	المجموع

المصدر: Conseil National des Assurances, **Le marche Algérien des assurances en 2015**, Notes statistiques, Algérie, 2015, P.4

من خلال الجدول السابق يتضح أن رقم الأعمال الإجمالي عرف تطورا مستمرا منذ 2005 إلى غاية 2015، حيث ارتفع من 41,647 مليار دج سنة 2005 إلى 128,684 مليار دج سنة 2015. كما نلاحظ أن مساهمة الفروع في الإنتاج الإجمالي للقطاع كانت على النحو التالي:

- عرف فرع السيارات تطورا ملحوظا خلال الفترة 2005-2015، حيث حقق سنة 2015 رقم أعمال بلغ 66,248 مليار دج، وهو أكبر رقم أعمال مسجل في جميع الفروع، بنسبة تطور بلغت 3,7% مقارنة بسنة 2014، ويعود هذا التطور في فرع السيارات إلى تحرير استيراد السيارات وتوسيع العمل بصيغة "قرض المشتري" الذي تصدره البنوك، والاكتمال في الضمانات الإجبارية الذي عرف تطورا بنسبة 10%، وكذا تطور الضمانات الاختيارية.
- سجل فرع الأخطار الصناعية في مجمله نموا خلال الفترة 2005-2015، حيث ارتفع رقم الأعمال بهذا الفرع من 14,829 مليار دج سنة 2005 إلى 41,145 مليار دج سنة 2015، ويرجع هذا التطور إلى المساهمة في عقود سونطراك والاكتمال في أعمال جديدة في الأخطار الصناعية، بالإضافة إلى النمو المتزايد في مجال التشييد. غير أنه في سنة 2010 سجل الفرع انخفاضا بنسبة 7,7% مقارنة بسنة 2009، ويعتبر فرع الحريق وفرع الهندسة اللذان يشكلان 80% من حجم الأقساط الإجمالي للفرع وراء هذا الانخفاض، بالإضافة إلى التباطؤ في إنجاز بعض المشاريع الاستثمارية. كما عرف الفرع انخفاضا طفيفا بـ 1,7%

سنة 2015 مقارنة بسنة 2014.

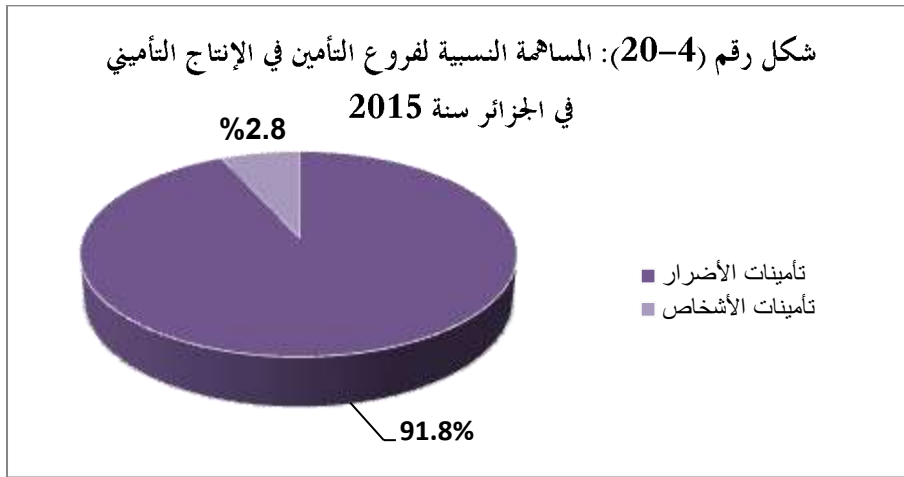
- عرف فرع النقل نموا في رقم الأعمال من سنة 2005 إلى سنة 2009، حيث ارتفع من 4,366 مليار دج إلى 6,18 مليار دج، ويعزى ذلك إلى العقود الهامة المرتبطة بأعمال البنية التحتية للنقل، تأمين الأسطول الجوي. إلا أن الفرع عرف انخفاضا في رقم أعماله منذ سنة 2009 ليعرف تحسنا طفيفا سنة 2014 ويعزى ذلك لفرع تأمين النقل البري.
- سجل فرع التأمين الفلاحي انخفاضا في رقم الأعمال من سنة 2005 إلى غاية سنة 2007 نتيجة التخلي عن نظام "إلزامية التأمين" عند التمويل من طرف البنوك، بالإضافة إلى التخفيضات الكبيرة في التسعيرات في ظل نقص دعم الدولة عن مواجهة المخاطر الناجمة عن الكوارث. غير أنه عرف نموا ابتداء من سنة 2008 حيث ارتفع من 0,717 مليار دج إلى 3,739 مليار دج سنة 2015، ويعود ذلك لارتفاع رقم أعمال تأمين المحاصيل والتأمين الحيواني بالإضافة إلى توقيع اتفاقيات خاصة منها العقود متعددة الأخطار على المواشي والدواجن، كما يعزى النمو في هذا الفرع إلى زيادة الاكتتاب في تأمين العتاد الفلاحي.
- حقق فرع تأمين القرض نموا منذ سنة 2005 إلى غاية 2008، حيث ارتفع من 0,240 مليار دج إلى 0,895 مليار دج، لكنه عرف تراجعا منذ سنة 2008 إلى غاية 2013 ويعود سبب ذلك إلى إلغاء القروض الاستهلاكية من طرف الدولة سنة 2009، ليعود للارتفاع أين وصل رقم أعمال الفرع سنة 2015 إلى 1,211 مليار دج ويعزى ذلك لتزايد القروض العقارية خلال الفترة الأخيرة.
- حافظ فرع تأمين الأشخاص على نموه خلال الفترة 2005-2015، باستثناء انخفاض بسيط سنة 2011، فقد حقق الفرع سنة 2015 رقم أعمال بلغ 10,583 مليار دج مقارنة بـ 2,602 مليار دج سنة 2005، ويعود هذا النمو إلى إلزامية التأمين على الحياة عند منح القروض البنكية، التأمين الجماعي، تأمين السفر، بالإضافة إلى صدور القانون 06-04 سنة 2006 الذي يقضي بفصل تأمينات الأشخاص عن تأمينات الأضرار، وإنشاء شركات خاصة بتأمينات الأشخاص ابتداء من سنة 2011، والهدف من ذلك هو النهوض بهذا الفرع وتطويره، وبالرغم من النمو الملحوظ لهذا الفرع إلا أنه لازال ضعيفا ولا يرقى للمستويات العالمية.

## II. المساهمة النسبية لفروع التأمين في الإنتاج سنة 2015:

يساهم فرع تأمين الأضرار بحصة الأسد في قطاع التأمين في الجزائر، حيث بلغ نسبة

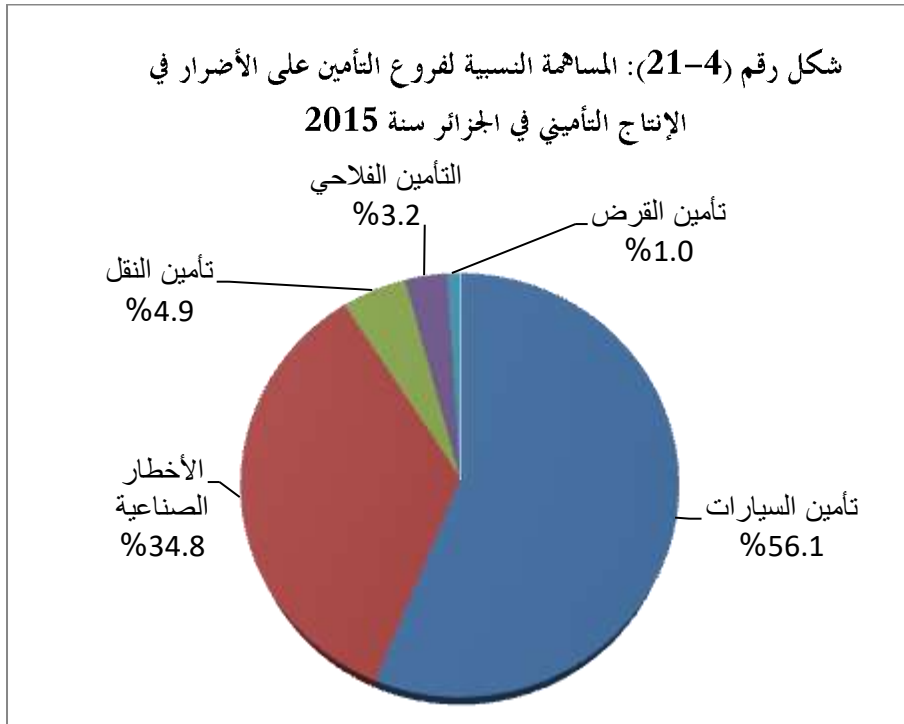
91,8% سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 أين كانت نسبة مساهمته 93,2% من إجمالي إنتاج القطاع باخفاض قدره -1,5%.

أما فرع التأمين على الأشخاص فيساهم بنسبة ضئيلة بلغت 8,2% سنة 2015، أين كانت 6,8% سنة 2014 بزيادة بلغت 20,58%، وتعزى هذه الزيادة إلى التحسن في رقم أعمال الفرع. ويوضح الشكل الموالي المساهمة النسبية لتأمينات الأضرار وتأمينات الأشخاص في الإنتاج لسنة 2015.



المصدر: www.cna.dz

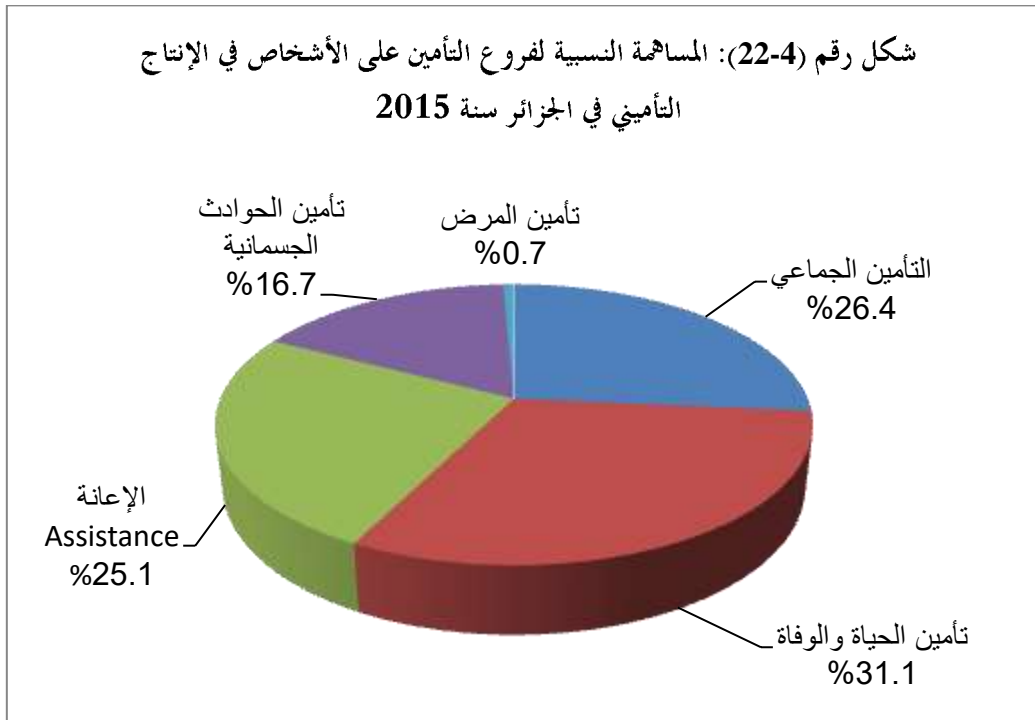
كما يوضح الشكل الموالي المساهمة النسبية لفرع التأمين على الأضرار وذلك سنة 2015



المصدر: Conseil National des Assurances (CNA), Note conjoncture du marché des assurances en Algérie, 2015, P.4

يتبين من خلال الشكل السابق أن فرع السيارات يساهم بنسبة كبيرة في محفظة تأمينات الأضرار حيث يساهم بنسبة 56,1%، يليه فرع الأخطار الصناعية بنسبة 34,8% (ممثلا في تأمين الحريق 16,8%، الهندسة 9,8%، أخطار أخرى 3,1%، المسؤولية المدنية 2,8%، الكوارث الطبيعية 2,3%)، أما بقية الفروع فمساهمتها ضئيلة في المحفظة حيث نجد؛ تأمين النقل 5,7%، التأمين الفلاحي 2,4%، تأمين القرض 0,7%.

أما الشكل الموالي فيوضح المساهمة النسبية لفروع تأمينات الأشخاص سنة 2015



المصدر: Conseil National des Assurances (CNA), Note conjoncture du marché des assurances en Algérie, 2015, P.7

من خلال الشكل السابق يتضح أن نسبة 31,1% من المحفظة تعود لتأمين الحياة والوفاة، يليه التأمين الجماعي بنسبة 26,4%، الإعانة 25,1%، الحوادث الجسمانية 16,7%، المرض 0,4%. وعند تحليل هذه النسب يتضح أن قطاع التأمين في الجزائر يعاني من ضعف حاد في فرع تأمين الأشخاص، والذي يؤدي إلى ضياع فرص استثمارية هامة كان من الممكن استغلالها خاصة فيما يتعلق بتأمين الحياة والوفاة، حيث يوفر مبالغ مالية ضخمة يمكن لشركات التأمين الجزائرية أن تحقق من ورائها عوائد استثمارية معتبرة.

### المطلب الثاني: هيكل الاستثمارات في شركات التأمين في الجزائر

تخضع مؤسسات التأمين في أي اقتصاد إلى رقابة وتقييم من طرف الدولة، ومن بين العناصر التي تخصها برقابة مستمرة داخل شركات التأمين هي مبالغ الالتزامات النظامية، وذلك لضمان حقوق

مكتبي عقود التأمين. وتستند رقابة وتقييم قطاع التأمين في الجزائر إلى المادة 224 من الأمر 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 والتي تنص على:

"يجب على مؤسسات التأمين و/أو إعادة التأمين أن تكون قادرة في أي وقت على تبرير التقديرات المتعلقة بالالتزامات النظامية التي يتعين عليها تأسيسها وهي:

1. الاحتياطات 2. الأرصدة (المخصصات) التقنية 3. الديون التقنية

يجب أن تقابل هذه الالتزامات أصول معادلة لها وهي:

1. سندات وودائع وقروض 2. قيم منقولة وسندات ماثلة 3. أصول عقارية

وتتحدد شروط وكيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم".<sup>1</sup>

أي أن مؤسسات التأمين في الجزائر مطالبة بتوظيف أموالها، بالاستثمار في العناصر المحددة في المادة السابقة؛ إلا أن سوق العقارات والقيم المنقولة غير منظم بصفة جيدة في الجزائر، لذلك فإن أغلب مؤسسات التأمين تعزف عن الاستثمار فيها وتختار أن توظف أموالها في الخزينة العمومية، لأنها أكثر ضمانا، وإذا قامت بالاستثمار في العقارات فإن ذلك عادة ما يكون بغرض الاستغلال الخاص (وكالات، مكاتب الفروع...).

#### أولا: نسب التوظيف في شركات التأمين في الجزائر

تمثل قنوات التوظيف في شركات التأمين في الجزائر حسب القانون الجزائري في:<sup>2</sup>

أ. قيم الدولة: وتشمل:

- سندات الخزينة؛
- ودائع لدى الخزينة؛
- السندات التي تصدرها الدولة والتي تتمتع بضمانها.

ب. القيم المنقولة الأخرى والسندات المماثلة: وتشمل:

- أسهم لشركات التأمين و/أو إعادة التأمين الجزائرية والهيئات المالية الأخرى؛
- أسهم لشركات التأمين و/أو إعادة التأمين الأجنبية بعد موافقة وزارة المالية؛
- أسهم الشركات الصناعية والتجارية الجزائرية.

ت. الأصول العقارية: وتشمل:

- العقارات المبنية على القطر الجزائري؛
- الحقوق العينية العقارية.

ث. توظيفات أخرى: وتشمل:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر 95-07 المتعلق بالتأمينات، المؤرخ في 25 جانفي 1995، العدد 13، ص. 30

<sup>2</sup> Karim Abboura, op.cit, P.26

- السوق النقدية؛

- توظيفات أخرى منصوص عليها في القوانين والتشريعات.

أما عن نسب التوظيف المسموح بها في شركات التأمين في الجزائر فقد طرأت عليها عدة تغييرات وتحديثات كما يلي:

أ. قبل سنة 1993: لم يكن لشركات التأمين الخيار في توظيف أموالها، حيث كانت الخزينة العمومية الطريق الوحيد لذلك، إضافة إلى السوق غير الرسمية، حيث تصعب عملية بيع وشراء العقارات خاصة المملوكة للخوادم.

وقد بلغ حجم التوظيفات في نهاية سنة 1993 قيمة 18,5 مليار دج بارتفاع قدره 7% مقارنة بسنة 1992.

ب. بعد سنة 1993: تم تحديد النسب الدنيا الواجب تخصيصها لكل نوع من التوظيفات كما يلي:

- 50% قيم الدولة (سندات الخزينة، ودائع لدى الخزينة، سندات تصدرها الدولة والتي تتمتع بضمائنها)، على أن يخصص نصفها على الأقل للقيم متوسطة وطويلة الأجل.

- يقسم ما تبقى على عناصر الأصول الأخرى وفقا للفرص المتاحة في السوق، دون أن تتعدى نسبة العقارات 10%.

وقد بلغ حجم التوظيفات سنة 1995 قيمة 21 مليار دج.

ت. سنة 1996: حدث تعديل في نسب التوظيف بموجب قرار وزاري، حيث حددت كما يلي:

- 65% على الأقل للسندات الحكومية بدلا من 50% وتشمل سندات الخزينة، إيداعات لدى الخزينة.

- ما تبقى من الالتزامات يوزع بين عناصر الأصول الأخرى وفقا للفرص المتاحة في السوق.

وخلال هذه الفترة بلغت التوظيفات المالية قيمة 24,5 مليار دج، ومثلت القيم الحكومية 63%، ورغم التشريع واصلت شركات التأمين التوظيف في السوق النقدية، حيث انتقل إجمالي التوظيفات في السوق النقدية من 5,5 مليار دج إلى 8,1 مليار دج خلال هذه السنة.

ث. سنة 2002: بموجب القرار الوزاري رقم 02-01 المؤرخ في 07 جانفي 2002 والمعدل للقرار الصادر في 02 أكتوبر 1996، تم تحديد نسب التوظيف كما يلي:

- 50% قيم حكومية

- 20% السوق النقدية

- 10% سوق العقار

- 15% توظيف في البورصة

- 5% المساهمة في رؤوس أموال الشركات المختلفة

### ثانيا: تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين في الجزائر

يعكس حجم التوظيفات في شركات التأمين مدى نجاعة السياسة الاستثمارية التي تتبناها الشركة، فكلما زاد حجم التوظيفات كلما دل ذلك على رغبة شركة التأمين في تحقيق عوائد استثمارية أكبر وبالتالي زيادة أرباح الشركة. وفي الجزائر؛ بالرغم من التطور المستمر لحجم التوظيفات؛ إلا أنه لا يزال ضعيفا مقارنة بالدول المتقدمة، حيث قدر حجم التوظيفات سنة 2015 بـ 223 مليار دج (ما يعادل 1,921 مليار أورو). ويوضح الجدول الموالي تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين خلال الفترة 2005-2015

جدول رقم (4-7): تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2005-2015

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
حجم التوظيفات (مليار دج)	69.679	84.651	87.077	110.774	136.894	140.000	151.062	175.724	198.684	220.781	223.741

المصدر: [www.cna.dz](http://www.cna.dz)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن حجم التوظيفات قد عرف تطورا هاما، حيث ارتفع من 69.679 مليار دج سنة 2005 إلى 223.741 مليار دج سنة 2015، بنسبة تطور بلغت 221,10%، ويرجع ذلك أساسا إلى زيادة عدد شركات التأمين في القطاع، بالإضافة إلى تحسن مناخ الاستثمار في الجزائر عموما. ومع ذلك تبقى مساهمة استثمارات شركات التأمين في الاقتصاد الجزائري ضعيفة جدا.

### ثالثا: تطور مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الجزائري

تعتبر نسبة حجم توظيفات شركات التأمين المتاحة للمشاريع الاستثمارية إلى إجمالي حجم الاستثمارات في بلد ما، عن مدى مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الوطني. ويوضح الجدول الموالي مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2005-2015.



جدول رقم (4-8): تطور مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2005-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	مليار دج
178,99	176,62	158,94	140,57	120,84	112	109,51	88,61	69,65	67,72	55,73	حجم التوظيفات المتاحة للاستثمار
6747	6210	5638	4969	4612	4343	3806	3222	2457	1965	1686	إجمالي حجم الاستثمارات
2,65	2,84	2,81	2,82	2,62	2,75	2,87	2,75	2,83	3,44	3,30	مساهمة التوظيفات في الاستثمار الإجمالي (%)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: موقع المجلس الوطني للتأمينات [www.cna.dz](http://www.cna.dz) والديوان الوطني للإحصاءات [www.ons.dz](http://www.ons.dz)  
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مساهمة توظيفات شركات التأمين في إجمالي الاستثمارات بالجزائر تراوحت بين 2,62% و 3,44% خلال الفترة 2005-2015، وهي نسبة جد متدنية بالرغم من الارتفاع المستمر في حجم التوظيفات ونمو الاستثمار الوطني خلال نفس الفترة، ويعود السبب في هذه المساهمة الضعيفة إلى أن النمو في حجم التوظيفات المتاحة للاستثمار أقل بكثير من النمو في الاستثمار الإجمالي، بالإضافة إلى ضعف قطاع التأمين مقارنة بالقطاعات الأخرى، مما يؤدي إلى ضعف مساهمته في تمويل الاقتصاد الجزائري.

#### رابعا: السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في الجزائر

نظرا لتركيز شركات التأمين في الجزائر على تأمينات الأضرار بنسبة كبيرة (91,8%)، وبالنظر إلى قنوات التوظيف التي حددها القانون (50% قيم حكومية، 20% السوق النقدية، 10% سوق العقار، 15% توظيف في البورصة، 5% المساهمة في رؤوس أموال الشركات المختلفة)، يمكن القول أن السياسات الاستثمارية في شركات التأمين الجزائرية غالبا تعتمد على السياسة المحافظة، والتي تركز على الاستثمارات قصيرة الأجل، حيث أن إجمالي حجم التوظيفات مصدره تأمينات الأضرار بنسبة كبيرة.

إن عدم تطور تأمينات الأشخاص وخاصة التأمين على الحياة والادخار في الجزائر، يجعل استثمارات شركات التأمين بعيدة نوعا ما عن الاستثمارات طويلة الأجل، وبالتالي التركيز على توفير السيولة في الأجل القصير، والاكتفاء بالعوائد القليلة. في حين أن الاستثمارات طويلة الأجل؛

التي غالبا ما تكون ضمن السياسة المتوازنة؛ يمكن أن تضمن عوائد مرتفعة على المدى الطويل.

### المطلب الثالث: دراسة تحليلية لسوق التأمين في فرنسا

تعتبر أوروبا مهد النشاط التأميني الحديث، حيث لا تزال هيمن على جزء هام من السوق الدولية للتأمين خاصة فيما يتعلق بالتأمين على الحياة والاحتياط. وتعتبر فرنسا من بين الدول التي تتوفر على الأسواق الأكثر أهمية ومكانة على الصعيد الأوروبي نظرا للارتباط التاريخي للنشاط التأميني لها، فقد عرفت السوق الفرنسية للتأمينات تطورات عديدة، والتي تخص هيكل القطاع وطرق التسيير ومحفظة التأمين والمتمثلة في الانسحاب التدريجي للدولة من هذا القطاع من خلال حوصصة العديد من الشركات الوطنية.

إن الإحصاءات المختلفة تبين المكانة الهامة لسوق التأمين الفرنسية من حيث عدد الشركات وحجم الإنتاج، ومدى مساهمة التأمين في الاقتصاد الفرنسي.

### أولا: تطور نظام التأمين في فرنسا

إن نظام التأمين في فرنسا لم يتطور إلا مؤخرا، ويرجع ذلك أساسا إلى العراقيل الدينية التي كانت مفروضة من طرف الكنيسة، حيث أن الكاثوليك الفرنسيين لم يشجعوا الأنشطة التجارية والمالية، وذلك عكس ما كان في بريطانيا.

وقد سمح الاقتصادي الفرنسي "كولبير" Colbert (1619-1683) بتطوير التأمين البحري في فرنسا، من خلال تقنين الأنشطة التجارية سنة 1681، وتنمية الملاحة الفرنسية. ويعود تاريخ إنشاء أول شركة تأمين فرنسية ضد الحريق إلى سنة 1754، كما تم إنشاء شركة رويال للتأمين ضد الحريق في فرنسا سنة 1785.<sup>1</sup>

وفي مجال التأمين على الحياة، فإن العقبات أو الحصار الديني المفروض من الكنيسة أدى إلى تعطيل تطور هذا الفرع، حيث أن التأمين على الحياة في رأي الكنيسة يجعل حياة الإنسان بدون قيمة كما أنه محرم من وجهة نظرهم. وابتداء من سنة 1689؛ سمح وزير الملك لويس الرابع عشر "بونتشارتان" Pontchartain بممارسة التأمين على الحياة في شكل جمعيات خاضعة للحكم الملكي، وكانت الأساس للتأمين على الحياة بشكله الحالي. أما ظهور التأمين على الحياة بمعناه الحقيقي فكان يجب انتظار قرن بعد ذلك، حيث سمح للشركة الملكية "Compagnie Royale" بتوسيع تأمين الحياة ابتداء من سنة 1787. وتجدر الإشارة أنه؛ أصبح فصل تأمين

<sup>1</sup> محمد حربي عريقات، مرجع سابق، ص. 34

الحياة عن تأمين الأضرار إلزاميا بصفة قانونية، وهنا نجد أصل مبدأ التخصص الحاضر اليوم دوما.<sup>1</sup> إن الظهور الفعلي لشركات التأمين الفرنسية الكبرى كان ابتداء من منتصف القرن 19م، مثل شركات Les Assurances générales, Le Phénix, L'Union, Le Soleil, La Nationale.

سجل نهاية القرن التاسع عشر ثورة اجتماعية؛ حيث أن صدور القانون المؤرخ في 9 أبريل 1898 حول حوادث العمل، سمح للعمال بالاستفادة من تعويض جزئي دون إلزامية إحضار دليل أو برهان عن مسؤولية رب العمل عن الحادث. أدى هذا القانون فيما بعد إلى تطوير تأمين حوادث العمل، كما أدى إلى تدخل الدولة للرقابة على شركات التأمين وإنشاء وظيفة محافظي الرقابة ابتداء من سنة 1899.

كما أدى النمو الهائل في عدد السيارات في القرن العشرين إلى ظهور الحاجة للتأمين ضد حوادث الطرق، حيث أصبح التأمين على السيارات إجباريا ابتداء من سنة 1958.

أدى صدور القانون المؤرخ في 25 أبريل 1946 إلى تأميم أكبر 34 شركة تأمين آنذاك. وفي سنة 1968 تم دمج هذه الشركات ضمن مجموعات وتعاونيات أهمها مجموعة UAP (Union des Groupement des assurance de Paris)، مجموعة GAN (Assurance de Paris)، مجموعة AGF (Assurance générales de France)، تعاونية (Les nationales)، مجموعة (Mutuelles du Mans). حاليا كل هذه الشركات تحولت للقطاع الخاص، حيث أن (Les Mutuelles du Mans Assurances) تحولت للقطاع الخاص سنة 1987،<sup>2</sup> وتسمى حاليا MMA وقد اندمجت مع مجموعة MAAF، أما مجموعة UAP فتحوّلت للقطاع الخاص سنة 1994 وتحالفت مع مجموعة AXA، كما تحولت مجموعة AGF للقطاع الخاص سنة 1996 وتم شراؤها من طرف مجموعة Allianz الألمانية، ومجموعة GAN تحولت للقطاع الخاص سنة 1998 وتم شراؤها من طرف مجموعة Groupama.

### ثانيا: هيكل سوق التأمين في فرنسا

تعد سوق التأمين الفرنسية من أسواق التأمين المتطورة عالميا، حيث تضم كبريات الشركات التأمينية مثل شركة AXA التي تحتل المرتبة الثانية عالميا والأولى أوروبيا. كما تمثل الخمس مجموعات الأولى أوروبيا 46% من السوق الفرنسية، وتمثل العشر الأولى أوروبيا 84% من السوق الفرنسية

<sup>1</sup> François Couilbault, Op.cit, P.17

<sup>2</sup> Jean-René Becker, La distribution de l'assurance à l'ère digitale : évolution ou révolution ?, Thèse MBA promotion 2012, Ecole nationale d'assurances, France, 2012, P.11

سنة 2015.

## 1. هيئات التأمين المتواجدة في فرنسا:

تتواجد في سوق التأمين الفرنسية ثلاثة أنواع مختلفة من هيئات التأمين، والتي تقدم الخدمات التأمينية المختلفة. وتتمثل في:<sup>1</sup>

- شركات التأمين: سواء كانت شركات مساهمة أو شركات تأمين تعاونية، وتخضع لقانون التأمينات.
- التعاونيات: مثل التعاونية العامة للتعليم الوطني (MGEN)، تخضع لقانون التعاونيات.
- هيئات الادخار: مثل (AG2 أو ProBTP) تخضع عموماً لقانون الحماية الاجتماعية.

### 1. شركات التأمين:

سجل قطاع التأمين الفرنسي سنة 2015 حوالي 465 شركة تأمين مختلفة من حيث الحجم والشكل القانوني. يشمل هذا العدد 85 شركة تأمين على الحياة، 45 شركة تأمين مختلطة، 335 شركة تأمين على الأضرار.

كما تضم سوق التأمين الفرنسية 3 شركات تنتمي لقطاع التأمين المؤمم وهي شركتا (2) CNP (الصندوق الوطني للتقاعد)، وشركة CCR (الصندوق المركزي لإعادة التأمين) وذلك سنة 2009.

وتمثل شركات المساهمة النسبة الكبيرة من شركات التأمين، حيث يبلغ عددها حوالي 240 شركة مساهمة من إجمالي شركات التأمين. أما شركات التأمين التعاونية فتبلغ حوالي 120 شركة من إجمالي شركات التأمين في فرنسا، وتنقسم إلى نوعين:

- شركات تأمين تعاونية مع وسطاء

- شركات تأمين تعاونية بدون وسطاء (MSI)

كما تضم السوق حوالي 115 فرعاً لشركات أجنبية تنشط في فرنسا.

تشكل أغلب شركات التأمين في فرنسا ضمن مجموعات (Des groupes)، حيث تتضمن كل مجموعة عدداً من الشركات التي تنشط في مختلف فروع التأمين (التأمين على الحياة، التأمين على الأضرار)، مما يعني أن عدد شركات التأمين في فرنسا لا يعكس حقيقة السوق لأن مجموعة واحدة قد تضم عدة شركات تأمين.

ويوضح الجدول الموالي أكبر عشر (10) مجموعات للتأمين في فرنسا سنة 2015.

<sup>1</sup> موقع الفدرالية الفرنسية لشركات التأمين: [www.ffsa.fr](http://www.ffsa.fr)

جدول رقم (4-9): أكبر عشر مجموعات للتأمين في فرنسا حسب رقم الأعمال لسنة 2015

الوحدة: مليار أورو

رقم الأعمال	المجموعة
90,1	AXA
26,5	CNP Assurance
24,3	BNP Paribas Cardif
23,2	Groupe Crédit Agricole Assurance
14,7	Groupama
14,3	Covéa (MAAF,MMA,GMF)
13,8	Generali France
13,6	Allianz France
10,4	SFEREN
9,5	Société Générale Assurance

المصدر: موقع الفدرالية الفرنسية لشركات التأمين [www.ffsa.fr](http://www.ffsa.fr)

## 2. التعاونيات:

تمثل التعاونيات في قطاع التأمين الفرنسي جمعيات تخضع لقانون التعاونيات، وعادة لا يتم إدراج مصطلح "تأمين" ضمن هذه الفئة.

وفي سنة 2015 تم تعداد حوالي 1070 تعاونية مخصصة للتأمين، وأغلب التعاونيات تقيد لدى الفدرالية الوطنية للتعاونيات الفرنسية (FNMF).

يمثل الجدول الموالي ترتيب العشر (10) تعاونيات الأولى في فرنسا حسب إحصاءات دليل التأمين الفرنسي لسنة 2015.

جدول رقم (4-10): ترتيب العشر (10) تعاونيات الأولى في فرنسا سنة 2015

التعاونيات		التعاونيات	
Macif Mutualité	6	MGEN (Mutuelle Générale de l'Education Nationale)	1
MAAF Santé	7	Mutuelle Générale (MG et PTT)	2
Apreva	8	Prévadiès	3
Mutuelle Mieux-être	9	MNH (Mutuelle National Hospitalière)	4
MCD	10	MNT (Mutuelle National Territoriale)	5

المصدر: موقع الفدرالية الفرنسية لشركات التأمين [www.ffsa.fr](http://www.ffsa.fr)

### 3. هيئات الادخار:

تتمثل أهم الضمانات التي توفرها هيئات الادخار في فرنسا في ضمانات وفاة الموظف، ضمان العجز عن العمل للموظف، ضمان معاش العجز عند فقدان الموظف لدخله وهو مكمل للضمان الاجتماعي، الضمان الصحي التكميلي لموظفي الشركات، ادخار التقاعد الجماعي، ضمان الحياة الجماعي لموظفي الشركات.<sup>1</sup> تخضع هيئات الادخار في فرنسا لقانون الحماية الاجتماعية، حيث نجد أن مصطلح "تأمين" غير مدرج ضمن هذه الفئة. ويضم مجلس الإدارة لهذه الهيئات ممثلين عن العمال وممثلين عن أرباب العمل مناصفة. وتسمى الأقساط المدفوعة في هذه الهيئات "اشتراكات".

وفي سنة 2015 تم تعداد حوالي 62 هيئة للادخار، والجدول الموالي يوضح ترتيب العشر (10) هيئات الأولى للادخار حسب الاشتراكات المحصلة.

جدول رقم (4-11): ترتيب العشر (10) هيئات الأولى للادخار في فرنسا سنة 2015

الهيئات		الهيئات	
Malakoff	6	Pro BTP	1
Apicil	7	AG2R-Isica	2
Apri	8	Prisme-Deto	3
Mornay	9	Médéric	4
Agrica	10	Novalis	5

المصدر: موقع الفدرالية الفرنسية لشركات التأمين [www.ffsa.fr](http://www.ffsa.fr)

ويمكن توضيح إجمالي عدد شركات التأمين المعتمدة في فرنسا في الجدول الموالي.

<sup>1</sup> François Couilbault, Op.cit, P.33

الفصل الرابع: دراسة مقارنة لأثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير  
الميزة التنافسية بين كل من الجزائر وفرنسا

جدول رقم (4-12): عدد شركات التأمين المعتمدة في فرنسا حسب نوع النشاط سنة 2015

المجموع	تأمين الأضرار	تأمين مختلط	تأمين الحياة	الشركات
465	335	45	85	شركات تأمين فرنسية
1070	-	-	-	تعاونيات
62	-	-	-	هيئات التقاعد
21	-	-	-	شركات متخصصة في إعادة التأمين
7	7	-	-	فروع الشركات الأجنبية باستثناء *EEE
104	82	3	19	فروع الشركات الأجنبية من EEE

المصدر: Comité des entreprises d'assurance, **Rapport d'activité**, France, 2015 , P.15

### ثالثا: تحليل سوق التأمين في فرنسا

تحتل سوق التأمين الفرنسية المرتبة الخامسة (5) عالميا من حيث حجم الأقساط المحصلة سنة 2015، حيث تساهم بنسبة 5,66% من السوق العالمية للتأمين.

وعلى الصعيد الأوروبي تحتل فرنسا المرتبة الثانية حسب حجم الأقساط المحصلة سنة 2015 بعد المملكة المتحدة.

بلغ معدل النفاذية لقطاع التأمين الفرنسي 9,4% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي الذي بلغ 2195 مليار أورو سنة 2015. أما كثافة التأمين في فرنسا فتقدر بـ 3902 دولار للفرد الواحد سنة 2015.<sup>1</sup>

حقق قطاع التأمين الفرنسي سنة 2015 رقم أعمال بلغ 208 مليار أورو بنسبة تطور بلغت 4% مقارنة بسنة 2014.

### 1. تطور إنتاج سوق التأمين في فرنسا حسب الفروع:

عرفت معظم فروع التأمين في فرنسا نموا في رقم أعمال خلال الفترة 2005-2015، في حين

\* EEE : Espace Economique Européen (المنطقة الاقتصادية الأوروبية)

<sup>1</sup> SwissRe, Sigma, Op.Cit, P.41

عرفت بعض الفروع ثباتا نسبيا في أدائها خلال نفس الفترة. ويوضح الجدول الموالي تطور رقم

أعمال قطاع التأمين في فرنسا حسب الفروع خلال الفترة 2005-2015

جدول رقم (4-13): تطور رقم أعمال قطاع التأمين في فرنسا حسب الفروع خلال الفترة

2005-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	مليار أورو
20,2	20,1	19,7	19,5	18,9	18,3	17,8	17,9	17,7	17,7	17,9	تأمين السيارات
15,9	15,6	15,4	15,1	14,5	13,8	13,4	13,0	12,6	12,1	11,8	تأمين أضرار الممتلكات
1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	التأمين الفلاحي
1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,2	تأمين النقل
4	3,6	3,6	3,6	3,5	3,4	3,5	3,4	3,3	3,3	3,1	تأمين المسؤولية المدنية العامة
2,1	2,2	2,3	2,4	2,4	2,3	2,4	2,5	2,5	2,3	2,0	تأمين البناء
1,6	1,6	1,5	1,5	1,4	1,4	1,3	1,4	1,3	1,3	1,3	تأمين الكوارث الطبيعية
5,9	5,8	5,4	5,2	5,1	4,8	4,6	4,5	4,3	3,9	3,7	تأمينات متعددة
52	51,1	50,1	49,4	47,9	46,0	45,0	44,8	43,7	42,7	41,9	إجمالي تأمينات الأضرار
135	128,8	118,8	102,8	114,0	134,0	128,5	113,1	128,4	132,5	113,4	تأمين الحياة والرسالة
21	20,1	19,5	29,2	27,6	27,1	26,1	25,2	23,6	21,9	20,5	تأمين الوفاة، المرض، الحوادث
156	148,9	138,3	132,0	141,6	161,1	154,6	138,0	152,0	154,3	133,9	إجمالي تأمينات الأشخاص
<b>208</b>	<b>200</b>	<b>188,4</b>	<b>181,4</b>	<b>189,5</b>	<b>207,1</b>	<b>199,6</b>	<b>183,1</b>	<b>195,7</b>	<b>197,0</b>	<b>175,8</b>	المجموع

المصدر: Fédération Française des sociétés d'assurances, l'assurance Française, France, 2016, P.47

يتبين من خلال الجدول السابق أن رقم الأعمال الإجمالي عرف تطورا من سنة 2005 إلى غاية 2010، حيث ارتفع من 175,8 مليار أورو سنة 2005 إلى 207,1 مليار أورو سنة 2010، غير أنه عرف تراجعا خلال 2011 و2012 حيث انخفض من 207,1 مليار أورو سنة 2010 إلى 181,4 مليار أورو سنة 2012. ليعود للارتفاع مجددا ليصل إلى 208 مليار أورو سنة 2015 بنسبة تطور 4% مقارنة بسنة 2014. ويعزى هذا التطور بشكل أساسي لفرع التأمين على الحياة.

أما عن تطور إنتاج الفروع فيمكن توضيحه كما يلي:



- عرف فرع السيارات ثباتا نسبيا في الإنتاج إلى غاية 2009، حيث استقر عند 17 مليار أورو. غير أنه بدأ في النمو ابتداء من سنة 2010 أين بلغ 18,3 مليار أورو وارتفع إلى 20,2 مليار أورو سنة 2015. ويفسر هذا الثبات بالصعوبات التي واجهت سوق السيارات بالإضافة إلى أن المنافسة الشديدة بين شركات التأمين أدت إلى الزيادة المحدودة في رقم الأعمال، أما التطور الذي عرفه الفرع خلال السنوات الأخيرة فيعود للتسهيلات التي مست عمليات شراء السيارات، وكذا الضمانات المتعددة التي توفرها شركات التأمين في هذا الفرع؛
- حقق فرع أضرار الممتلكات (أفراد- مؤسسات) نموا مستمرا خلال الفترة 2005-2015 حيث ارتفع من 11,8 مليار أورو سنة 2005 إلى 15,9 مليار أورو سنة 2015، بنسبة تطور بلغت 34,74%، ويعود هذا النمو إلى التحسينات التي وضعتها شركات التأمين على الضمانات، والتي تهدف أساسا إلى تسويق منتجات هذا الفرع وزيادة الطلب عليه؛
- شهد فرع التأمين الفلاحي نموا متباطئا خلال الفترة 2005-2015، حيث ارتفع من 0,9 مليار أورو سنة 2005 إلى 1,2 مليار أورو سنة 2015، وتفسر هذه الزيادة بتطور التأمين على المحاصيل وتطور السياسة الزراعية في فرنسا؛
- تراجع أداء فرع تأمين النقل تراجعا طفيفا، حيث انتقل من 1,2 مليار أورو سنة 2005 إلى 1,1 مليار أورو سنة 2015. وبالرغم من هذا التراجع إلا أن فرنسا تعتبر من الدول المصنفة في المراتب الأولى عالميا فيما يخص تأمين النقل، وذلك لانفتاح هذا الفرع على السوق العالمية؛
- عرف فرع المسؤولية المدنية العامة تطورا في رقم الأعمال حيث انتقل من 3,1 مليار أورو سنة 2004 إلى 4 مليار أورو سنة 2015، ويعود ذلك لارتفاع عدد العقود المكتتبة في هذا الفرع في معظم شركات التأمين؛
- عرف فرع تأمين البناء تطورا خلال الفترة 2005-2015، حيث ارتفع من 2 مليار أورو سنة 2005 إلى 2,1 مليار أورو سنة 2015، ويفسر ذلك بالتطور في العقارات ومشاريع البناء في فرنسا؛
- ارتفع رقم أعمال تأمين الكوارث الطبيعية من 1,3 مليار أورو سنة 2005 إلى 1,6 مليار أورو سنة 2015، وتعود هذه الزيادة إلى زيادة الطلب على هذا الفرع نظرا للظروف الطبيعية غير المواتية التي شهدتها البلد، مثل الفيضانات، الأمطار الغزيرة التي رافقت موجات

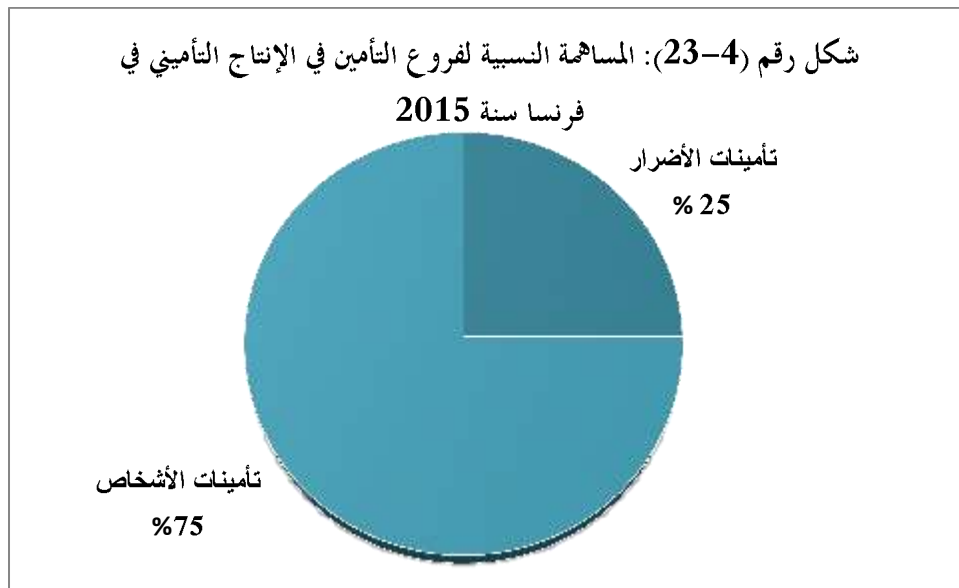
المر خلال فصل الصيف خاصة في السنوات الأخيرة؛

- عرف فرع التأمينات المتعددة نموا ملحوظا في رقم الأعمال، حيث انتقل من 3,7 مليار أورو سنة 2005 إلى 5,9 مليار أورو سنة 2015، ويفسر ذلك بالضمانات المختلفة التي تم طرحها ضمن هذا الفرع؛

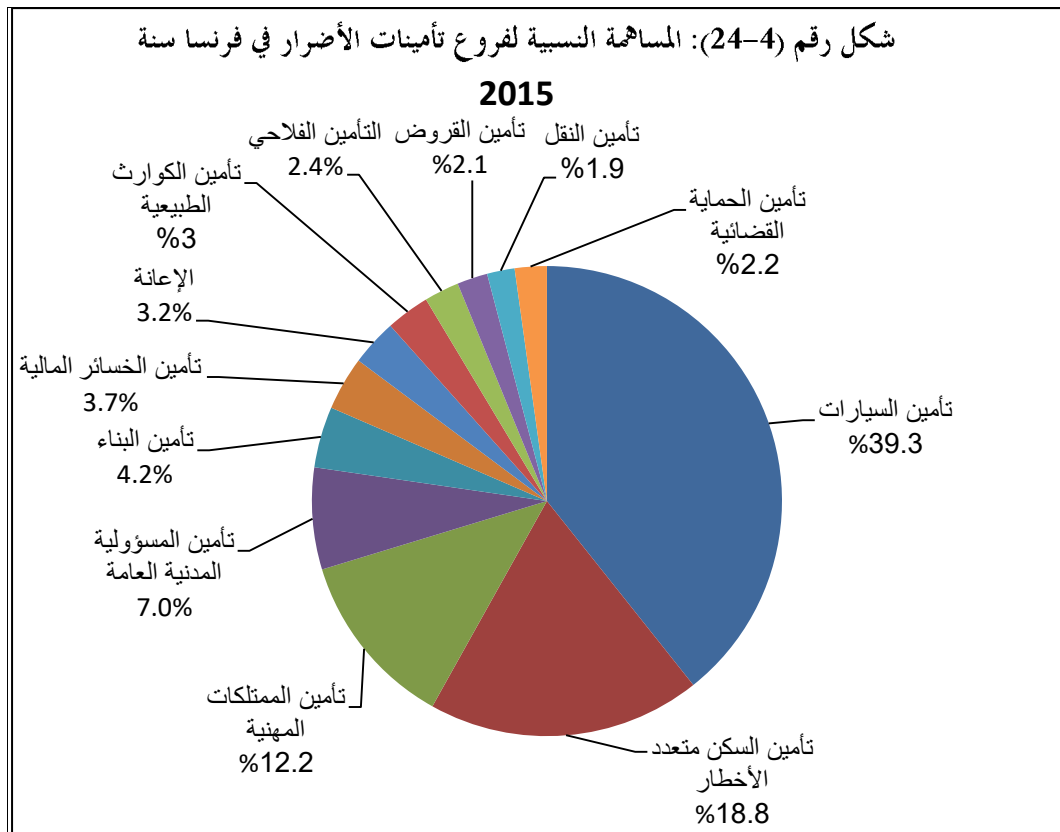
- أما فرع تأمينات الأشخاص فقد حقق رقم أعمال مرتفعا خلال الفترة 2005-2015 مقارنة بتأمينات الأضرار. وبالرغم من بعض التراجعات التي عرفها الفرع خلال هذه الفترة إلا أنه حقق أعلى نمو له سنة 2015 بقيمة 156 مليار دولار. ويفسر النمو في هذا الفرع بارتفاع الوعي لدى الفرد الفرنسي فيما يخص التأمين على الحياة، والتحفيزات التي تمنحها الدولة، بالإضافة إلى الفوائد التي تقدمها شركات التأمين خاصة في عقود الرسملة. أما الانخفاض الذي شهده الفرع؛ خاصة خلال 2011 و2012؛ فيعود إلى الظروف غير المواتية والتي قلصت من ادخارات الأسر على المدى الطويل وتحول رغبتهم إلى الحصول على السيولة على المدى القصير.

## II. المساهمة النسبية لفروع التأمين في الإنتاج سنة 2015:

تمثل تأمينات الأشخاص 75% من إجمالي إنتاج التأمين في فرنسا، وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية أوروبيا والمرتبة الرابعة عالميا فيما يخص التأمين على الحياة سنة 2015. أما تأمينات الأضرار (المتلكات) فتساهم بنسبة 25% من إجمالي الإنتاج التأميني سنة 2015، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.



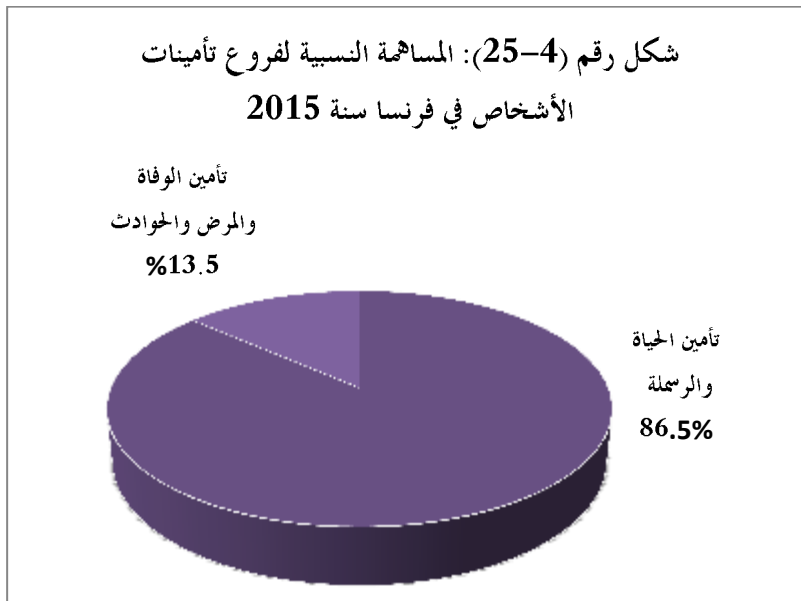
كما يوضح الشكل الموالي المساهمة النسبية لفروع تأمينات الأضرار سنة 2015



المصدر: Fédération Française des sociétés d'assurances, **Rapport annuel 2015**, France, P.7

يتضح من خلال الشكل السابق أن أكبر حصة في محفظة الأضرار تعود لتأمين السيارات بنسبة 39,3%، يليها تأمين السكن متعدد الأخطار بنسبة 18,8%، ثم تأمين الممتلكات المهنية بنسبة 12,2%، أما بقية المحفظة فهي موزعة على الفروع المختلفة الأخرى بنسب تتراوح بين 2 و 7%. كما يتضح من الشكل تنوع منتجات التأمين على الأضرار في فرنسا وتعددتها، ويعود ذلك لرغبة شركات التأمين في تلبية حاجات المؤمن لهم على اختلافها.

أما الشكل الموالي فيوضح المساهمة النسبية لفروع تأمينات الأشخاص سنة 2015.



المصدر: Fédération Française des sociétés d'assurances, **Tableau de bord de l'assurance**, France, 2015, P.9

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نسبة مساهمة فرع التأمين على الحياة والرسملة كبيرة؛ إذ تقدر بـ 86.5% من إجمالي تأمينات الأشخاص، وتفسر هذه المساهمة الكبيرة بنمو الوعي الادخاري وارتفاع مستوى المعيشة في فرنسا، أما نسبة 13.5% فتعود لفرع التأمين على الوفاة والمرض والحوادث.

#### المطلب الرابع: هيكل الاستثمارات في شركات التأمين في فرنسا

تنص المادة R332-1 من قانون التأمينات الفرنسي على ما يلي:  
"الالتزامات النظامية لشركات التأمين يجب أن تمثل في أي وقت بأصول معادلة".<sup>1</sup>  
انطلاقاً من هذه المادة؛ فإن شركات التأمين ملزمة في جميع الأوقات بتمثيل الالتزامات النظامية والمتمثلة أساساً في المخصصات التقنية بأصول معادلة، والتي تخضع لرقابة صارمة من طرف الدولة. كما أنه يتم تقييم هذه الالتزامات والأصول المعادلة وفقاً للقواعد والأنظمة المنصوص عليها في قانون التأمينات الفرنسي.

يحدد القانون قائمة الأصول المؤهلة لمعادلة الالتزامات النظامية، وتمثل هذه الأصول في:

- السندات والأوراق المالية ذات العائد الثابت؛
- الأسهم والأوراق المالية ذات الصلة؛
- الأصول العقارية؛
- القروض والودائع.

<sup>1</sup> Thomas Béhar, **Assurance**, ECONOMICA, Paris, 2010, P.82

هذه التوظيفات يجب أن توفر عنصر السيولة لشركة التأمين، بالإضافة إلى عنصر الربحية والضمان، كما يجب أن تكون موزعة في حدود النسب المنصوص عليها في القانون.

### أولاً: نسب التوظيف في شركات التأمين في فرنسا

إن الأصول التي يتم الاستثمار فيها في شركات التأمين تخضع لعدة شروط حسب القانون الفرنسي، وتمثل هذه الشروط في:<sup>1</sup>

1. أن تكون هذه الأصول معادلة أيضاً لمخصصات إجمالية من إعادة التأمين؛
2. أن تكون هذه الأصول متوافقة مع العملات الأجنبية لهذه المخصصات، وتقع على أراضي دولة من دول الاتحاد الأوروبي؛
3. أن تشمل التوظيفات الخاضعة للقواعد:
  - أ. الحد الأقصى (الأسهم) أقل من 65%، العقارات أقل من 40%، القروض أقل من 10%؛
  - ب. التوزيع (5% أو 10% على الأكثر على القروض أو العقارات، هذا الحد يُخفض في حالة الأوراق المالية غير المدرجة في البورصة)؛
  - ت. تخضع لتقييم معين ومحدد (تقييم كل الأصول بقيمة شرائها أو بسعر تكلفتها بعد خصم أي اهتلاكات أو إطفاءات وذلك حسب القواعد المحاسبية للتأمين السارية حتى سنة 2004).

أما نسب التوظيف حسب القانون الفرنسي فهي موزعة كما يلي:<sup>2</sup>

➤ 58% أصول المؤسسات وتشمل:

- 37% السندات

- 18% الأسهم

- 3% العقارات

➤ 32% سندات حكومية

➤ 6% السوق النقدية

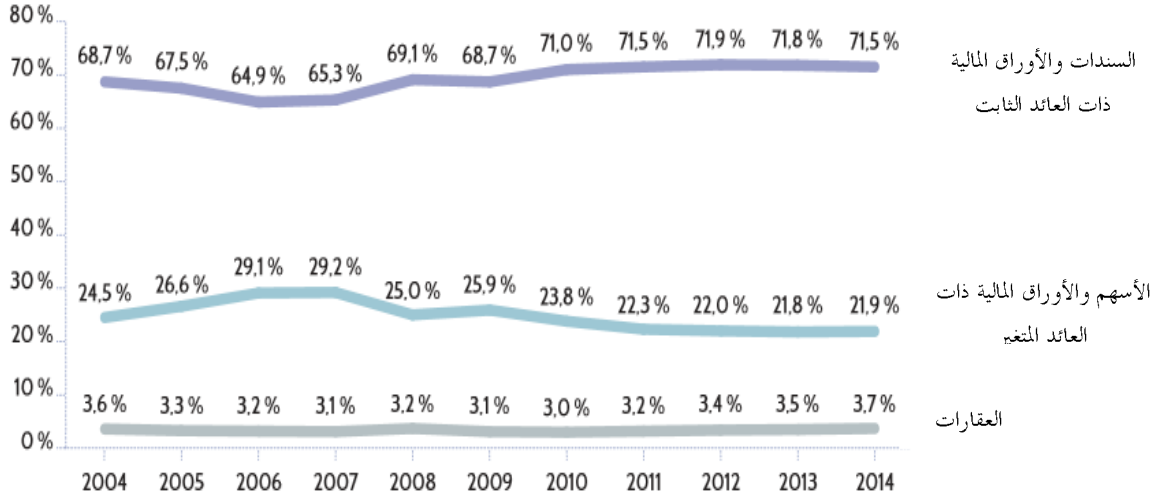
➤ 4% توظيفات أخرى

ويمكن توضيح مدى التزام شركات التأمين في فرنسا بالتوظيف وفق النسب المحددة قانونياً وذلك من خلال تتبع تطور نسب التوظيف كما هو مبين في الشكل الموالي.

<sup>1</sup> Daniel Zajdenweber, Op.cit, P.128

<sup>2</sup> Fédération Française des sociétés d'assurances, *l'assurance Française*, France, 2016, P.17

شكل رقم (4-26): تطور نسب التوظيف في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2004-2014



Source : Fédération Française des sociétés d'assurances, **Rapport annuel 2015**, France, 2015, P.82

من خلال الشكل السابق يتبين أن توظيفات شركات التأمين في فرنسا تتوافق بشكل عام والنسب المحددة قانونياً، حيث أنه يتم التوظيف في السندات والأوراق المالية ذات العائد الثابت بمعدل 69,26%، وهي موزعة بين السندات المملوكة للمؤسسات والسندات الحكومية. أما التوظيف في الأسهم والأوراق المالية ذات العائد المتغير فهو بمعدل 24,73%، مما يدل على اهتمام شركات التأمين في فرنسا بتعظيم عوائدها بالاستثمار في الأسهم لكن دون المجازفة بدرجة كبيرة بأموالها. كما نلاحظ من الشكل السابق أن التوظيف في الأسهم والأوراق المالية ذات العائد المتغير قد انخفض ابتداء من سنة 2007 مقابل زيادة التوظيف في السندات والأوراق المالية ذات العائد الثابت، وهو ما يعكس رغبة شركات التأمين في تقليل المخاطر عند التوظيف والحصول على عوائد ثابتة. أما التوظيف في العقارات فيعرف ثباتاً نسبياً في حدود 3% وفق النسبة القانونية. ويتضح أيضاً أن شركات التأمين في فرنسا لا تتجه كثيراً للتوظيف في السوق النقدية نظراً لانخفاض عوائدها مقارنة بالتوظيف في الأسهم والسندات. كما تبقى نسبة 4% تقوم شركات التأمين في فرنسا بتوظيفها في قنوات أخرى حسب الفرص المتاحة لها.

### ثانياً: تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا

يعتبر النشاط الاستثماري على درجة كبيرة من الأهمية في شركات التأمين في فرنسا، حيث تعمل شركات التأمين في فرنسا على زيادة حجم استثماراتها قدر الإمكان لدعم نموها وتفوقها، ويمثل الجدول الموالي تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015.

جدول رقم (4-14): تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	مليار أورو
1968	1932,1	1743,4	1667,7	1487,0	1503,4	1406,3	1242,3	1311,1	1230,0	1120,4	حجم التوظيفات في شركات التأمين على الحياة
220	208,9	196,7	188,5	179,3	182,2	179,6	164,3	180,1	172,2	157,2	حجم التوظيفات في شركات التأمين على الأضرار
2188	2141	1940,1	1856,2	1666,3	1685,6	1585,9	1406,6	1491,2	1402,2	1127,6	الإجمالي

المصدر: Fédération Française des sociétés d'assurances, **Rapport annuel 2015**, France, P.66-67

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجمالي حجم التوظيفات عرف تطورا ملحوظا، حيث انتقل من 1127,6 مليار أورو سنة 2005 إلى 2188 مليار أورو سنة 2015، بنسبة تطور بلغت 94%.

كما نلاحظ من الجدول أن حجم التوظيفات في شركات التأمين على الحياة أكبر منه في شركات التأمين على الأضرار في جميع السنوات، مما يعكس أهمية الاستثمارات طويلة الأجل في قطاع التأمين الفرنسي، حيث أن نسبة 89% من إجمالي التوظيفات في سوق التأمين الفرنسية تعود لشركات التأمين على الحياة بقيمة 1968 مليار أورو سنة 2015. أما نسبة 11% فتعود لشركات التأمين على الأضرار بقيمة 220 مليار أورو سنة 2015.

### ثالثا: تطور مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الفرنسي

تعد مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الفرنسي مساهمة جد هامة، لذلك تلعب استثمارات شركات التأمين دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصادية في فرنسا، من خلال توجيه جزء من توظيفاتها نحو المشاريع الاستثمارية التي تخدم الاقتصاد. ويوضح الجدول الموالي تطور مساهمة توظيفات شركات التأمين تمويل الاقتصاد الفرنسي.

جدول رقم (4-15): تطور مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الفرنسي خلال

الفترة 2005-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	مليار أورو
505,2	485,0	464,0	416,5	421,4	396,4	351,6	372,8	350,5	281,9	234,4	حجم التوظيفات المتاحة للاستثمار
658,45	642,11	603,97	578,31	569,46	540,69	520,71	558,57	532,67	494,01	441,08	إجمالي حجم الاستثمارات
76,72	75,53	76,82	72,02	73,99	73,31	67,40	66,74	65,80	57,06	53,14	مساهمة التوظيفات في الاستثمار الإجمالي (%)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: موقع الفدرالية الفرنسية لشركات التأمين [www.ffsa.fr](http://www.ffsa.fr) و المعهد الوطني الفرنسي للإحصاءات والدراسات الاقتصادية [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مساهمة توظيفات شركات التأمين في إجمالي الاستثمارات بفرنسا عرفت تطورا هاما، حيث ارتفعت من 53% سنة 2005 إلى 76% سنة 2015، وتعود هذه المساهمة الهامة إلى الحجم الكبير للتوظيفات المتاحة للاستثمار وارتفاعها المستمر منذ سنة 2005، حيث تقوم شركات التأمين بتوجيه هذه الأموال في مشاريع استثمارية متعددة، مما يدعم مساهمة هذه التوظيفات في تمويل الاقتصاد الفرنسي، يضاف إلى ذلك توفر المناخ الاستثماري الملائم لشركات التأمين ونمو وتطور قطاع التأمين الفرنسي، وتسارع وتيرة النمو الاقتصادي بشكل عام.

#### رابعا: السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في فرنسا

نظرا لضخامة حجم التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا (2188 مليار أورو سنة 2015)، والتي تعود نسبة كبيرة منها لتأمينات الأشخاص، وخاصة التأمين على الحياة وعقود الرسملة، وبالنظر لنسب وقنوات التوظيف التي يحددها القانون الفرنسي (58% أصول المؤسسات (وتشمل 37% السندات، 18% الأسهم، 3% العقارات)، 32% سندات حكومية، 6% السوق النقدية، 4% توظيفات أخرى)؛ تتنوع السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في فرنسا بين السياسة المحافظة والسياسة المتوازنة، وتتجنب قدر الامكان السياسة الهجومية حفاظا على الأموال المستثمرة.

ويفسر هذا التنوع في السياسات الاستثمارية في شركات التأمين الفرنسية بتنوع التزامات شركاتها بين قصيرة وطويلة الأجل، مما يسمح لها بتبني السياسة الاستثمارية المحافظة التي تضمن توفير السيولة



المطلوبة في الأجل القصير بالإضافة إلى تجنب المخاطرة قدر الإمكان، كما يسمح لها هذا التنوع في الالتزامات بتبني السياسة المتوازنة التي تضم استثمارات طويلة الأجل ذات عوائد مرتفعة على المدى الطويل.

## المبحث الثاني: مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة

### التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا

نظرا للانفتاح المستمر لقطاع التأمين محليا وعالميا، وتزايد الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية على جميع المستويات؛ تعمل كل من الجزائر وفرنسا على تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين مستعينة في ذلك بسياساتها الاستثمارية المختلفة كأحد مداخل تطوير الميزة التنافسية، وذلك حسب الإمكانيات المتوفرة وآليات كل دولة.

يتناول هذا المبحث مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا، من خلال التطرق لمختلف الآليات التي تنتهجها كل دولة في سبيل تطوير الميزة التنافسية باستخدام سياساتها الاستثمارية، كما يتم التطرق في هذا المبحث لبعض المؤشرات الدالة على مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا تبعا للمعطيات المتوفرة.

## المطلب الأول: مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة

### التنافسية في الجزائر

يعد تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية ضرورة حتمية وملحة من أجل دعم قدراتها التنافسية والنهوض بالقطاع وزيادة مساهمته في الاقتصاد الوطني في ظل الأداء الضعيف والوضع المتدني للذي يعرفه، وهنا يتوجب على شركات التأمين الجزائرية توجيه سياساتها الاستثمارية لتطوير الميزة التنافسية، من خلال تبني الآليات المناسبة وتوفير كل الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك.

## أولاً: آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات

### الاستثمارية في الجزائر

بالرغم من ضعف قطاع التأمين في الجزائر وضعف استثماراته؛ وهو ما دلت عليها الإحصاءات الواردة في المبحث الأول من هذا الفصل؛ إلا أن الجزائر تسعى لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين باستخدام السياسات الاستثمارية باعتبارها أحد المصادر الهامة لذلك، وهذا يتبني مجموعة من الآليات والتي نورد أهمها فيما يلي:

## 1. الإصلاحات المعتمدة:

عرف قطاع التأمين في الجزائر سلسلة من الإصلاحات المنتهجة للمهادفة للنهوض بالقطاع، وتحرير وانفتاح السوق الجزائرية بإلغاء الاحتكار والسماح بفتح المجال لشركات التأمين الأجنبية للتنافس مع الشركات الوطنية. وبالرغم من ذلك فإن الواقع يدل على تواضع المركز التنافسي للقطاع، كما تبقى مساهمة قطاع التأمين في الناتج المحلي الإجمالي بالجزائر ضعيفة ولا تعكس القدرات الموجودة والإمكانات المتاحة التي يتمتع بها.

وإجمالاً يمكن القول أن الإصلاحات التي مست قطاع التأمين في الجزائر شملت ما يلي:

### 1. الإصلاح في الجانب القانوني:

يعد صدور القانون 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995، بمثابة إصلاح جذري لقطاع التأمين في الجزائر، حيث عرفت سوق التأمين منذ صدور هذا القانون انفتاحاً على المنافسة الحرة والاستثمار الخاص وإنشاء العديد من شركات التأمين الخاصة. وبتاريخ 20 فيفري 2006 صدر القانون 06-04 كمحاولة لدعم نمو قطاع التأمين في الجزائر، ومن أهم التعديلات التي جاء بها هذا القانون في مجال تطوير الميزة التنافسية من خلال السياسات الاستثمارية؛ هي تفعيل عملية تعبئة المدخرات بهدف استثمارها وتحقيق الميزة التنافسية من خلالها، ودعم تطوير مناخ الاستثمار أمام شركات التأمين لتحسين تنافسيتها في الجزائر.<sup>1</sup>

وكمحصلة ناجمة عن حركية وموجة الإصلاحات الجذرية وإعادة الهيكلة التي باشرتها السلطات المركزية في قطاع التأمين، والرامية إلى إدخال شركات التأمين المختلفة معترك المنافسة والسعي إلى ترقية مستوى الخدمة وتطوير الفروع التأمينية الحالية، واستحداث شعب جديدة من خلال فصل تأمينات الأضرار عن تأمينات الأشخاص (دخلت حيز التنفيذ سنة 2011)؛ انتقل رقم الأعمال الإجمالي لقطاع التأمين من 41,647 مليار دج سنة 2005 إلى 128,684 مليار دج سنة 2015 بنسبة تطور بلغت 209%، ولكن رغم ذلك تبقى هذه النتائج بعيدة جداً عن تلك المحققة في الدول المتقدمة كفرنسا.

### 2. الإصلاح المالي:

شمل الإصلاح المالي الذي اعتمده الجزائر في قطاع التأمين، والرامي إلى دعم تنافسية شركات التأمين؛ الحد الأدنى لرأس المال اللازم لمزاولة نشاط شركات التأمين، توفر شركات التأمين على هامش الملاءة، وكذا نسب توظيف أموال شركات التأمين.

<sup>1</sup> صبرينة شراقة، دور الرقابة الإشراف في تنمية قطاع التأمين في الجزائر، مرجع سابق، ص. 13.

أ. الحد الأدنى لرأس المال اللازم لمزاولة نشاط شركات التأمين:

يختلف الحد الأدنى لرأس مال شركات التأمين في التنظيم الجزائري حسب طبيعة النشاط التأمين الممارس، وقد حددت التعليمات رقم 95-344 المؤرخة في 31 أكتوبر 1995 المتعلقة برأس المال الأدنى لشركات التأمين والتي تمارس نشاطها في الجزائر كما يلي:<sup>1</sup>

- الحد الأدنى لرأس مال شركات التأمين في شكل شركة مساهمة والتي تمارس فقط العمليات التأمينية للأشخاص ولا تمارس تنازلات إعادة التأمين إلى الخارج يقدر بـ 200 مليون دج.

- الحد الأدنى لرأس مال شركات التأمين في شكل شركة مساهمة والتي تمارس جميع الفروع التأمينية ولا تمارس تنازلات إعادة التأمين إلى الخارج يقدر بـ 300 مليون دج.

- الحد الأدنى لرأس مال شركات التأمين في شكل شركة مساهمة والتي تمارس جميع الفروع التأمينية والتي تتضمن تنازلات إعادة التأمين إلى الخارج يقدر بـ 450 مليون دج.

وفي 16 نوفمبر 2009، صدر المرسوم التنفيذي رقم 09-375 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 95-344 حيث تم تعديل الحد الأدنى لرأس مال شركات التأمين كما يلي:

- الحد الأدنى لرأس مال شركات التأمين في شكل شركة مساهمة والتي تمارس فقط العمليات التأمينية للأشخاص والرسملة يقدر بـ 1 مليار دج.

- الحد الأدنى لرأس مال شركات التأمين في شكل شركة مساهمة والتي تمارس التأمين على الأضرار يقدر بـ 2 مليار دج.

- الحد الأدنى لرأس مال شركات التأمين في شكل شركة مساهمة والتي تمارس إعادة التأمين حصريا يقدر بـ 5 مليار دج.

يعد هذا الإصلاح الذي شمل رفع رأس مال شركات التأمين، بمثابة خطوة مهمة لتطوير قطاع التأمين، وتحسين مستوى أداء شركاته وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها ودعم ميزتها التنافسية.

ب. الحد الأدنى لهامش الملاعة:

عادة ما تفرض الهيئات الوصية بقطاع التأمين في إطار تنظيمها الاحترازي، ضرورة حيابة شركات التأمين على أموال إضافية مكملة للمخصصات التقنية\*، من أجل ضمان مصالح المؤمن

<sup>1</sup> Décret N°95-344 relatif au **capital minimum des sociétés d'assurance**. Journal officiel, N°65 du 31 Octobre 1995. Algérie, 1995

\* تم التطرق لمختلف المخصصات التقنية في شركات التأمين ضمن الفصل الأول من الدراسة، (راجع المطلب الرابع من المبحث الأول)

لهم، والوفاء بمسئولياتهم في أوقاتها المحددة، وتمثل هذه الأموال أساسا فيما يعرف بـالملاءة.

يستعمل هذا الهامش عادة من أجل تغطية الآثار التالية:

- عدم التقييم الصحيح أو التمثيل الجيد للمخصصات التقنية؛
  - التقلبات العشوائية لحجم الكوارث المحققة؛
  - انخفاض قيم الأصول وعوائدها نتيجة لحدوث أزمات مالية (في السوق المالية مثلا)؛
  - اختلال في النتيجة الصافية للشركة، والذي يمكن أن ينتج عن عدم التسعير الصحيح
- لمنتجاتها، زيادة حجم تكاليف استغلالها...

وحسب التنظيم الجزائري فإنه ينبغي أن لا يقل هامش الملاءة في شركات التأمين عن:

- 20% من إجمالي رقم الأعمال؛

- 15% من إجمالي الديون التقنية.

وإلا فإنه يتوجب عليها أن ترفع من قيمة رأس مالها أو تدفع كفالة للخزينة العمومية في حدود نسبة العجز، على أن يتم ذلك في أجل أقصاه ستة أشهر ابتداء من تاريخ توقيع محضر معاينة العجز.<sup>1</sup>

وتتطلب قواعد الملاءة المالية أيضا ضرورة تكوين شركات التأمين لمختلف الالتزامات النظامية وتسجيلها في خصوم ميزانيتها، والتي تتكون حسب التشريع الجزائري من الاحتياطات والمخصصات التقنية والديون التقنية، حيث تمثل الديون التقنية التزامات الشركة اتجاه المؤمن لهم والمستفيدين والغير، ويمكن إجمالها في عنصرين هما الكوارث والتكاليف قيد التسديد، الأقساط الصادرة المؤجلة.

ونظرا لأهمية تغطية الالتزامات النظامية ومدى تأثير ذلك على ملاءة الشركة؛ يتوجب على شركات التأمين توظيف أموالها حسب أوجه الاستثمار المختلفة وبالنسب المناسبة، لأن هذه التوظيفات تعتبر الضمان الأساسي للمؤمن لهم والمستفيدين والغير في حالة تحقق الكوارث هذا من جهة، كما تعتبر (التوظيفات) مصدرا لإيرادات الشركة لما تحققه من نواتج مالية من جهة أخرى.

ث. نسب توظيف أموال شركات التأمين:

ذكرنا سابقا أنه يتعين على شركات التأمين احترام النسب المحددة قانونيا لتوظيف أموالها،

<sup>1</sup>Décret N°95-343 relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurance, Journal officiel N °65 du 31 Octobre 1995, Algérie, 1995

والتي تم تعديلها في القرار المؤرخ في 7 جانفي 2002 كما يلي:

50% قيم حكومية، 20% السوق النقدية، 10% سوق العقار، 15% توظيف في البورصة، 5% المساهمة في رؤوس أموال الشركات المختلفة.

تعد الإصلاحات التي اعتمدها الدولة الجزائرية في إطار تنمية وتطوير قطاع التأمين ودعم تنافسيته؛ خطوة هامة وضرورية للنهوض به، وبالرغم من تحسن أداء السوق خلال السنوات الأخيرة، إلا أن الواقع يدل على تواضع المركز التنافسي لشركات التأمين، فحجم التأمينات بالجزائر بسيط جداً ولا يمثل سوى 0.03% من السوق العالمية رغم أن سقف التنافس مفتوح بالجزائر. ومن استقرار الأرقام والإحصاءات نخلص إلى وجود فجوة عميقة بين الأداء التأميني الحقيقي (الفعلي) والأداء التأميني الكامن (المرتقب)، ومن أهم الأسباب التي جعلت مكانة الجزائر ضمن سوق التأمين الدولية متدهورة، هشاشة حصيلة قطاع التأمين الوطني من حيث مجموع الأقساط المكتتبة، وعدم استفادته القصوى من الإمكانيات المادية الهائلة المعطلة.

## II. توجيه الاستثمارات نحو توسيع شبكات توزيع المنتج التأميني:

تهدف شركات التأمين الجزائرية إلى توجيه سياساتها الاستثمارية نحو تطوير ميزة النمو، من خلال توزيع منتجاتها عبر مختلف شبكات التوزيع. وتركز شركات التأمين الجزائرية على التوسع الجغرافي وتوسيع نقاط البيع محليا دون التوسع بالحجم، كما أن شركات التأمين الجزائرية لا تملك أية فروع لها بالخارج. وتتمثل شبكات التوزيع المعتمدة في الجزائر في:

### 1. الشبكة المباشرة:

تتمثل الشبكة المباشرة في الوكالات المباشرة وهي عبارة عن منافذ بيع تابعة لشركة التأمين نفسها، حيث تضم سوق التأمين الجزائرية 2281 وكالة مباشرة سنة 2015، بتطور بلغ 15,8% مقارنة بسنة 2014. وتمثل الشبكة المباشرة ممثلة في الوكالات المباشرة نسبة 68,02% من إجمالي شبكات التوزيع في الجزائر،<sup>1</sup> حيث أن رقم الأعمال المحقق عبر الوكالات المباشرة سنة 2015 بلغ 89,486 مليار دج.

### 2. الشبكة غير المباشرة:

تمثل الشبكة غير المباشرة حوالي 14% من إجمالي شبكات التوزيع في الجزائر سنة 2015، حيث بلغ رقم الأعمال المحقق عبر هذه الشبكة 18,130 مليار دج. وتشمل الشبكة غير المباشرة مايلي:

<sup>1</sup> CNA, Note de conjoncture du marché des assurance, Algérie, 2015, P.13

أ. الوكلاء العامون: تضم شبكة التوزيع 783 وكلاء عامًا سنة 2015. ويكلف الوكلاء العامون من طرف شركات التأمين بتوزيع كل أو جزء من منتجات الشركة، وأغلب الوكلاء العامون هم إطارات سابقة في الشركات العمومية الجزائرية.

ب. سماسرة التأمين: يعتبر سمسار التأمين وكلاء للمؤمن لهم الذين يبحثون عن شركات التأمين المختلفة في السوق، للحصول على أفضل تغطية وأفضل سعر، حيث يتوسط بين المؤمن له وشركة التأمين.<sup>1</sup> وعدد سماسرة التأمين في الجزائر محدود حيث بلغ عددهم 35 سمسارًا سنة 2015.<sup>2</sup>

### 3. صيرفة التأمين:

ابتداء من سنة 2006 ظهر شكل آخر من أشكال توزيع منتجات التأمين وهو صيرفة التأمين، والتي تعتبر من التقنيات الحديثة في مجال إدارة التأمين في الجزائر، وهذا لتشجيع العمل مع البنوك، وتوفير الخدمات التأمينية على مستوى شبائيك البنوك والهيئات المالية، وإعطاء العملية التأمينية ميزة تنافسية أكثر، وخاصة ميزتي النمو والإبداع. وقد بدأ توزيع منتجات التأمين عبر هذه القناة في الجزائر منذ صدور القانون 06-04، والذي ينص على تنويع قنوات توزيع منتجات التأمين من خلال الشبكة البنكية. غير أن مبيعات التأمين المحققة عبر صيرفة التأمين لا تمثل سوى 17% من رقم أعمال التأمين سنة 2015.

ويمكن توضيح أهم شبكات توزيع منتجات التأمين في الجزائر في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-16): شبكات توزيع منتجات التأمين في الجزائر سنة 2015

المجموع	صيرفة التأمين	الشبكة غير المباشرة		الشبكة المباشرة	العدد
		السماسة	الوكلاء العامون	الوكالات المباشرة	
3099	-	35	783	2281	
100%	17,31%	0,06%	14,61%	68,02%	الحصة من رقم الأعمال الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

CNA, Réseau de distribution des sociétés d'assurance, Note statistiques, Algérie, 2015, P.2

<sup>1</sup> Guide des assurance en Algérie, KPMG, 2015, P.118

<sup>2</sup> [http://www.cna.dz/Acteurs/Courtiers-d-assurance/\(offset\)/30](http://www.cna.dz/Acteurs/Courtiers-d-assurance/(offset)/30)

إن اعتماد شركات التأمين على شبكات توزيع مختلفة يمكنها من تحقيق فرص ربح أكثر، ويساهم في تطوير ميزتها التنافسية، حيث أنه كلما زاد تنوع شبكات التوزيع كلما ساهم ذلك في زيادة المنافسة بين الشركات وتحسين الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تطوير ميزة النمو ودعم القدرات التنافسية للشركة. وبالرغم من جهود الدولة الجزائرية لتوسيع وتنوع شبكات توزيع المنتجات التأمينية؛ إلا أن تركيز شركات التأمين في الجزائر على الشبكة المباشرة بنسبة كبيرة (وهو ما يوضحه الجدول السابق) لا يسمح بالاستفادة الكاملة من مزايا شبكات التوزيع المختلفة، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها حجم الموارد المالية الكبير الذي يتطلبه تطوير ميزة النمو من خلال إنشاء قنوات بيع جديدة أو توسيع شبكات التوزيع الحالية، والذي قد يصعب على شركات التأمين الجزائرية توفيره خاصة في ظل ضعف استثمارات هذه الأخيرة. مما يدل على المساهمة المتواضعة لاستثمارات شركات التأمين في الجزائر في توسيع شبكات توزيع المنتج التأميني.

### III. العمل على تقديم المنتجات والخدمات التأمينية المبتكرة:

لا تضم سوق التأمين الجزائرية منتجات مبتكرة بالكامل، وإنما منتجات مطورة أو إدخال تحسينات على منتجات قائمة أو إضافة ضمانات خاصة إلى وثائق التأمين. فمنتجات التأمين التي كانت متواجدة منذ السبعينات هي نفسها حاليا، ذلك أن شركات التأمين في الجزائر لا تركز سياساتها الاستثمارية نحو ابتكار وإبداع منتجات جديدة تماما أو دعم البحوث والمشاريع الخاصة بتطوير المنتجات والخدمات المقدمة، وإنما تركز على تقديم ضمانات إضافية أو تحسين بعض العروض على عقود التأمين، بهدف كسب رضا العميل والسعي لتطوير الميزة التنافسية بطرق تقليدية.

ويتمثل التحدي الذي تواجهه شركات التأمين الجزائرية؛ في إمكانية استغلال الموارد المالية لديها في تصميم منتجات جديدة وفقا لاحتياجات المؤمن لهم ومن ثم إمكانية تسويقها. ومن أهم التحسينات التي تم إدخالها على المنتجات التأمينية في الجزائر نجد:

#### 1. حزم المنتجات (Les produits packages):

من بين التحسينات التي قامت بها شركات التأمين الجزائرية على المنتجات المقدمة، ما يعرف بـ "حزم المنتجات"، وهي عبارة عن مجموعة من الضمانات التي تخص خطرا معينا في وثيقة واحدة، أو عبارة عن تأمين مجموعة من الأخطار في عقد واحد. وتهدف شركات التأمين من تعميم هذا المنتج المحسن إلى تطوير ميزة الابداع والابتكار وكذا تحقيق أرباح إضافية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Said Oubaziz, *Les reformes institutionnelles dans le secteur des assurances*, mémoire de magister, université de Tizi ouzou, Algérie, 2012, P.175



يؤدي اكتتاب المؤمن له في هذا النوع من المنتجات إلى تخفيف عناء إبرام مجموعة من العقود، حيث أن شركة التأمين تعرض على المؤمن له اكتتاب مجموعة من الأخطار أو الضمانات في وثيقة واحدة بدلا من مجموعة من الوثائق، كما يمكنه الاستفادة من التخفيضات التي تقدمها شركة التأمين في هذا المنتج، وهو ما يعد أمرا إيجابيا لدى العملاء، بالإضافة إلى أنه يحقق ميزة تنافسية للشركة أمام شركات التأمين المنافسة.

## 2. الاستفادة العينية من التعويض:

أدخلت بعض شركات التأمين الجزائرية تحسينات فيما يخص التعويضات التي تدفعها للمتضررين، حيث أضافت إمكانية الاستفادة من التعويض العيني بالإضافة إلى التعويض المادي.

ويتمثل التعويض العيني الذي يمكن للمؤمن له الاستفادة منه في تقديم المساعدة عند تحقق الخطر، حيث يمكن للمؤمن له الاتصال بشركة التأمين وتكفل هي بإرسال فريق متخصص لتقديم المساعدة للمؤمن له في عين المكان. بالإضافة إلى إصلاح المركبات المتضررة والتي تدخل ضمن نطاق التغطية التأمينية. ومن بين الشركات التي اعتمدت هذه التحسينات نجد شركة Alliance، 2A، SAA، CAAR، وتشير الإحصاءات الصادرة عن المجلس الوطني للتأمينات (CNA)؛ أن معظم شركات التأمين التي تمكنت من إدخال هذه التحسينات على منتجاتها وإدخال التعويض العيني كانت قد حققت زيادة في عوائد استثماراتها المالية.<sup>1</sup> مما يؤكد أهمية استثمارات شركات التأمين في تحسين وابتكار الخدمات التأمينية وبذلك تطوير الميزة التنافسية.

تسمح هذه التحسينات في كيفية التعويض بجذب المؤمن لهم لشركة التأمين، مما يحقق لها ميزة تنافسية، كما أنه يساهم في الحفاظ على العملاء الحاليين وعدم توجيههم لشركات منافسة أخرى.

## 3. مجموعة منتجات "حياتي" لتأمين الأشخاص:

أطلقت عدة شركات تأمين في الجزائر في نهاية سنة 2015 مجموعة منتجات موجهة للأفراد متعلقة بالحوادث الشخصية تحت اسم "حياتي" والمقترحة على مختلف فئات الزبائن. وقد كانت البداية في تقديم هذا المنتج من طرف شركة "كرامة" التابعة للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "CAAR".

وقد استثمرت شركات التأمين المقدمة لهذه المنتجات في الأربع سنوات الأخيرة 4,4 مليار دج من أجل توفير هذه المنتجات، حيث تتوقع زيادة رقم أعمالها بـ 1,2 مليار دج في نهاية

<sup>1</sup> CNA, Les assurance a l'heure des TIC, Le revue de l'assurance, N° 6, Algérie, 2015, P.50

سنة 2016، كمحصلة لتحسين منتجاتها مما يساهم في تطوير ميزتها التنافسية ودعم تفوقها وزيادة حجم مبيعاتها.<sup>1</sup>

تغطي هذه المجموعة من المنتجات الزبائن بشكل فردي أو جماعي في حالات الحوادث العادية أو المهنية، كما تقترح تغطية لعمال البناء وأصحاب المهن الحرة والأشخاص والرياضيين والعائلات والمتدربين. ففي ما يتعلق بمجال البناء يغطي هذا المنتج رب العمل إضافة إلى العمال الموسمين ضد أخطار العمل. أما فيما يخص المهن الحرة تتضمن المنتجات تأميناً ضد الإعاقة أو الوفاة في مجال العمل أو في غير مجال العمل بالإضافة إلى تغطية صحية تشمل مصاريف المستشفى والأدوية، ونفس التغطية مضمونة للعمال الموظفين والمقاولين.

كما تقترح شركات التأمين المقدمة لهذه المنتجات؛ للأزواج تأميناً ضد الحوادث مع تغطية صحية، وبإمكان العائلات أيضاً أن توسع التغطية إلى الأبناء في إطار منتج إضافي يعرف بـ "حياتي فاميلي"، ويختلف ثمن التأمين حسب سن ومهنة المؤمن له ونوعية الأخطار. كما تقترح شركات التأمين للتلاميذ تغطية المصاريف الصحية بما فيها مصاريف النظارات الطبية ومصاريف طبيب العظام. وقد قامت شركات التأمين في إطار هذه المجموعة من المنتجات بتحسين نوعية الضمان الجماعي بتقليص آجال التعويض إلى 15 يوماً.

وتعتزم بعض شركات التأمين في الجزائر إدخال منتج التأمين على الادخار وخاصة التقاعد التكميلي، إلا أنها تواجه صعوبة في إدراج هذه المنتجات بسبب ضعف عوائد الاستثمارات، نظراً لما يتطلبه طرح منتجات جديدة من موارد مالية هامة.

#### 4. تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية في شركات التأمين:

يساهم الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية في شركات التأمين في زيادة جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ويرفع من القدرة التنافسية للشركة ويزيد من حصتها السوقية، كما يمكنها من إجراء اتصالات تفاعلية بعملائها من خلال أدوات الاتصال المختلفة، مما يضمن ولاءهم للشركة، وكل هذا إذا تم استغلال الموارد المادية والبشرية للشركة بالشكل والمستوى المناسبين لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من التكنولوجيا الحديثة.

وفي الجزائر فإن شركات التأمين تعمل على إدراج التكنولوجيا الرقمية بشكل تدريجي ضمن العملية التأمينية بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وكسب رضا العملاء وزيادة حجم

<sup>1</sup> CNA, Assurance de personnes : Réalité et Perspectives, Journée d'étude, Algérie, 2015, disponible sur : <http://www.cna.dz/index.php/Actualite/Evenements-et-animations/Assurance-de-personnes-Realite-et-Perspectives>

مبيعاتها. حيث عرفت شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2004-2015 زيادة في عدد زبائنها بنسبة 19% نتيجة التوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية.<sup>1</sup> ومن بين استخدامات شركات التأمين في الجزائر للتكنولوجيا الرقمية نجد:

- تقدير وثيقة التأمين عبر الانترنت (Le devis en ligne)، ويقصد بهذه الخدمة الجديدة إمكانية المؤمن له الاطلاع على عقد التأمين الذي يريد أن يبرمه وقيمة القسط التي يمكن أن يدفعها، من خلال إدخال المعطيات اللازمة (مبلغ التأمين، نوع الخطر، معلومات عن الشيء محل التأمين...) في موقع الشركة الالكتروني عبر الانترنت، فيتحصل على وثيقة تأمين افتراضية تمكنه من اتخاذ القرار بالتأمين من عدمه. وتعد شركة أليانس الجزائر (Alliance) الشركة الأولى في الجزائر التي اقترحت نظام التقدير عبر الانترنت، وكانت البداية على تأمين السيارات سنة 2011، ثم تأمين السكن متعدد الأخطار سنة 2013.<sup>2</sup> وتخطط الشركة أيضا لإطلاق خدمة جديدة أخرى تتمثل في إمكانية المؤمن له التصريح عن الحادث المتحقق عبر الهاتف.

- إنشاء مواقع الكترونية على شبكة الانترنت، حيث تتوفر أغلب شركات التأمين العاملة في الجزائر على مواقع الكترونية، والتي تعد نافذة مفتوحة للجمهور للتعرف على الخدمات والمنتجات التي تقدمها شركات التأمين على صفحاتها الإلكترونية، وبالتالي يتمكن العميل من معرفة مختلف الضمانات التي سيتحصل عليها عند اختياره لمنتج معين، كما تمكن هذه المواقع شركات التأمين من جذب المؤمن لهم نظرا لإمكانية تصفح موقعها الالكتروني من أي مكان، كما تساهم في دعم تنافسيتها في السوق، من خلال طرح خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين، وتسهيل عملية الاطلاع عليها وعلى مختلف العروض المقدمة، انطلاقا من موقع الكتروني على شبكة الانترنت.

بالرغم من تبني شركات التأمين في الجزائر للتكنولوجيا الرقمية؛ إلا أن هذه الأخيرة لا يتم الاستفادة منها بالشكل الكامل، كما أن انتشارها لا يزال محدودا جدا، فمواقع شركات التأمين الالكترونية في الجزائر مثلا لا تتوفر على إمكانية التأمين عبر الخط (البيع عبر الانترنت)، كما لا تسمح بعملية الدفع الالكتروني فهي مجرد واجهة تعريفية للعميل فقط.

وحسب الإحصاءات الأخيرة لتقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي حول شركات التأمين في الجزائر، أظهرت هذه الأخيرة تأخرا كبيرا في إدماج التكنولوجيا

<sup>1</sup> CNA, Les assurance a l'heure des TIC, Op.cit, P.52

<sup>2</sup> CNA, Les assurance a l'heure des TIC, Le revue de l'assurance, N° 6, Algérie, 2014, P.34

الرقمية، حيث تحتل شركات التأمين في الجزائر المرتبة 87 فيما يتعلق بالاستثمار في التكنولوجيا الرقمية سنة 2015.<sup>1</sup> ويرجع سبب ذلك إلى ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف القطاعات الاقتصادية لاسيما قطاع التأمين، بالإضافة إلى ضعف العائد المالي للاستثمار في هذا النوع من الخدمات الرقمية الحديثة نظرا لعدم الاقبال عليه من طرف الهيئات المختصة، إضافة إلى قلة الموارد البشرية المؤهلة في مجال التكنولوجيا الرقمية في شركات التأمين، ووجود فجوة بين طموحات الهيئات الوصية على القطاع من الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وبين ما تحقق فعلا.

#### IV. التحالفات الاستراتيجية:

يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقات تبادلية تكاملية"، كما يعرف بأنه "اتفاق رسمي بين مؤسسات مستقلة أو تابعة في نفس البلد أو بين بلدين أو عدة بلدان، بهدف تحقيق درجة من التعاون بينها والوصول إلى مصالح وفوائد مشتركة."<sup>2</sup>

وفي مجال التأمين فإن التحالفات الاستراتيجية تمثل "تلك العلاقات والاتفاقات التي تبرمها شركات التأمين مع شركات تأمين أخرى أو مع بنوك أو مؤسسات أو هيئات أخرى محلية أو أجنبية بهدف تحقيق التكامل وتطوير المزايا التنافسية."<sup>3</sup>

تعتبر التحالفات الاستراتيجية أحد المداخل الهامة لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين خاصة منها ميزة النمو. وفي الجزائر؛ تقوم شركات التأمين بعقد تحالفات استراتيجية بهدف تحقيق النمو والتوسع وزيادة الحصة السوقية، وزيادة مبيعاتها ومن ثم تطوير الميزة التنافسية. وتتمثل التحالفات الاستراتيجية في سوق التأمين الجزائرية؛ في اتفاقيات صيرفة التأمين، والسماح لشركات تأمين أجنبية بفتح فروع لها في الجزائر وتحقيق المنفعة لكلا الطرفين. غير أنه لا توجد حتى الآن أية تحالفات استراتيجية تتعلق بإنشاء فروع لشركات تأمين جزائرية بالخارج، مما يعني عدم محاولة هذه الأخيرة التوجه نحو الأسواق العالمية، وتحقيق مزايا تنافسية أكبر.

وفيما يتعلق بصيرفة التأمين؛ فقد نص عليها القانون 06-04 المؤرخ في 20 فيفري 2006، حيث نص على تنويع قنوات التوزيع لضمان بيع المنتجات التأمينية من خلال قنوات أخرى غير

<sup>1</sup> World Economic Forum, **The global competitiveness Report**, 2015-2016, Available at:

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/report-highlights/#ranking>

<sup>2</sup> سميرة مرقاش، إقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك؛ رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع

حول: "الصناعة التأمينية: الواقع العلمي وآفاق التطوير"، جامعة الشلف، الجزائر، 3-4 ديسمبر 2012، ص.8

<sup>3</sup> المرجع نفسه

شركات التأمين، خاصة عن طريق الشبكة البنكية. إلا أنه لا يوجد حتى الآن إطار قانوني شامل وواضح يخص صيرفة التأمين في الجزائر. يضاف إلى ذلك أن مساهمة صيرفة التأمين في رقم أعمال القطاع تقدر بـ 17% فقط سنة 2015،<sup>1</sup> وهي نسبة ضعيفة (مقارنة بفرنسا 77%) تدل على عدم استغلال شركات التأمين والبنوك لمزايا هذه التقنية، وعدم الاستفادة من الفرص التي توفرها بالشكل المناسب.

ومن أهم التحالفات الاستراتيجية في مجال التأمين في الجزائر نجد:

1. الاتفاقية التي قامت بها شركة SAA مع البنك الوطني للتوفير والاحتياط CNEP، والتي تقضي بتقديم منتجات التأمين على الحياة والتأمين على القرض من خلال البنك.
2. الاتفاقية المبرمة بين شركة CAAR وبنك القرض الشعبي الجزائري CPA سنة 2009، وتهدف هذه الاتفاقية إلى توزيع منتجات التأمين التي توفرها شركة التأمين عبر فروع البنك.
3. الاتفاقية التي وقعتها شركة SAA مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سنة 2009، وتهدف هذه الاتفاقية إلى تسويق منتجات التأمين عبر وكالات البنك، وخاصة التأمين على الأشخاص، التأمين على الحياة، تأمين القرض، تأمين السكن متعدد الأخطار، تأمين الكوارث الطبيعية، تأمين الأخطار الفلاحية.
4. الاتفاقية المبرمة بين شركتي CAAR و CAAT وبنك الجزائر الخارجي BEA لتقديم خدمات التأمين على مستوى البنك.
5. أما شركات التأمين الأجنبية التي أقامت مع الجزائر تحالفات استراتيجية لإنشاء فروع لها بالجزائر نجد شركة AXA الفرنسية وذلك سنة 2011، شركة Trust الفرنسية سنة 1999، شركة Cardif الفرنسية وهي تابعة لمجموعة BNP Paribas الفرنسية، وذلك سنة 2007 والتي تقدم منتجات التأمين على الأشخاص.

إن توجه شركات التأمين في الجزائر لإقامة تحالفات استراتيجية، من شأنه أن يؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية بها إذا تم توجيه الجهود وتسخير الموارد المالية اللازمة بالشكل المناسب، وذلك من خلال:

- أ. توسيع شبكة نقاط البيع لتشمل البنوك إضافة إلى شركات التأمين، مما يساهم في تطوير ميزة النمو وميزة التميز؛

<sup>1</sup> CNA, Réseau de distribution des sociétés d'assurance, Op.cit, P.2

ب. الوصول إلى شريحة جديدة من المؤمن لهم وهم عملاء البنك الذي تحالفت معه شركة التأمين، مما يزيد من انتشار سمعة شركة التأمين وكسب ثقة العملاء؛

ت. تمكين شركات التأمين من بيع منتجات كان من الصعب تسويقها لولا صيرفة التأمين، كتأمين القرض والتأمين على الحياة، مما يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات في الحجم مما يؤدي إلى تطوير ميزة قيادة التكلفة؛

ث. تحسين القدرات التنافسية لشركات التأمين وخلق وتطوير الجودة الشاملة بها؛

ج. اكتساب الخبرة والاستفادة من إمكانيات ومهارات الشركات الأجنبية بالجزائر وتعزيز القدرات التنافسية لشركات التأمين الوطنية.

## ثانيا: مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في الجزائر

يعد تحديد أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية أمرا من الصعوبة بمكان، نظرا لعدم وجود معايير ومقاييس دقيقة لقياس هذا الأثر، لذلك يتم اللجوء لبعض المؤشرات التي تعكس مدى مساهمة السياسات الاستثمارية، في تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة). ومن بين هذه المؤشرات نتطرق لما يلي:

### 1. تطور شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات:

من بين المؤشرات الدالة على مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية وخاصة ميزة النمو؛ هو مؤشر تطور شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات، حيث كلما كانت العلاقة بين عدد شبكات توزيع التأمين وبين حجم التوظيفات علاقة طردية إيجابية كلما دل على نجاعة السياسة الاستثمارية في تطوير ميزة النمو في شركات التأمين. ويمكن توضيح مدى تطور شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات في الجزائر في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-17): تطور شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات في الجزائر خلال

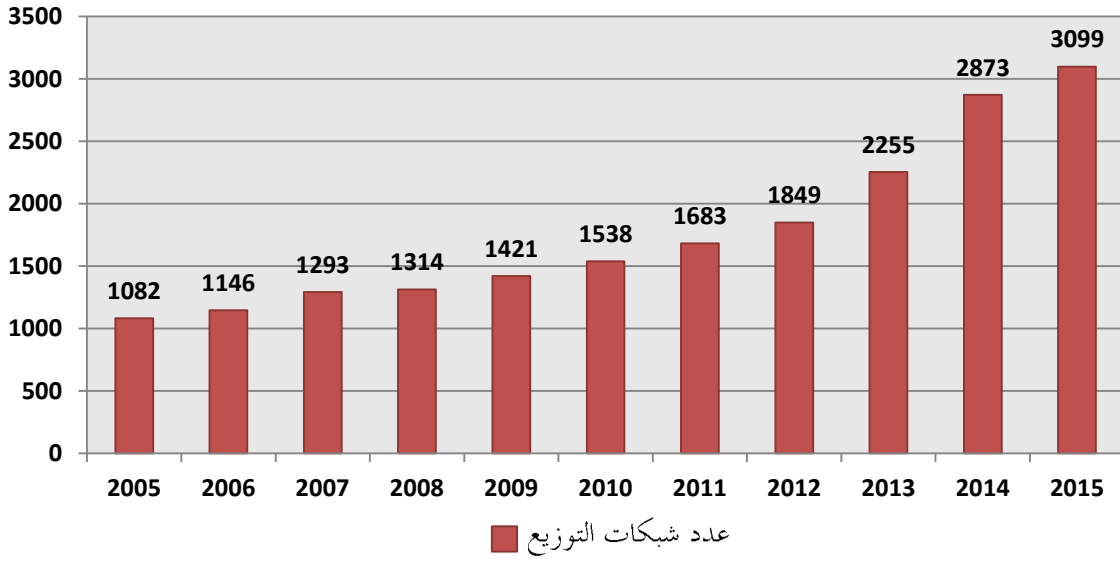
الفترة 2005-2015

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
حجم التوظيفات (مليار دج)	69.67	84.65	87.07	110.77	136.89	140	151.06	175.72	198.68	220.78	223.74
عدد شبكات التوزيع	1082	1146	1293	1314	1421	1538	1683	1849	2255	2873	3099

المصدر: Guide des Assurance en Algerie, KPMG, ed.2015, P.31

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة طردية بين تطور عدد شبكات توزيع التأمين وبين تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين العاملة بالجزائر، حيث عرف عدد شبكات توزيع التأمين تطورا مستمرا منذ سنة 2005 حيث انتقل من 1082 شبكة إلى 3099 شبكة سنة 2015، وبلغت نسبة التطور في عدد شبكات التوزيع سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 نسبة 7.86%. وبالمقابل نجد أن حجم توظيفات شركات التأمين هو الآخر عرف تطورا مستمرا منذ سنة 2005، وانتقل من 69.67 مليار دج إلى 223.74 مليار دج سنة 2015، وبلغت نسبة التطور في حجم التوظيفات سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 نسبة 1.34%. إن التطور في عدد شبكات توزيع التأمين المصاحب للتطور في حجم التوظيفات يعكس مدى استثمار شركات التأمين في الجزائر لأموالها في توسيع شبكاتها التأمينية، حيث كلما زاد حجم التوظيفات زاد معه عدد شبكات التوزيع، الأمر الذي يؤدي إلى توسيع نشاطها وزيادة حجم مبيعاتها والوصول إلى أسواق جديدة، واستقطاب أكبر عدد من العملاء، وكل هذا يؤدي بها إلى تطوير ميزة النمو ومن ثم الميزة التنافسية ككل. غير أنه وبالرغم من التطور في عدد شبكات التوزيع في الجزائر إلا أنها لا تزال محدودة نوعا ما، ويمكن توضيح تطور عدد شبكات توزيع التأمين في الجزائر في الشكل الموالي.

شكل رقم (4-27): تطور عدد شبكات توزيع التأمين في الجزائر خلال الفترة 2005-2015



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الشكل السابق نلاحظ الزيادة في عدد شبكات توزيع التأمين والتي تشمل الشبكة المباشرة، الوكلاء العامون، سمسرة التأمين، والتي كانت كمحصلة لجملة الإصلاحات التي عرفها القطاع سنة 1995، والتي سمحت بتحرير السوق ودخول رأس المال الخاص والأجنبي إلى ميدان المنافسة، بالإضافة إلى صدور القانون 06-04 المؤرخ في 20 فيفري 2006 والذي يقضي بفصل تأمينات الأضرار عن تأمينات الأشخاص وضرورة اعتماد فروع جديدة بالنسبة لتأمينات الأشخاص ابتداء من سنة 2011، مما سمح بتوسيع شبكة توزيع التأمين، إلا أن هذه الزيادة في شبكة توزيع التأمين ليست بالمستوى الكافي لمواجهة المنافسة الأجنبية واقتحام الأسواق العالمية، فهي لا ترقى إلى المستويات العالمية سواء من حيث الحجم أو من حيث الأداء، الأمر الذي يعد تحدياً أمام شركات التأمين الجزائرية من أجل تركيز سياساتها الاستثمارية بشكل أكبر نحو توسيع نشاطها وتطوير شبكة فروعها واقتحام الأسواق العالمية.

## 2. نسبة تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية:

إن تحقيق شركة التأمين لنتائج أداء عالية عن نشاطها التأميني قد لا يعكس الملاءة الحقيقية لها إذا لم تقم بتوظيف أموالها في أوجه الاستثمار المختلفة لتغطية التزاماتها المستقبلية وذلك بالأخذ بعين الاعتبار أسس التوظيف المتمثلة في السيولة والربحية والضمان.

فمن المعلوم أن هذه التوظيفات تعتبر الضمان الأساسي للمؤمن لهم والمستفيدين والغير في حالة تحقق الكوارث هذا من جهة، كما تعتبر مصدراً لإيرادات الشركة لما تحققه من نواتج مالية من جهة أخرى. ونظراً لأهمية تمثيل الالتزامات النظامية في شركة التأمين بالأصول المختلفة



ومدى تأثير ذلك على ملاءة الشركة؛ تعمل شركات التأمين في الجزائر على تغطية التزاماتها النظامية والمتمثلة في الاحتياطات، المخصصات التقنية، الديون التقنية، بأصول مختلفة حسب أوجه الاستثمار المحددة قانونيا، وهو ما يضمن لها الوفاء بتعهداتها القائمة وتحقيق التميز مقارنة بالشركات المنافسة.

ويعطى مؤشر تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{حجم التوظيفات}}{\text{الالتزامات النظامية}}$$

والحد المقبول لهذه النسبة هو أكبر من أو يساوي 100%، ويعكس هذا المؤشر مدى قدرة السياسة الاستثمارية على تحقيق التميز للشركة مقارنة بالمنافسين من خلال دعم ملاءة شركة التأمين وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها. ويوضح الجدول الموالي تطور نسبة تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية في شركات التأمين في الجزائر.

جدول رقم (4-18): تطور نسبة تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية في شركات التأمين في

الجزائر خلال الفترة 2005-2015

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
حجم التوظيفات (مليار دج)	69.67	84.65	87.07	110.77	136.89	140	151.06	175.72	198.68	220.78	223.74
الالتزامات النظامية (مليار دج)	69.76	77.25	82.01	104.01	112.2	120.12	123.47	134.85	138.55	163.82	171.01
نسبة التغطية (%)	99.86	112.71	106.16	106.48	122	116.55	122.34	130.3	143.4	134.8	130.83

المصدر: Conseil National des Assurances (CNA), Bulletin des assurances , N :34 , Algérie, 2016, P.6

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسب تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية في شركات التأمين الجزائرية كانت مقبولة خلال الفترة 2006-2015، لأن التغطية كانت كلية (أكبر من 100%)، كما عرفت أقصى نسبة لها سنة 2013 (143.4%)، مما يعكس قدرة شركات التأمين على الوفاء بالتزاماتها مع تحقيقها لفوائض التغطية، أما في سنة 2005 فقد فاقت فيها قيمة الالتزامات النظامية لقيمة التوظيفات مما يعكس الوضعية غير المقبولة لشركات التأمين

بالرغم من الفروقات القليلة خلال هذه السنة. وبالنظر إلى هذا المؤشر يمكن القول أن شركات التأمين في الجزائر قادرة على تحقيق جانب من جوانب التميز في شركات التأمين وهو القدرة على الوفاء بالالتزامات مما يعطيها قدرات تنافسية أكبر.

### 3. حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي التوظيفات:

يمثل الإبداع والابتكار ميزة تنافسية هامة تمكن شركة التأمين من تحقيق التفوق والتميز مقارنة بالمنافسين، غير أن تطوير هذه الميزة يحتاج لموارد مالية معتبرة لاستغلالها في مشاريع البحث والتطوير وعمليات التجديد والتحسين وإدخال التكنولوجيا الجديدة عند تقديم الخدمة التأمينية، لذلك تحتاج شركات التأمين لاستثمار أموالها في تطوير ميزة الإبداع والابتكار من خلال تخصيص جزء من توظيفاتها وعوائدها لهذا الغرض. ويعكس مؤشر حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي التوظيفات مدى أهمية استثمارات شركات التأمين في دعم الإبداع والابتكار، حيث كلما زادت نسبة ما يتم إنفاقه من إجمالي التوظيفات على الإبداع والابتكار كلما دل على الدور الفعال للسياسة الاستثمارية في تطوير ميزة الإبداع والابتكار. ويوضح الجدول الموالي تطور حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي توظيفات شركات التأمين في الجزائر.

جدول رقم (4-19): تطور حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي توظيفات شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2005-2015

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
حجم التوظيفات (مليار دج)	69.67	84.65	87.07	110.77	136.89	140	151.06	175.72	198.68	220.78	223.74
نسبة الانفاق على الإبداع والابتكار (%)	1.7	1.75	1.84	2.06	2.21	2.18	2.19	2.23	2.23	2.27	2.3

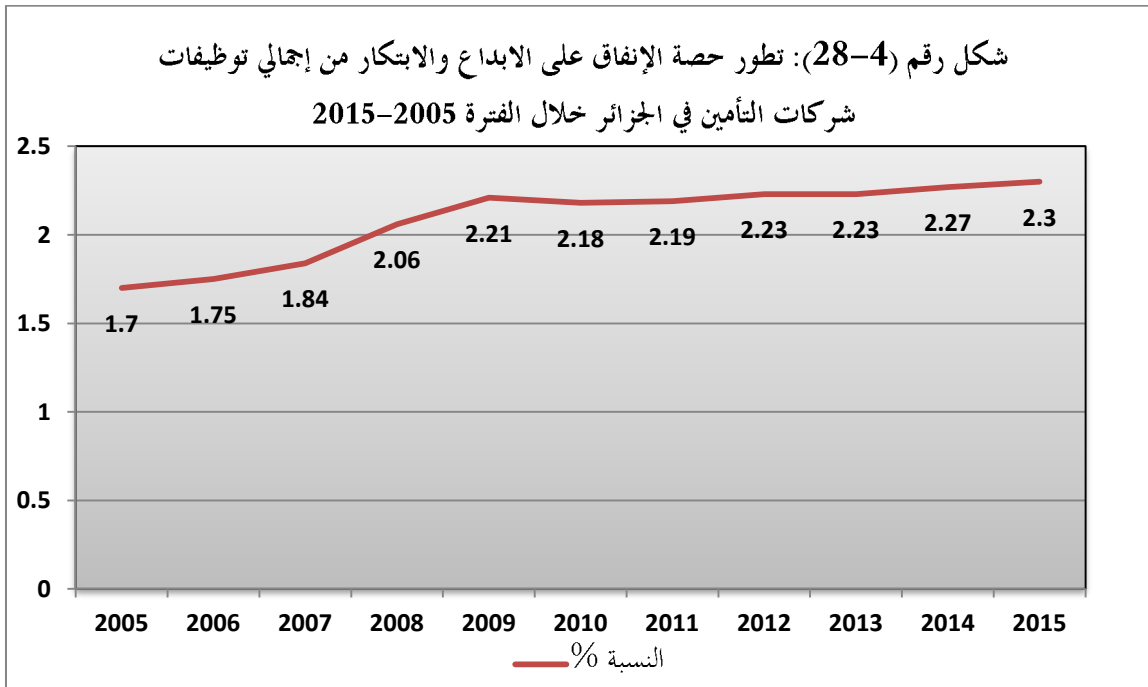
المصدر: بالاعتماد على البيانات الصادرة عن البنك الدولي، متوفر على الموقع: [www.banquemoniale.org](http://www.banquemoniale.org) ، والمجلس الوطني للتأمينات متوفر على الموقع [www.dzwww.cna](http://www.dzwww.cna).

يوضح الجدول السابق تطور نسبة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي التوظيفات خلال فترة الدراسة، حيث انتقلت هذه النسبة من 1.7% سنة 2005 إلى 2.3% سنة 2015، وهو ما يمكنه أن يساعد شركات التأمين في الجزائر على إدخال بعض التحسينات في المنتجات

والخدمات أو إحداث تغييرات على عملية التسويق والمبيعات، مما يمكنها من زيادة قدرتها على المنافسة في السوق.

غير أن هذه النسب تعد ضعيفة جدا بالمقارنة مع يتطلبه تطوير ميزة الإبداع والابتكار، إضافة إلى أن هذه النسب لم تعرف تطورا كبيرا خلال جميع السنوات، ويفسر ضعف مساهمة توظيفات شركات التأمين الجزائرية في الإنفاق على الإبداع والابتكار بضعف استثمارات شركات التأمين في الجزائر والذي يعد العامل الأساسي في ذلك بالرغم من تطور حجم التوظيفات في السنوات الأخيرة، بالإضافة إلى ضعف دور شركات التأمين في دعم الإبداع والابتكار واكتفائها بالمنتجات التقليدية، كما يفسر غياب التشريعات الواضحة التي تدعم مشاريع البحث والتطوير والابتكار في المؤسسات الخدمية عامة وشركات التأمين خاصة، بالإضافة إلى قلة العنصر البشري المتخصص في البحث والتطوير في شركات التأمين مقارنة بالدول المتقدمة. كل هذا يجعل من مساهمة السياسة الاستثمارية لشركات التأمين في الجزائر في تطوير ميزة الإبداع والابتكار مساهمة جد محدودة، ولا ترقى إلى مستويات المنافسة العالمية.

ويوضح الشكل الموالي تطور حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي توظيفات شركات التأمين في الجزائر.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الشكل السابق يتبين أن مساهمة توظيفات شركات التأمين في الإنفاق على الإبداع والابتكار في شركات التأمين في الجزائر لم تعرف تطورا هاما خاصة منذ سنة 2009، كما تعد

هذه المساهمة ضعيفة جدا، مما يبين ضعف الإبداع والابتكار في شركات التأمين في الجزائر وكذا ضعف الموارد المالية التي يتم إنفاقها على تطوير هذه الميزة؛ بالرغم مما يمكن أن توفره من استمرارية للشركة وكسب رضا المؤمن لهم وزيادة المردودية ودعم القدرات التنافسية لها، خاصة في ظل التطور المتسارع للتكنولوجيا المستخدمة في مجال التأمين والخدمات المالية بصفة عامة، وتزايد المنافسة من شركات التأمين الأجنبية التي تمتلك الكفاءات والقدرات والوسائل الكافية لتطوير ميزة الإبداع والابتكار.

#### 4. تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور التوظيفات:

تعتبر ميزة قيادة التكلفة من المداخل الهامة التي تتبعها شركات التأمين في إطار محيطها التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي يتم بموجبها توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي هو تخفيض التكلفة الكلية للخدمة التأمينية. ومن ثم يكون بإمكان هذه الشركات الهيمنة على الأسواق، وتقوية هامش المناورة السعرية، والحصول على هوامش أكبر تستثمرها لتعزيز وضعيتها التنافسية واستمرار ريادتها بالتكلفة.

وحتى يتسنى لشركة التأمين تخفيض التكاليف والتحكم فيها وكذا تخفيض قيمة الأقساط يتوجب عليها تعظيم المبالغ المستثمرة وزيادة عوائدها، فكلما زاد حجم الأموال التي يتم استثمارها كلما شكل ذلك ضمانا إضافيا لشركة التأمين في مواجهة أي خسائر غير متوقعة وبالتالي إمكانية تخفيضها للتكاليف والأقساط بأريحية أكبر. وهنا يعد مؤشر تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور التوظيفات مؤشرا هاما لمدى مساهمة السياسة الاستثمارية التي تتبعها شركة التأمين في تطوير ميزة قيادة التكلفة. ويوضح الجدول الموالي تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور التوظيفات في شركات التأمين في الجزائر.

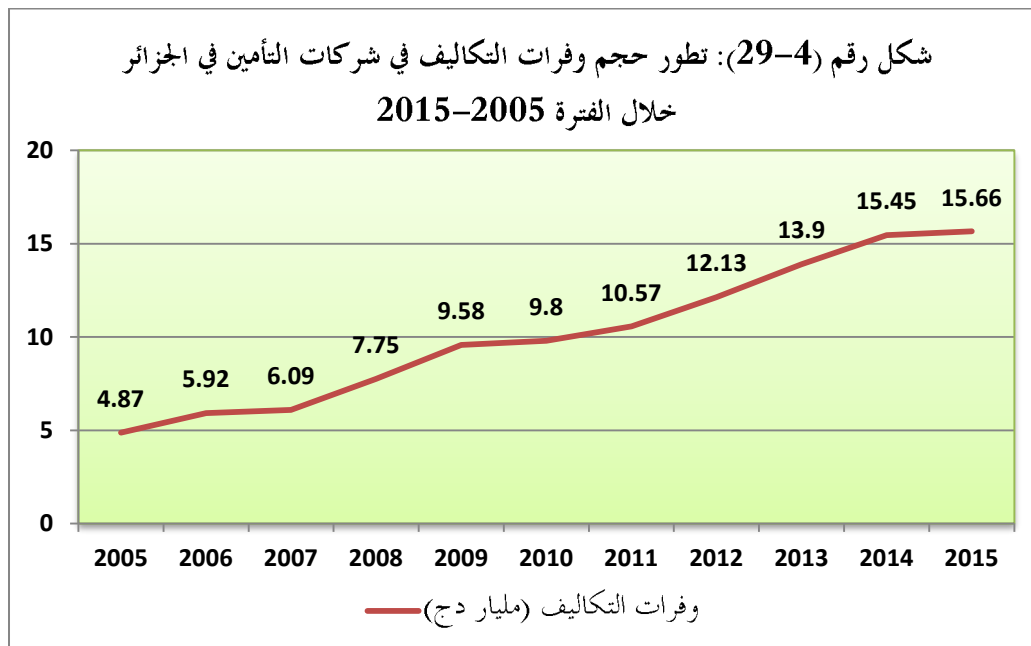
جدول رقم (4-20): تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور التوظيفات في شركات التأمين في

الجزائر خلال الفترة 2005-2015

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
حجم التوظيفات (مليار دج)	69.67	84.65	87.07	110.77	136.89	140	151.06	175.72	198.68	220.78	223.7
وفيات التكاليف (مليار دج)	4.87	5.92	6.09	7.75	9.58	9.8	10.57	12.13	13.9	15.45	15.66

المصدر: Ministère des finances, Rapport sur l'activité des assurances en Algérie, les années 2005-2015

يتبين من الجدول السابق تطور وفيات التكاليف في شركات التأمين في الجزائر خلال فترة الدراسة، حيث استطاعت شركات التأمين في الجزائر توفير ما قيمته 4.87 مليار دج عند استثمارها 69.67 مليار دج سنة 2005، وانتقلت سنة 2015 لتوفير 15.66 مليار دج عند استثمارها 223.7 مليار دج. مما يدل على الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه توظيفات شركات التأمين في الجزائر في تخفيض التكاليف، وهو ما يسمح لها بتخفيض قيمة القسط وزيادة تنافسيتها، إلا أن حجم وفيات التكاليف الذي حققته شركات التأمين الجزائرية يعد ضئيلاً، مما يحتم عليها ضرورة تنمية توظيفاتها وزيادة مردوديتها حتى تتمكن من السيطرة على التكاليف بشكل أكبر، وهو ما سوف يعطي للسياسة الاستثمارية أهمية أكبر في تطوير ميزة قيادة التكلفة في شركات التأمين في الجزائر. ويمكن توضيح مدى تطور وفيات التكاليف في شركات التأمين في الجزائر في الشكل الموالي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق

يوضح الشكل السابق التطور في المبالغ التي قامت شركات التأمين في الجزائر بتوفيرها نتيجة لتوظيفاتها المالية، وبالرغم من أهمية هذه الوفورات في إعطاء شركات التأمين في الجزائر قدرات تنافسية أكبر من خلال إمكانية فرض أسعار تنافسية مع تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية؛ إلا أن الواقع يؤكد أن شركات التأمين في الجزائر تتحيز إلى المنافسة السعرية أكثر من المنافسة على أساس جودة الخدمة التأمينية، مما يُفقد شركات التأمين في الجزائر لعنصر جودة المنتج والتميز في الأداء، ويجعل المنافسة في سوق التأمين منافسة غير عادلة. فالتنافسية حسب شركات التأمين الجزائرية؛ كانت ولا زالت تعتمد على تغيير قيمة القسط الصافي للتأمين وهو ما يجعل

عملية التسعير عملية غير دقيقة ولا تركز على المهنة التأمينية، وغالبا ما يتم تحديد أسعار التأمين من طرف السلطات العمومية المعنية بالقطاع، ويكمن سبب ذلك في كون شركات التأمين في الجزائر ليست في المستوى الذي يمكنها من جمع البيانات الإحصائية الضرورية وبالقدر الكافي لوضع تسعير معين مما يستدعي تحديد الأسعار من قبل الهيئة الوصية لتجنيب القطاع منافسة مدمرة قائمة على أسعار بعيدة عن الحقيقة.

يضاف إلى ذلك إهمال عناصر أساسية في تسعير المنتجات التأمينية في الجزائر، أهمها العنصر المالي في التسعير والذي يمكن أن يأخذ بعين الاعتبار عوائد التوظيفات المالية التي تساهم في تخفيض تكلفة منتجات التأمين، وافتقار شركات التأمين في الجزائر للتحليل العلمي الدقيق لتكاليف صناعة المنتجات التأمينية باختلاف خصوصية كل خطر وكل شركة تأمين.

وخلاصة القول أن شركات التأمين في الجزائر قادرة على تحقيق القيادة في التكلفة باستخدام سياساتها الاستثمارية ولكن ليس بالقدر الكافي، لأن ذلك يتطلب منها أكثر من مجرد تحقيق وفورات في التكاليف، حيث يتوجب عليها؛ في ظل انفتاح السوق؛ جعل المنافسة تركز على التحكم في العناصر المحددة للسعر النهائي للمنتج التأميني من تكاليف مختلفة وكذا التسيير الأمثل لمحفظة استثماراتها عن طريق اتباع سياسة جيدة لتوظيفاتها.

## المطلب الثاني: مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة

### التنافسية في فرنسا

في ظل سوق تأمينية متطورة وحجم كبير للاستثمارات؛ تسعى شركات التأمين في فرنسا لتطوير الميزة التنافسية بها من خلال سياساتها الاستثمارية بهدف تحقيق التميز والتفوق على المستوى المحلي والعالمي، ومن أجل ذلك تعمل على تبني الآليات المختلفة التي تدعم تطوير كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية.

## أولاً: آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات

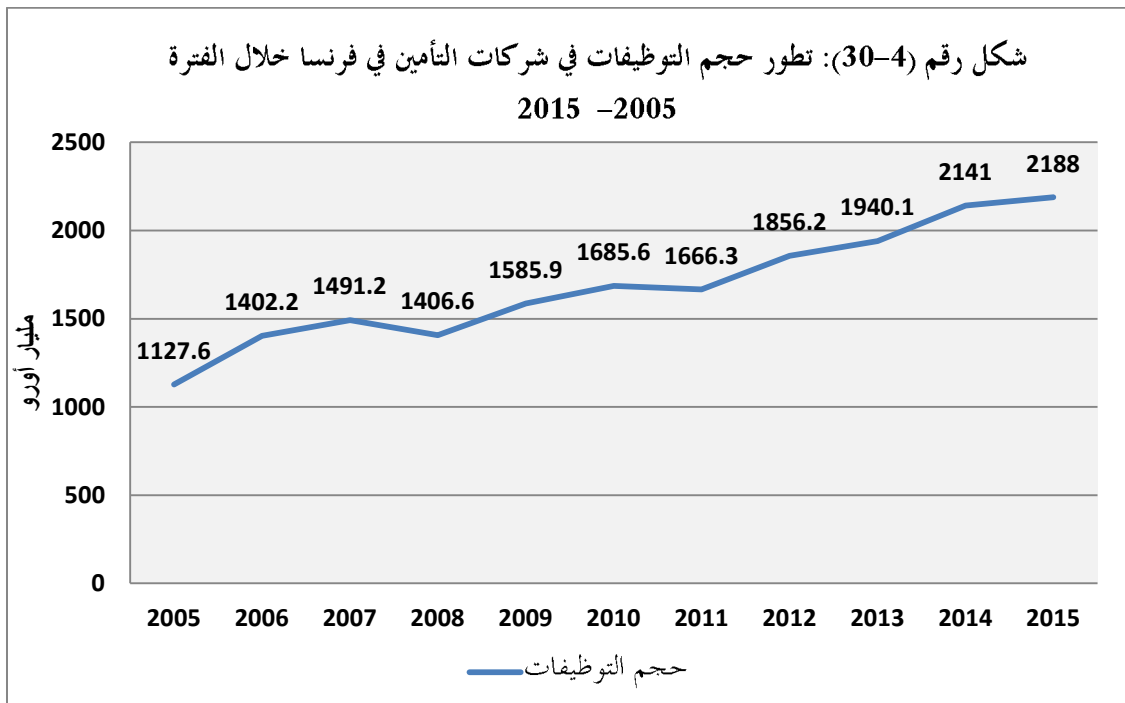
### الاستثمارية في فرنسا

تتعدد الآليات المعتمدة في فرنسا لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين، ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي توليه الحكومة الفرنسية بترقية وتطوير قطاع التأمين والحفاظ على المراتب المتميزة التي تحظى بها شركاتها على المستوى العالمي، من خلال تسخير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لذلك، وخاصة إذا تعلق الأمر باستثمارات شركات التأمين، لكونها تعد أحد المصادر الهامة لتطوير الميزة التنافسية. ومن أهم هذه الآليات نجد:

## 1. التركيز على النشاط الاستثماري في شركات التأمين:

تركز شركات التأمين في فرنسا على النشاط الاستثماري لتطوير الميزة التنافسية، باعتباره أساس تطوير كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة)، والمصدر المادي الأساسي الذي تحتاج إليه لتوسيع نشاطها وتبني التكنولوجيا الحديثة وإقامة مشاريع البحث والتطوير، وطرح منتجات جديدة وبتكرة وتحديد التسعيرة ودعم تخفيض التكاليف وتطوير المورد البشري بالإضافة إلى العديد من العمليات والتحسينات التي تحتاج لتوفير الموارد المادية لتحقيقها.

ويمكن توضيح حجم توظيفات شركات التأمين في فرنسا في الشكل الموالي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Fédération Française des sociétés d'assurances, **Rapport annuel 2015**, France, 2015, P.82

يتضح من الشكل السابق أن توظيفات شركات التأمين عرفت تطور خلال فترة الدراسة، حيث انتقل حجم التوظيفات من 1127,6 مليار أورو سنة 2005 إلى 2188 مليار أورو سنة 2015، مما يؤكد أهمية النشاط الاستثماري في شركات التأمين في فرنسا، ويعكس وجود إمكانية هائلة لتحقيق نمو إضافي في قطاع التأمين وتعزيز وتطوير القدرات التنافسية لشركات التأمين، بتوجيه هذه الاستثمارات نحو تطوير الميزة التنافسية بها، من خلال إنشاء فروع جديدة لشركات التأمين داخل فرنسا وخارجها، تقديم منتجات تأمينية متميزة وبجودة عالية، دعم مشاريع البحث والتطوير لخلق منتجات جديدة، السيطرة على التكاليف وعرض أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، وكل هذا من

خلال العمل على زيادة العائد على الاستثمارات. حيث تؤكد الإحصاءات الصادرة عن الفدرالية الفرنسية لشركات التأمين (FFSA)، أن أكثر من 80% من شركات التأمين في فرنسا تدعم نموها ورجحيتها وقدراتها التنافسية من خلال استثماراتها سنة 2015.<sup>1</sup>

## II. توجيه الاستثمارات نحو توسيع شبكات توزيع المنتج التأميني:

تعتبر شركات التأمين في فرنسا ذات قدرة تنافسية عالية حيث تقوم بالاستثمار في مشاريع توسعية مختلفة، كما تتوفر على شبكات توزيع هامة تساهم في تطوير الميزة التنافسية لها، وذلك بالاعتماد على الأموال المتأتية من سياساتها الاستثمارية. وتصنف شبكات التوزيع في فرنسا في أربع مجموعات أساسية هي:

### 1. الشبكة المباشرة:

توزع منتجات التأمين في هذه الشبكة من طرف وكالات شركات التأمين، دون الاستعانة بالوسطاء، وذلك من خلال التسويق المباشر.<sup>2</sup> ويمثل رقم الأعمال المحقق عبر هذه الشبكة 32% من إجمالي رقم أعمال تأمينات الأضرار سنة 2015، كما تم تعداد حوالي 12300 وكالة تأمين سنة 2015. وتنقسم هذه الشبكة إلى:

أ. الموظفين: يمثل موظفو شركات التأمين في فرنسا قوة المبيعات الخاصة بالشركة، وذلك من خلال عملهم في شبكة فروع الشركة والوكالات التابعة لها.

ب. البيع عن بعد: يعتبر البيع عن بعد من أشكال البيع الذي لا يعتمد على التواصل المادي بين شركة التأمين والمؤمن له، مثل مراكز الاتصالات (المبيعات عبر الهاتف)، الانترنت، البريد...

### 2. الوسطاء:

تصنف شبكة الوسطاء في فرنسا إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

أ. الوكلاء العامون: يعتبر الوكلاء العامون وسطاء تأمين يمثلون مصالح شركة التأمين، ويمثل رقم الأعمال المحقق من طرف الوكلاء العامين في تأمينات الأضرار نسبة 34%، و7% في تأمينات الحياة والرسملة سنة 2015. كما بلغ عدد الوكلاء العامين سنة 2015 في فرنسا أكثر من 12950 وكيلا عاما. ويصنف الوكلاء العامون في فرنسا إلى:

<sup>1</sup> Gael Hauton, *Les placements des organismes d'assurance*, Op.cit, P.68

<sup>2</sup> François Couilbault, Op.cit, P.152



- وكيل عام مرتبط مع شركة تأمين واحدة، والذي يلتزم بموجب اتفاقية حصرية بتمثيل شركة تأمين واحدة فقط؛

- وكيل عام مرتبط مع عدة شركات تأمين، والذي يمكنه تمثيل عدة شركات في نفس الوقت، من خلال إبرام عدة اتفاقيات وساطة.

ب. **سماسة التأمين:** وهم الوسطاء الذين يمثلون مصلحة المؤمن لهم، ويتعاملون مع شركات التأمين التي يرغبون فيها. وتضم سوق التأمين في فرنسا حوالي 5000 سمسار تأمين سنة 2015. ويمثل رقم الأعمال المحقق من طرف سماسة التأمين 18% فيما يخص تأمين الأضرار، و11% فيما يخص تأمين الحياة والرسملة سنة 2015.<sup>1</sup>

ت. **مستشاري التأمين:** مستشاري التأمين هم عبارة عن تجار أجراء من طرف شركة التأمين، موجهون لعرض المنتجات التأمينية للشركة (وخاصة منتجات التأمين على الحياة) على المؤمن لهم في منازلهم. ويمثل رقم الأعمال المحقق عبر مستشاري التأمين 15% في تأمين الحياة والرسملة و2% في تأمين الأضرار سنة 2015. كما تضم السوق الفرنسية حوالي 13000 مستشارا تأمينيا سنة 2015.

### 3. صيرفة التأمين:

من خلال هذه الشبكة تقوم شركات التأمين في فرنسا ببيع منتجاتها عبر البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، بهدف تطوير مزاياها التنافسية وتحقيق التفوق أمام المنافسين. ويمثل رقم الأعمال المحقق في تأمين الحياة والرسملة من خلال صيرفة التأمين 64% سنة 2015 و13% في تأمين الأضرار. ومن البنوك التي قامت بإنشاء فروع لها لتقديم المنتجات التأمينية بالاتفاق مع شركات التأمين نجد:

- Prédica (Vie), Pacifica (IARD) \*
- BNP Paribas assurance
- Natixis assurance
- Sogecap (Vie), Sogessur (IARD)

### 4. شبكات أخرى:

بالإضافة إلى شبكات التوزيع السابقة؛ تتواجد في فرنسا شبكات توزيع أخرى، حيث يمثل

<sup>1</sup> www.FFSA.fr

\* IARD : Incendie, Accidents et Risques Divers (الحريق، الحوادث، الأخطار المتعددة)

رقم الأعمال المحقق عبرها 3% فيما يخص تأمين الحياة و1% فيما يخص تأمين الأضرار سنة 2015. وأهم هذه الشبكات نجد:

أ. الشبائيك أو المكاتب: تقوم شركات التأمين بتقديم وتوفير خدماتها عبر شبائيك أو مكاتب تابعة لها أو تابعة لهيئات المرافق العمومية أو وكالات أخرى مثل وكالات السفر، السياحة، وكلاء العقارات، وكالات بيع السيارات...

ب. شركات التأمين التعاونية بدون وسطاء: تقدم هذه الهيئات عقود التأمين من خلال الوكالات أو الفروع التابعة لها، حيث توفر حوالي 33% من إجمالي رقم أعمال التأمين المحقق عبر الشبكات الأخرى سنة 2015، وخاصة فرع السيارات وتأمين السكن.

ت. البنوك البريدية: وهي عبارة عن فروع لمجموعات بريدية، يتم تقديم خدمات تأمينية بالإضافة إلى الخدمات المالية على مستوى المكاتب التابعة لها، وتمثل أهم المنتجات التأمينية التي توزع عبرها في تأمين الحياة والرسملة، تأمين الحريق، الحوادث، الأخطار المتعددة. ويتواجد بفرنسا حوالي 17000 بنكا بريديا يقدمون خدمات تأمينية بالإضافة إلى خدماتهم الأساسية. ويمثل رقم الأعمال المحقق عبر هذه الشبكة 6% فيما يخص تأمين الحياة والرسملة سنة 2015 من إجمالي رقم أعمال التأمين المحقق عبر الشبكات الأخرى.

ث. هيئات الحماية الاجتماعية: تتعامل هيئات الحماية الاجتماعية لتقديم خدمات التأمين إما مع شركات التأمين أو مع سماسرة التأمين أو مع المؤسسات. وأهم المنتجات التي توزع عبرها تتمثل في التأمين الصحي التكميلي، تأمين الحياة، تأمين التقاعد التكميلي.

ويمكن توضيح أهم شبكات توزيع منتجات التأمين في فرنسا في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-21): شبكات توزيع منتجات التأمين في فرنسا سنة 2015

الخصبة من رقم أعمال تأمين الأضرار	الخصبة من رقم أعمال تأمين الحياة والرسملة	العدد	شبكات التوزيع
32%	-	12300	الشبكة المباشرة
			الوسطاء:
34%	7%	12950	- الوكلاء العامون
18%	11%	5000	- ممارسة التأمين
2%	15%	13000	- مستشاري التأمين
13%	64%	-	صيرفة التأمين
1%	3%	-	شبكات أخرى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما جاء في العنصر السابق

### III. العمل على تقديم المنتجات والخدمات التأمينية المبتكرة:

يعتبر الإبداع والابتكار في مجال التأمين في فرنسا أحد أهم العناصر الأساسية في تطوير الميزة التنافسية، لذلك تعمل شركات التأمين في فرنسا دوماً على تنمية استثماراتها لتقوم باستغلالها في مجال الإبداع والابتكار نظراً لما يتطلبه من موارد مالية كبيرة، وتسخر من أجل ذلك كل الوسائل المادية والبشرية، فخلال الفترة 2010-2015 قامت شركات التأمين في فرنسا بالاستثمار أكثر في مجال الإبداع والابتكار محققة بذلك زيادة في أرباحها بنسبة تفوق 29% مقارنة بالسنوات السابقة.<sup>1</sup> كما لا يشمل الإبداع والابتكار في شركات التأمين في فرنسا خلق منتجات جديدة وحسب؛ بل وحتى كيفية إيصال الخدمة للعميل وطرق تسويقها.

وتعتبر شركة AXA الفرنسية الرائدة في مجال توجيه الاستثمارات نحو تطوير ميزة الإبداع والابتكار، حيث حققت أرباحاً تقدر بـ 6 مليار أورو عن الخدمات الجديدة التي قامت بطرحها، كما بلغ الهامش المحقق من الخدمات الجديدة بالشركة 35% سنة 2015. وتقوم الشركة أيضاً بدعم 410 مشروعا بحثياً معتمداً في مجال التأمين والاستثمار في 30 دولة حول العالم،<sup>2</sup> وهو ما يعكس توجهات الشركة لتحسين خدماتها وتطوير منتجاتها وتقديم أفضل العروض التأمينية للعملاء،

<sup>1</sup> Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), **Annuaire des statistiques d'assurance 2015**, Éditions OCDE, France, P.165

<sup>2</sup> Key figures, **Annual report AXA**, France, 2015, P. 2, Available at: [www.AXA.com/en](http://www.AXA.com/en)

والبحث عن الطرق المبتكرة لتسويق منتجاتها.

ومن بين المنتجات والخدمات المبتكرة في ميدان التأمين في فرنسا نجد:

### 1. تأمين المنتجات الالكترونية:

نظرا للثورة الكبيرة التي يشهدها العالم في تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية بين مختلف الأفراد والمؤسسات، والاعتماد المتزايد على شبكة الانترنت ونظم المعلومات في الإدارة وعمليات اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الانتشار الواسع لبطاقات الائتمان الإلكترونية وغيرها من وسائل الدفع الالكترونية؛ عملت شركات التأمين في فرنسا على ابتكار منتجات تأمينية لتوفير التغطية والحماية في هذا الميدان (التجارة الإلكترونية)، حيث أن هذا الميدان أصبح من أكثر الميادين عرضة للخسائر الكبيرة الناجمة عن أسباب متعددة مثل قرصنة المعلومات، حدوث أي عطل أو مشكلة في نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات، الفيروسات المدمرة أو المغيرة لقواعد البيانات والبرامج الإلكترونية لأجهزة الإعلام الآلي، أخطار التنصت على الاتصالات الإلكترونية، السرقة من خلال التحويلات والأسهم الإلكترونية، تزوير بطاقات الائتمان الإلكترونية...

ومن بين المنتجات التأمينية المبتكرة التي تعرضها شركات التأمين في فرنسا في هذا الميدان؛ نجد تأمين نظم المعلومات، تأمين الشيكات السياحية، تأمين بطاقات الائتمان الإلكترونية لتغطية الديون التي تترتب على البنك نتيجة استعمال بطاقات ائتمان مزورة، تأمين المواقع الإلكترونية الكبرى من القرصنة... وبهدف التأمين ضد هذه الأخطار يتوجه العميل؛ سواء كان شخصا أو مؤسسة؛ إلى شركة التأمين ويوضح نوع الخطر الذي يود التأمين ضده، ويقدم كل المعلومات اللازمة للشركة حول الموقع الإلكتروني أو البرنامج أو البطاقات الالكترونية أو نظم المعلومات... التي يود تأمينها، وهنا تتولى شركة التأمين بفضل خبرائها تحديد تسعيرة التأمين المناسبة تبعا لنوع الخطر وتتفق مع العميل على سداد التعويضات أو إصلاح الأضرار في حال تحقق الخطر المؤمن ضده.<sup>1</sup>

من خلال ماسبق؛ يتضح أن شركات التأمين الفرنسية تعمل على الاستثمار في مجال التجارة الإلكترونية بهدف تطوير وتحسين نوعية خدماتها، كما أن حجم الأموال الذي تخصصه شركات التأمين في فرنسا لتأمين المنتجات الإلكترونية يعد ضخما مقارنة بالمنتجات التقليدية، وهو ما يؤكد سعي شركات التأمين في فرنسا لرفع استثماراتها المالية من خلال التحكم الجيد في

<sup>1</sup> www.FFSA.fr

السياسة الاستثمارية.

وتوفر شركات التأمين في فرنسا هذه المنتجات سواء للأفراد أو للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى، ما يتيح لها توسيع شبكة العملاء، والسعي لتحقيق رضاهم وتطوير الميزة التنافسية.

## 2. البيع عبر قنوات رقمية:

أدت المنافسة الحادة في سوق التأمين في فرنسا إلى بحث شركات التأمين عن طرق جديدة ومبتكرة لعرض منتجاتها من أجل تطوير الميزة التنافسية لديها. ومن بين هذه الطرق؛ البيع عبر قنوات رقمية والذي يساهم في تطوير ميزة التميز والنمو والإبداع في الشركة ويؤدي إلى تحقيق رضا العملاء.

وحسب الدراسة التي أجريت من قبل "الشركة العالمية للاستشارات الإدارية والخدمات التكنولوجية والاستعانة بمصادر خارجية" (Accenture)، يقدر حجم العقود الجديدة في تأمين IARD وتأمين الحياة التي سيتم بيعها عبر قنوات رقمية في فرنسا سنة 2016 حوالي 25 مليار أورو مقابل 12 مليار أورو سنة 2012، وهذا يشير إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع (78%) من شركات التأمين في فرنسا تتوقع زيادة استثماراتها لتوظيفها في التحول الرقمي لمبيعاتها ووظيفة التوزيع بها. وتخطط لإنفاق ما معدله 27 مليار أورو لهذه المشاريع خلال الثلاث سنوات القادمة.<sup>1</sup>

إن شركات التأمين في فرنسا تدرك ضرورة التحول الرقمي، حيث تعمل على استغلال الرقمية كمصدر لا ينضب للإبداع، وترى أن:

$$\text{التحول الرقمي} = \text{رضا العملاء} = \text{الأرباح} = \text{الميزة التنافسية}$$

ووفقا لتقرير التأمين العالمي (WIR) لسنة 2015 والذي قامت به شركة Capgemini وEFMA فإن 32% من عملاء التأمين في العالم لديهم تجربة إيجابية مع شركات التأمين الخاصة بهم، كما أشار التقرير إلى أن مخاطر فقدان العملاء لا تزال مرتفعة حسب مؤشر "معدل الاستنزاف" \*، وأكد التقرير على أن النضج الرقمي في شركات التأمين في فرنسا يرتبط بقوة مع الربحية والكفاءة التشغيلية،<sup>2</sup> حيث تعمل شركات التأمين الفرنسية على تحسين عروضها وزيادة استثماراتها والرفع من أدائها بالتركيز على القنوات الرقمية من خلال:

<sup>1</sup> www.accenture.com/fr

\* معدل الاستنزاف: هو مؤشر يقيس ظاهرة فقدان العملاء أو المشتركين في شركات التأمين.

<sup>2</sup> World Insurance Report 2015 (WIR), Capgemini and EFMA (European Financial Marketing Associatio), available at: www.worldinsurancereport.com

أ. التفاعل مع العملاء متى وكيف يريدون وموائمة الوظائف الرقمية مع تفضيلاتهم؛

ب. تبني التحول الرقمي الفعال من خلال:

- استخدام قنوات متعددة ومتكاملة بسلاسة؛
- القدرة على التعامل مع مختلف الوسائط التي تعمل باللمس؛
- تطوير استعمال وسائل التواصل الاجتماعية؛
- إدارة البيانات الفعالة واستخدام التحليلات التنبؤية.

ت. تحقيق التكامل بين القنوات الرقمية لتمكين العملاء من التنقل بينها بسهولة؛

ث. استخدام شركات التأمين في فرنسا لتطبيقات الهاتف النقال في تقديم أنشطتها، خدماتها، منتجاتها، امتيازاتها، عرض نقاط قوتها، بالإضافة إلى استخدام الانترنت في تقدير وثائق التأمين والأسعار وهو ما قامت به شركة GMF الفرنسية، حيث أطلقت خدمة تقدير أسعار التأمين عبر الانترنت في دقيقتين (Le devis en 2 minutes)<sup>1</sup>، حيث يتم تحديد قسط التأمين الذي يتوقع أن يدفعه المؤمن له، وذلك بإدخال البيانات الخاصة بالعميل والشئ محل التأمين؛

ج. استخدام تطبيقات الهاتف الذكي (Smart phone) للعميل في إرسال تنبيه أو إخطار تلقائي لإبلاغه بانتهاء العقد أو دعوته لتحديد العقد، أو طلب معلومات إضافية للملف أو إعلامه بامتيازات معينة أو خدمات جديدة، وهو ما قامت بتطبيقه كل من شركات التأمين AXA، AVIVA، MAAF ابتداء من سنة 2008.

ح. تبني تطبيقات الهاتف النقال في إدارة كوارث تأمين السيارات في شركات التأمين في فرنسا، من حيث تحديد الموقع الجغرافي لسيارة العميل، صورة للسيارة قبل التصريح بالكارثة، الدفع عبر الهاتف النقال...

خ. البيع عبر الانترنت؛ حيث عرفت بداية القرن 21 إنشاء أكبر عدد من المواقع الإلكترونية لشركات التأمين في فرنسا مكرسة للبيع عبر الانترنت مع استثمارات كبيرة.<sup>2</sup> ثم تلاها فترة انفجرت فيها فقاعة الانترنت وتم إغلاق عدد كبير من المواقع الإلكترونية بعد الخسائر الفادحة التي وقعت فيها ونتائج الفشل التي حققتها. وإلى غاية

<sup>1</sup> Entreprise GMF (La Garantie Mutuelle des Fonctionnaires), disponible sur : [www.gmf.fr/service/devis-dompass](http://www.gmf.fr/service/devis-dompass)

<sup>2</sup> François Couilbault, Op.cit, P.29

سنة 2005 كان من الواضح أن شبكة الانترنت لا تسمح بالبيع المباشر وبشكل كبير للتأمينات، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الخاصة وغير الملموسة والمعقدة لمنتج التأمين.

وفي سنة 2009، برزت الانترنت في ميدان التأمين في فرنسا بصفحتها:

- أداة هامة للاتصال والتسويق المباشر وإدارة العلاقة مع العميل؛
- وسيلة فعالة للإدارة، خاصة مع الوكلاء العاميين، مستشاري التأمين، ممارسة التأمين؛
- وسيلة لمقارنة مختلف عروض التأمين بفضل بوابات التأمين الإلكترونية.

ونجد مثلا أن موقع [www.assurland.com](http://www.assurland.com) قد عرف بعض النجاح مع عدة ملايين من الزيارات والتقديرات كل سنة. وقد وقعت شركة Assurland المؤسسة للموقع عدة اتفاقيات مع أكثر من 40 شركة تأمين في فرنسا لبيع منتجاتها التأمينية عبر موقع شركة Assurland، بالإضافة إلى تقديم المشورة حول كيفية إدارة المواقع الإلكترونية لشركات التأمين، وتلقى الشركة عمولة عن كل عقد تحققه. ومن أكثر المواقع زيارة نجد:

[www.devsmutuelle.com](http://www.devsmutuelle.com)  
[www.emprunits.com](http://www.emprunits.com)  
[www.boursorma.com](http://www.boursorma.com)  
[www.hyperassur.com](http://www.hyperassur.com)

وقد سجلت سنة 2006، الانطلاقة الحقيقية لبيع منتجات التأمين عبر الانترنت في فرنسا، على غرار الولايات المتحدة الأمريكية، وتشير الإحصاءات إلى أنه في سنة 2008 فإن 3% من الاكتتابات تمت مباشرة عبر الانترنت خاصة في تأمين الحياة والتأمين الصحي، وأن شركات التأمين في فرنسا قد خصصت نسبة هامة من استثماراتها المالية من أجل ذلك،<sup>1</sup> حيث أن التشكيلة المتوازنة للمحفظة الاستثمارية لشركات التأمين في فرنسا تضمن لها أرباحا معتبرة تمكنها من إطلاق خدمات مبتكرة ومتميزة، كما تساهم في جعل نظم المعلومات الإدارية والتكنولوجيا المستعملة على مستوى الشركة أداة فعالة في التحول الرقمي، وتسمح بتطوير الميزة التنافسية بها وتحقيق الأرباح، حيث قدر رقم الأعمال المحقق من خلال الاكتتاب عبر الانترنت في التأمين على الحياة بفرنسا بحوالي 2 مليار أورو.

<sup>1</sup> OCDE, *Annuaire des statistiques d'assurance 2015*, Op.cit, P.170

وعمليا يتم بيع، في المتوسط؛ 10 عقود تأمين عن طريق وسطاء مختصين في البيع عبر الانترنت، مثل Symponis، Boursrama، Altapofits، ING Directive.

وفي سنة 2009 ظهرت عدة مواقع كمبادرة من شركات التأمين في فرنسا لبيع منتجات التأمين على الأضرار والمسؤولية في فرنسا، مثل موقع [www.amaguiz.com](http://www.amaguiz.com) لتأمين السيارات وهو من إنشاء الشركة الفرنسية Groupama، موقع [www.swisslife-direct.fr](http://www.swisslife-direct.fr)، موقع [www.idmacif.fr](http://www.idmacif.fr)، موقع [www.allsecur.fr](http://www.allsecur.fr) من إنشاء مجموعة Allianz AGF\*.

### 3. تسويق التأمين من خلال المحلات الكبرى:

تعتبر محلات كارفور "Carrefour" الفرنسية، الأولى من نوعها التي قامت بتقديم التأمينات؛ خاصة تأمين السيارات وتأمين السكن؛ وذلك بفضل توقيعها اتفاقيات مع شركات تأمين مثل شركة MMA والتي اتفقت معها على تسويق منتجات تأمين الأضرار، ومجموعة AXA التي تم الاتفاق معها على تسويق منتجات التأمين على الحياة ابتداء من سنة 2003، وقد استحوذت مجموعة AXA على أكثر من 126 معرضا تجاريا تابعا لمحلات Carrefour سنة 2014، وذلك في سياق الاستثمارات المالية التي تقوم بها المجموعة بهدف زيادة أرباحها وتطوير ميزتها التنافسية. ومن بين المحلات الأخرى التي يتم تسويق التأمين في فرنسا من خلالها نجد:

Cassino, But, Auchan, Système U, FNAC, Décathlon, Cora.

غير أن محلات Carrefour هي التي عرفت نجاحا واسعا في هذا الميدان.<sup>1</sup> كما أن تسويق التأمين من خلال المحلات الكبرى ساهم في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الفرنسية، من خلال كسب المزيد من العملاء والحفاظ على ولائهم عبر هذه المحلات التي يرتادونها.

### 4. التأمين المصغر:

يعد التأمين المصغر؛ عموما؛ آلية لحماية الفقراء ضد الأخطار (الحوادث، المرض، وفاة رب الأسرة، الكوارث الطبيعية، العجز...)، في مقابل دفعات أقساط مصممة خصيصا وفق احتياجات هذه الطبقة وحسب دخلها ومستوى الأخطار التي تتعرض لها، ويهدف في المقام الأول إلى حماية العمال ذوي الدخل المنخفض وخاصة في الدول النامية. وكذا عمال الاقتصاد غير الرسمي الذين لا تكفي دخولهم لتوفير الحماية الاجتماعية التقليدية.<sup>2</sup>

\* تشير إلى أنه سنة 2008 فإن أكثر من 60% من الأسر الفرنسية لديها أجهزة كمبيوتر وأكثر من 50% مزودة بالانترنت. كما أن التطور السريع في الاتصالات وانخفاض تكلفة الانترنت في فرنسا دفع الأسر إلى التزود بها.

<sup>1</sup> François Couilbault, Op.cit, P.31

<sup>2</sup> Michael J, **Micro insurance**, Manual of Insurance Center, USA, 2012, P.12, available at : [www.ifad.org/ruralfinance/pub/manual.pdf](http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/manual.pdf)



وفي فرنسا؛ قامت شركة AXA بالتركيز على مشاريع التأمين المصغر التي تقلل من التهميش الاجتماعي، وتسمح بتحقيق التوازن على المدى الطويل، وذلك بتوفير التأمين للطبقات الفقيرة من المجتمع. وقد قامت هذه الشركة بالشراكة مع الجمعية الفرنسية "الحق في المبادرة الاقتصادية" وشركة التأمين التعاونية MACIF منذ سنة 2007 بمساعدة أصحاب المشاريع الصغيرة الذين يتم استبعادهم من دائرة الائتمان التقليدية، وتوفير التغطية التأمينية لهم، حيث تمكنت من تغطية أكثر من 1000 مؤمن له.<sup>1</sup> وتقدم شركة AXA ضماناتها في التأمين المصغر وفقا للأجر الأدنى الذي يتحصل عليه العامل وبأسعار منخفضة. وبعد فترة تجريبية ناجحة، قامت شركة AXA بتمديد عرضها من التأمين المصغر إلى كامل أنحاء فرنسا سنة 2009.

ويفسر نجاح شركة AXA في تقديم هذا المنتج الجديد؛ بالسياسات الاستثمارية الرشيدة التي تتبعها، حيث أن تقديم هذا المنتج يحتاج لأموال ضخمة نظرا لحجم الأقساط المنخفضة التي يتم عرضها، فكلما زادت العوائد الاستثمارية للشركة كلما تمكنت من عرض أسعار أقل وهو ما يحقق لها ميزة تنافسية عالية.<sup>2</sup>

## 5. التأمين الصحي للحيوانات:

قامت العديد من شركات التأمين في فرنسا ابتداء من سنة 2008، بطرح منتج جديد يتمثل في التأمين الصحي للحيوانات (القطط والكلاب خاصة)، باعتبارها مقربة من العائلة وتستحق أن تكون مؤمنة حسب رأي شركات التأمين، حيث تقوم 52% من الأسر الفرنسية بتأمين حيواناتها لدى شركات التأمين.

يوفر هذا المنتج الجديد المساعدة في تكاليف العلاج عند البيطري من خلال تعويض مبلغ العلاج والدواء لمالك الحيوان، مقابل أقساط يقوم بدفعها لشركة التأمين دوريا أو مقابل دفعة واحدة حسب العقد.

ومن بين شركات التأمين في فرنسا التي تقدم هذا المنتج؛ وذلك ضمن خدمة "تأمين الترفيه" نجد؛ شركة AXA، Assurland، AVIVA، Mutuelle Assurance، MMA.

إن اعتماد شركات التأمين في فرنسا لهذا المنتج الجديد سمح لها بجذب المزيد من العملاء خاصة من الذين يفضلون تربية الحيوانات، وهو ما يعد ابتكارا في مجال منتجات التأمين، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الفرنسية. وما ساعد شركات التأمين في فرنسا على طرح مثل هذا المنتج والذي يعد منتجا غريبا في بعض الدول؛ هو الثقافة التأمينية لدى الفرد الفرنسي من جهة، والقدرة المالية العالية لشركات التأمين في فرنسا من جهة

<sup>1</sup> Marc Nabeth, *Les nouvelles voies de la micro assurance en France*, Working papers, Programme d'études vivre l'Europe, N°20/fr, France, 2008, P.4

<sup>2</sup> www.axa.com/fr

أخرى.

#### IV. الإشهار المكثف:

يعتبر الإشهار أحد وسائل إعلام العميل بخصائص المنتج أو الخدمة، ويحضى بالقسم الأكبر في استراتيجية جذب العملاء واقتناء المنتجات.

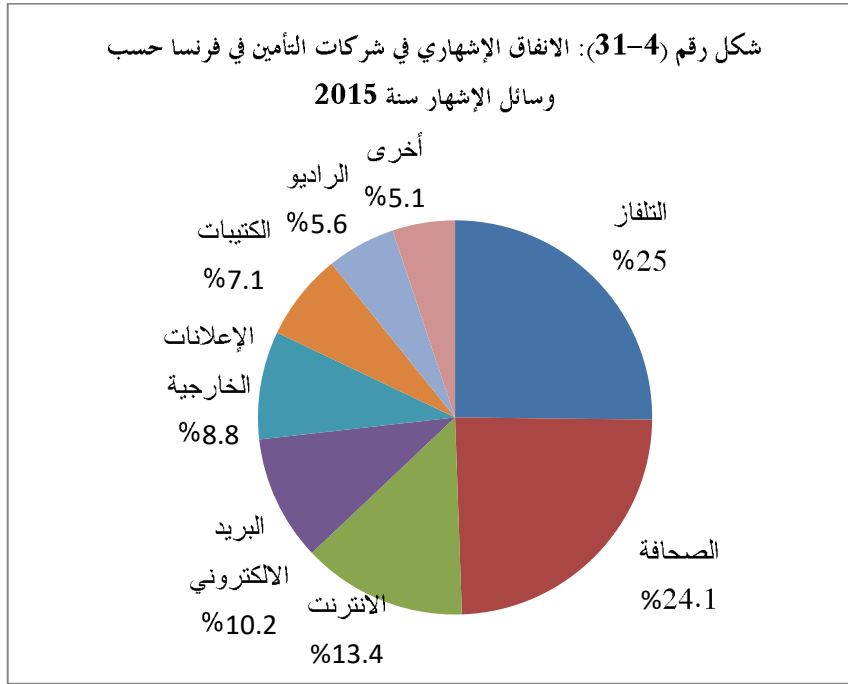
وتصنف فرنسا في المرتبة الخامسة عالميا من حيث الإنفاق الإشهاري لسنة 2015، بعد كل من الولايات المتحدة، بريطانيا، اليابان، ألمانيا. ويقدر إجمالي النفقات الإشهارية في فرنسا بـ 31,019 مليار أورو سنة 2015، أما عوائد الإعلانات في فرنسا فبلغت 13,3 مليار أورو سنة 2015.

وتسعى شركات التأمين في فرنسا إلى تطوير الميزة التنافسية من خلال الإشهار المكثف لمنتجاتها وخدماتها، بغرض استقطاب أكبر عدد ممكن من المؤمن لهم، حيث تخصص شركات التأمين في فرنسا 1,79 مليار أورو كنفقات إشهارية سنة 2015، وهو ما يمثل نسبة 6,4% من إجمالي القطاعات الاقتصادية في فرنسا.<sup>1</sup>

يعكس حجم الإشهار في شركة التأمين قوة وكفاءة سياسة الاستثمار بها، حيث تتمكن شركات التأمين في فرنسا من توفير النصيب الأكبر من نفقاتها الإشهارية من عوائد استثماراتها المالية، إذ تخصص شركات التأمين الفرنسية حوالي 40% من استثماراتها المالية كنفقات إشهارية لتسويق منتجاتها وخدماتها.

ويحقق الإشهار المكثف لشركات التأمين في فرنسا زيادة في المبيعات وإقبالا على المنتج، كما يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات الشركة وتمييز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات الشركات المنافسة، بالإضافة إلى إظهار جودة الخدمات المقدمة... لذلك تعمل شركات التأمين في فرنسا على استخدام عدة وسائل للإشهار وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

<sup>1</sup> Le marché publicitaire Français 2015, L'Association des Agence-Conseils en Communication (AACC), disponible sur : [www.aacc.fr/chiffres-et-documents-cles/chiffres-cles/marche-publicitaire](http://www.aacc.fr/chiffres-et-documents-cles/chiffres-cles/marche-publicitaire)



المصدر: [www.aacc.fr](http://www.aacc.fr)

نلاحظ من الشكل السابق أن شركات التأمين في فرنسا تلجأ لوسائل مختلفة للإعلان عن خدماتها ومنتجاتها كالتلفاز بنسبة 25%، الصحافة 24,1%، كما تلجأ إلى الطرق الحديثة كالانترنت 13,4%، البريد الالكتروني 10,2%، بالإضافة إلى الإعلانات الخارجية 8,8% كالمصقات واللوحات الإشهارية العملاقة، المعارض... بالإضافة إلى الإشهار من خلال الكتيبات 7,1% التي تحتوي على أهم منتجات الشركة والخدمات التي تقدمها وكيفية الاتصال بها، كما تلجأ للراديو للإعلان بنسبة 5,6%.

يعد الإشهار المكثف آلية فعالة لاقت نجاحا واسعا في مجال تطوير الميزة التنافسية بشركات التأمين في فرنسا، وتعد السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في فرنسا سببا في هذا النجاح، حيث أن هذه الآلية تحتاج لحجم كبير من الأموال، تقوم شركات التأمين في فرنسا بتوفيرها من خلال الاستثمارات، فكلما زادت هذه الأخيرة كلما ساهم ذلك في تمويل نفقات الإشهار مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتطوير الميزة التنافسية بشركات التأمين.

## V. التحالفات الاستراتيجية والتوجه نحو الأسواق العالمية:

تعد التحالفات الاستراتيجية والتوجه نحو الأسواق الدولية من بين آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في فرنسا. حيث تعمل شركات التأمين في فرنسا على تكريس مبدأي الانتقائية والتسارع من خلال التحالفات الاستراتيجية والتوجه نحو الأسواق العالمية. ويقصد بالانتقائية تخصيص الموارد المالية المتاحة لشركات التأمين في فرنسا، في التوجه نحو أسواق البلدان المتقدمة لدفع

عجلة نمو الشركات والمجموعات القائمة وتعزيز القطاعات الاستراتيجية، غير أن هذا لم يمنع بعض شركات التأمين في فرنسا من إنشاء فروع لها في الدول النامية. أما التسارع فيقصد به الحصول على خفة الحركة للتوسع في الأسواق سريعة النمو والقطاعات الواعدة وتحقيق تقدم قوي في مجال التأمين وتطوير الميزة التنافسية.

وتعتبر التحالفات الاستراتيجية في فرنسا على درجة عالية من التطور والانتشار، حيث تمثل 70% من سوق التأمين الفرنسية سنة 2015 نظرا لتطور سوق التأمين الفرنسية والتي تتميز بالجودة وبقدرة تنافسية عالية، بالإضافة إلى ضخامة الشركات العاملة بهذه السوق وحجم الأموال المخصصة للاستثمار.<sup>1</sup> وتساهم التحالفات الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في فرنسا من خلال ما تحققه من نمو في المبيعات وتوسع في النشاط ووفرات في الحجم والتكاليف، إضافة إلى إمكانية الولوج إلى أسواق جديدة وزيادة القدرات التنافسية وتقديم منتجات وخدمات متميزة ومبتكرة، وهو ما يؤدي إلى تطوير عناصر الميزة التنافسية ككل (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة).

وتتعدد صيغ التحالفات الاستراتيجية في فرنسا حيث نجد:

### 1. اتفاقيات التوزيع:

تقضي بتوزيع منتجات شركة التأمين عبر مؤسسات أخرى مقابل عمولة تتلقاها هذه الأخيرة، وتعتبر صيرفة التأمين نموذجا متطورا لهذه الصيغة في فرنسا، فقد ظهرت (صيرفة التأمين) في فرنسا منذ 1970، وتمثل 64% من مبيعات التأمين على الحياة سنة 2015.

### 2. المشاريع المشتركة:

تقضي بالتعاون بين شركة التأمين وهيئات مالية أخرى قصد إقامة مشاريع معينة وتحقيق الاستفادة لكلا الطرفين. ومن أمثلة هذه الصيغة من التحالفات الاستراتيجية؛ المشروع المشترك بين شركة AXA الفرنسية للتأمين واتحاد تأمينات بوركينافاسو (UAB ) L'Union des Assurance du Burkina) على إنشاء شركة تأمين فنية في بوركينافاسو سنة 2006،<sup>2</sup> حيث استفادت هذه الشركة من خبرة وكفاءة شركة AXA في ميدان التأمين.

### 3. المجموعات المتكاملة للخدمات المالية:

تتمثل هذه الصيغة في إنشاء عدة مؤسسات مالية ضمن مجموعة واحدة، تقدم عدة

<sup>1</sup> Comité des entreprises d'assurance, **Rapport d'activité**, France, 2015, P.22

<sup>2</sup> Alidou Ouédraogo, **Alliances stratégiques dans les pays en développement**, S.E, France, 2006,P.126

خدمات مالية عبر العالم، ومن أمثلتها مجموعة AXA الفرنسية التي تضم عدة شركات تأمين وعدة بنوك عبر العالم، فتقدم بذلك خدمات تأمينية بالإضافة إلى خدمات مالية أخرى.<sup>1</sup>

#### 4. عمليات الاندماج والشراء:

يقصد بالاندماج التهام شركتين أو أكثر بشكل يؤدي إلى زوالهما معا وانتقال جميع أموالهما إلى الشركة الجديدة، أو زوال أحدهما فقط وانتقال جميع أموالهما إلى الشركة الداجمة. ويقصد بعمليات الشراء قيام إحدى شركات التأمين بشراء كل أو جزء من أسهم شركة تأمين أخرى أو مؤسسة مالية بهدف التوسع والنمو.<sup>2</sup> ويعد نموذج عمليات الاندماج والشراء نموذجا شائعا في فرنسا، بلجيكا، هولندا، سويسرا، حيث عرف تطورا ملحوظا في فرنسا منذ 1998، كما تعتبر شركات التأمين الفرنسية أحسن نموذج له.

ومن أمثلة التحالفات الاستراتيجية في مجال التأمين في فرنسا نجد:

- التحالف الذي قامت به مجموعة AXA الفرنسية بين عدة شركات تأمين وعدة بنوك، والذي تمخض عنه إنشاء مجموعة AXA Assurance\* والتي تقدم خدمات التأمين وAXA Banque والتي تقدم الخدمات البنكية على مستوى العالم؛
- التحالف الذي تم بين شركات التأمين الفرنسية (MMA, MAAF, GMF)، والذي يقضي بدمج هذه الشركات ضمن مجموعة تأمينية واحدة هي مجموعة Covéa الفرنسية؛
- التحالف الذي تم بين فرنسا وألمانيا والذي يقضي بالسماح لمجموعة Allianz الألمانية بإنشاء فروع لها في فرنسا، وممارسة مختلف عمليات التأمين في فرنسا؛
- التحالف الذي تم بين فرنسا وإيطاليا والذي ينص على إنشاء فروع لمجموعة Generali الإيطالية بفرنسا، والسماح لها بمزاولة نشاط التأمين في فرنسا؛
- التحالف الذي تم بين فرنسا والمملكة المتحدة، وكان الهدف منه السماح لمجموعة AVIVA بإنشاء فروع لها في فرنسا وممارسة عمليات التأمين بها؛
- التحالف الذي تم بين فرنسا وسويسرا من أجل إقامة فروع لمجموعة Swiss Life السويسرية بفرنسا، وممارسة مختلف عمليات التأمين على الأشخاص بفرنسا؛
- التحالف الذي تم بين شركات التأمين الفرنسية (Prédica, Pacifica Canca, ) وFinaref والذي يقضي بدمج هذه الشركات في مجموعة تأمينية واحدة هي

<sup>1</sup> Fabienne Waks, *Génération AXA 1985-2010*, éditions Textuel, Paris, 2011, P.13

<sup>2</sup> جون لارسن موسش، المحاسبة المتقدمة، دار المريخ، الرياض، 1999، ص.277.  
\* تعد مجموعة AXA Assurance شركة تأمين عملاقة، تحتل المرتبة الثانية عالميا بعد مجموعة AIG الأمريكية، بدأت كشركة تعاونية صغيرة سنة 1985 قبل أن تنمو بعد قيامها بعدة اندماجات مع شركات تأمين أخرى لتصبح بشكلها الحالي.

### ؛Groupe Crédit Agricole Assurance

- التحالف الذي تم بين فرنسا وألمانيا بهدف دمج شركتي Allianz الألمانية و شركة AGF الفرنسية في شركة واحدة هي AGF-Allianz، والتي تمارس نشاطها التأميني في كل من فرنسا وألمانيا؛

- التحالف الذي تم بين فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية لإنشاء فروع لمجموعة AIG الأمريكية في فرنسا، حيث تضم هذه المجموعة شركات تأمين وبنوك تمارس عملها في مختلف دول العالم.

أما التحالفات الاستراتيجية التي تشمل اتفاقيات صيرفة التأمين في فرنسا فنجد مثلا:<sup>1</sup>

➤ التحالف الذي تم بين شركة Allianz وبنك AGF Banque الفرنسي سنة 2008، الذي ينص على توزيع المنتجات التأمينية للشركة عبر البنك، حيث استفادت شركة التأمين من 225000 عميل بنكي لتوفير التغطية التأمينية لهم عبر البنك؛

➤ التحالف الذي تم بين شركة AXA للتأمين مع بنك AXA سنة 2008، والذي يقضي بتوزيع منتجات التأمين التي تعرضها شركة AXA للتأمين عبر بنك AXA، وقد تمكنت شركة AXA للتأمين من تغطية 700000 عميل بنكي عبر هذه الاتفاقية؛

➤ التحالف الذي أجري بين شركة Sogecap Vie للتأمين على الحياة مع بنك Société Général، بهدف تقديم خدمات الشركة عبر البنك؛

➤ التحالف الذي تم بين شركة التأمين التعاونية MAAF مع بنك Banque Populaire سنة 2006 لتقديم منتجات شركة التأمين عبر البنك؛

➤ التحالف الذي تم بين شركة Macif للتأمين مع بنك Socram Banque سنة 2009، بهدف تقديم منتجات الشركة عبر البنك؛

➤ التحالف الذي تم بين شركة Groupama Assurance مع بنك Groupama Banque سنة 2008، والذي ينص على توزيع المنتجات التأمينية للشركة عبر البنك، حيث استفادت شركة التأمين من 450000 عميل قامت بتوفير التغطية التأمينية لهم عبر البنك؛

لقد أدى التحالف بين شركات التأمين والبنوك في فرنسا في إطار اتفاقيات صيرفة التأمين إلى توفير شبكة جديدة أكثر كثافة وأقرب إلى العملاء، وأكثر اطلاعا على احتياجاتهم وظروفهم، مما أدى إلى توسيع قاعدة عملاء شركات التأمين بشكل كبير واستقطاب شريحة جديدة من المؤمن لهم هم

<sup>1</sup> François Couilbault, Op.cit, P.35-37

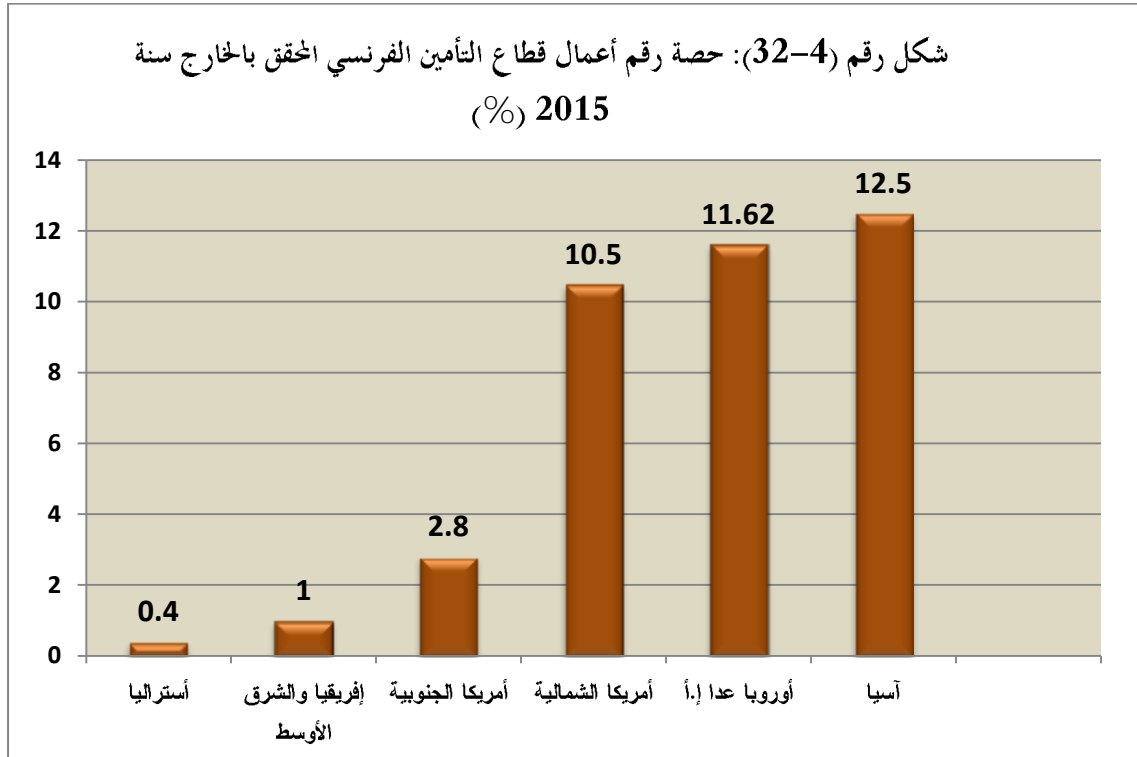
عملاء البنوك، وذلك من خلال الاستفادة من الصورة الجيدة والثقة التي تتمتع بها البنوك في فرنسا وما تتميز به خدماتها من جودة عالية، كما ساهمت هذه التحالفات في تطوير ميزة النمو والتميز وحتى الإبداع في شركات التأمين في فرنسا. بالإضافة إلى أن توزيع منتجات التأمين عبر البنوك أدى إلى تخفيض مخاطر الاعتماد المفرط على شبكة توزيع واحدة كما ساهم في التخفيض من التكاليف المرتبطة بالوكلاء التقليديين، وهو ما أدى في النهاية إلى تحقيق ميزة قيادة التكلفة وتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في فرنسا.

وتسعى شركات التأمين في فرنسا أيضا؛ إلى تطوير الميزة التنافسية بها من خلال التوجه نحو الأسواق العالمية؛ بالإضافة إلى التحالفات الاستراتيجية؛ حيث أن أغلب شركات التأمين العاملة في فرنسا تقوم بالاستثمار في مختلف دول العالم، وهذا من أجل بناء أسواق كبرى وزيادة حصصها السوقية والرفع من مبيعاتها، وعرض منتجات متميزة في أسواق خارجية والبحث عن نقاط بيع جديدة خارج الحدود الجغرافية مما يزيد من أرباحها، كل هذا يؤدي مباشرة إلى تطوير الميزة التنافسية بها، وخاصة ميزة النمو من خلال التوسع الجغرافي، وميزة التميز من خلال المنتجات المختلفة والتميزة عن المنتجات التي تعرضها الشركات المنافسة في دول أخرى.

كما يساهم التوجه نحو الأسواق العالمية في الرفع من رقم الأعمال، حيث نجد أن 1/4 من رقم أعمال سوق التأمين الفرنسية محقق بالخارج وذلك سنة 2015، كما تمتلك شركات التأمين الفرنسية فروعاً لها في 56 دولة حول العالم، منها 30 دولة تضم فروع التأمين على الحياة، وهو ما يزيد من عملاء شركات التأمين الفرنسية محلياً وعالمياً، فمثلاً؛ تمتلك شركة AXA للتأمين لوحدها 102 مليون عميل حول العالم سنة 2015، وذلك بفضل قوة فروعها المنتشرة في مختلف دول العالم، وكذا سياستها الاستثمارية القائمة على تحقيق أكبر قدر من العوائد وتوجيهها نحو تطوير الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التركيز على العملاء وتحقيق ثقافة الثقة والإنجاز.<sup>1</sup>

كما يمثل رقم أعمال قطاع التأمين الفرنسي المحقق بالخارج حوالي 38% من إجمالي رقم الأعمال وهو موزع كما يلي:

<sup>1</sup> Key figures, Annual report AXA, Op.cit, P. 2



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الصادرة عن الفدرالية الفرنسية لشركات التأمين، والمعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية، فرنسا. متوفر على: [www.insee.fr](http://www.insee.fr) و [www.ffsa.fr](http://www.ffsa.fr)

يتضح من خلال الشكل السابق أن قطاع التأمين في فرنسا يعرف تنوعا في أسواقه، حيث لا تكتفي شركات التأمين الفرنسية بالأسواق المحلية؛ بل تتجه نحو الأسواق العالمية لتتصرف خدماتها التأمينية وخاصة دول آسيا وأوروبا وأمريكا الشمالية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على رقم أعمالها ويزيد من أرباحها، كما يضمن لها التوسع والانتشار وتحقيق الميزة التنافسية وخاصة ميزة النمو.

## VI. تحديد التسعيرة تبعا لعوائد الاستثمارات:

يعتبر مدخل التسعير من المدخل الأساسية المعتمدة لتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين في فرنسا، وترتبط أسعار التأمين في شركات التأمين في فرنسا بعوائد الاستثمارات ارتباطا وثيقا؛ حيث أنه كلما كانت الاستثمارات المالية ذات مردودية عالية؛ كلما اتجهت شركات التأمين نحو تخفيض الأقساط، وذلك لجلب عملاء جدد وبذلك الرفع من المبالغ المستثمرة، مما يساهم في إمكانية تخفيض التكاليف وجعل الأسعار منافسة. حيث أنه في المتوسط تقوم شركات التأمين في فرنسا بتحقيق 1,7 مليار أورو من وفرات التكاليف عن كل 25 مليار أورو تقوم باستثمارها سنويا<sup>1</sup>، مما يساهم في تحقيق ميزة قيادة التكلفة وتطوير الميزة التنافسية.

ويتولى "المكتب المركزي للتسعير" في فرنسا مساعدة شركات التأمين على تحديد قسط التأمين

<sup>1</sup> Bureau Central de Tarification, **Rapport d'activité 2013**, France, 2013, P.4



الذي ينبغي للمؤمن له دفعه، حيث أنه وقبل اتخاذ القرار؛ يقوم المكتب المركزي للتسعير بسؤال شركة التأمين عن التسعيرة التي تقوم بتطبيقها عند قبول تغطية الأخطار، ويقوم المكتب عندئذ بتقييم التسعيرة فيما إذا كانت مناسبة أم لا انطلاقاً من عدة اعتبارات والتي منها معدل العائد على الاستثمارات. كما تختلف تسعيرة التأمين من شركة لأخرى تبعاً للعوائد المالية التي تحققها كل شركة، فنجد أن الشركات ذات العوائد المرتفعة تبني تسعيرة منخفضة والعكس صحيح.

إن اعتماد شركات التأمين في فرنسا على عوائد الاستثمارات كأحد العناصر الداخلة في تحديد تسعيرة التأمين، يحقق لها العديد من المزايا أهمها زيادة أرباحها من خلال جلب أكبر عدد من العملاء نظراً لانخفاض القسط بزيادة العوائد، كما يساهم في تحقيق الريادة في التكلفة من خلال تخفيض مختلف التكاليف والتحكم فيها، نتيجة لطرح أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تطوير الميزة التنافسية.

## ثانياً: مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في فرنسا

نتناول فيما يلي بعض المؤشرات التي تعكس مدى مساهمة السياسات الاستثمارية في تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة).

### 1. تطور شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات:

يعد توسيع شبكات توزيع التأمين من بين المداخل الأساسية لتطوير ميزة النمو في شركات التأمين في فرنسا وتحقيق الميزة التنافسية، وسعيها لتحقيق هذا الهدف (تطوير ميزة النمو)؛ تقوم شركات التأمين في فرنسا بالاستثمار في إنشاء فروع جديدة لها وزيادة عدد وسطاء التأمين المتعاملين معها، لذلك يعد مدى تطور عدد شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات من المؤشرات الهامة لمعرفة مدى نجاح السياسة الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية وخاصة ميزة النمو في شركات التأمين في فرنسا، وذلك إذا كانت هناك علاقة طردية إيجابية بين تطور شبكات توزيع التأمين وبين تطور حجم التوظيفات، ويوضح الجدول الموالي تطور عدد شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات في فرنسا.

جدول رقم (4-22): تطور شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات في فرنسا خلال الفترة 2005-2015

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
حجم التوظيفات (مليار أورو)	1127.6	1402.2	1491.2	1406.6	1585.9	1685.6	1666.3	1856.2	1940.1	2141	2188
عدد شبكات التوزيع	35065	36274	37390	37390	39157	39994	39999	42040	42877	43156	43250

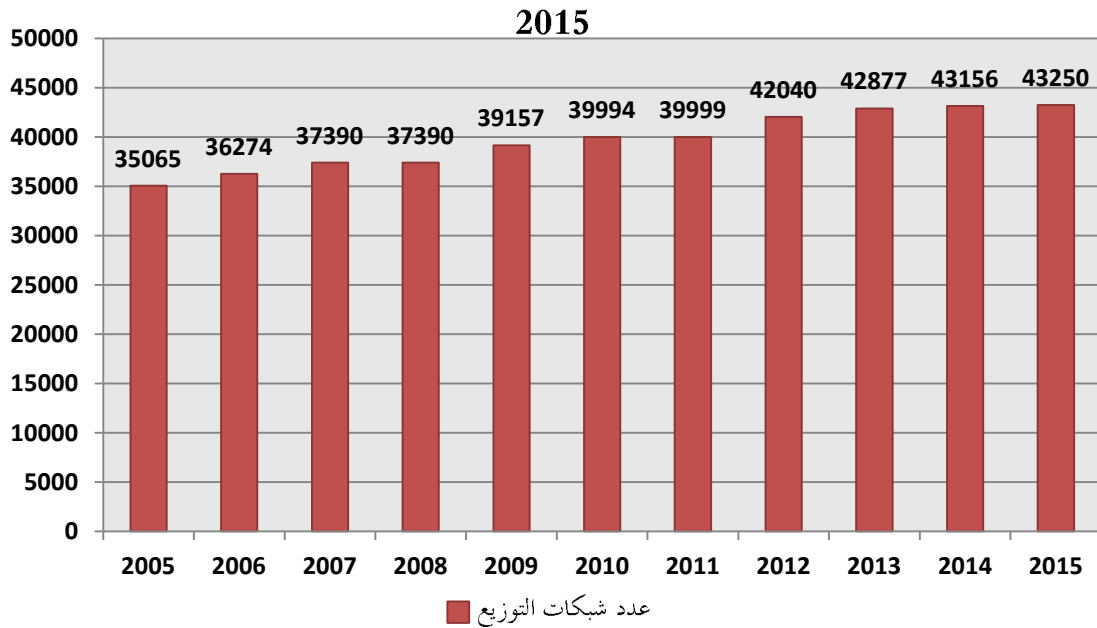
المصدر: Comité des entreprises d'assurance (CEA), **Rapport d'activité**, France, 2015, P.15

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية بين تطور شبكات توزيع التأمين وبين تطور حجم التوظيفات خلال فترة الدراسة، حيث كلما ارتفع حجم التوظيفات زاد معه عدد شبكات توزيع التأمين. فقد عرفت شبكات توزيع التأمين في فرنسا نموا منذ سنة 2005، إذ انتقل عددها من 35065 شبكة إلى 43250 شبكة سنة 2015، غير أن عدد شبكات التوزيع عرف ركودا سنة 2008 والذي يقابله انخفاض في حجم التوظيفات، وفي سنة 2011 عرف عدد شبكات توزيع التأمين تطورا طفيفا بنسبة 0.01% مقارنة بسنة 2010، والذي يقابله أيضا انخفاض في حجم التوظيفات. ومن جهة أخرى يتضح من الجدول التطور المستمر في حجم التوظيفات خلال فترة الدراسة - باستثناء الانخفاض الملحوظ سنوي 2008 و2011- حيث انتقل حجم التوظيفات من 1127.6 سنة 2005 إلى 2188 سنة 2015، كما بلغت نسبة التطور في حجم التوظيفات سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 نسبة 2.19%.

ويعزى هذا التطور الهام في حجم التوظيفات إلى الحجم الكبير للأموال المتجمعة لدى شركات التأمين في فرنسا والتي تأتي معظمها من الأقساط المحصلة من المؤمن لهم، وبهدف توسيع نشاطها وزيادة حصصها السوقية؛ تقوم شركات التأمين في فرنسا بتوجيه جزء من أموالها نحو توسيع شبكاتها التأمينية محليا وعالميا، مما يؤدي إلى زيادة المنافسة واستقطاب المزيد من رؤوس الأموال وتحسين جودة الخدمات المقدمة والاهتمام أكثر بمنفعة المؤمن لهم، وهو ما يحقق لها نتائج أداء جيدة ويضمن لها ميزة تنافسية أكبر.

ويمكن توضيح تطور عدد شبكات توزيع التأمين في فرنسا في الشكل الموالي.

شكل رقم (4-33): تطور عدد شبكات توزيع التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق

يوضح الشكل السابق الحجم الكبير لشبكات توزيع التأمين في فرنسا والتي بلغ عددها 43250 شبكة سنة 2015، حيث تساهم هذه الشبكات؛ مشكلة في الشبكة المباشرة، الوكلاء العامون، سمسرة التأمين، مستشاري التأمين؛ في تنمية قطاع التأمين في فرنسا، وتعد المحرك الأساسي له. وبفضل هذه الشبكات الواسعة فإن شركات التأمين في فرنسا تقوم بتطوير ميزة النمو من خلال تعظيم مبيعاتها واقتحام أسواق أكبر وفتح نقاط بيع جديدة في مناطق جغرافية مختلفة مما يتيح لها جلب أكبر عدد من المؤمن لهم ويعطيها القدرة على مواجهة توسع المنافسين وبالتالي تطوير الميزة التنافسية.

## 2. نسبة تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية:

ذكرنا سابقا أن مؤشر تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية يعد مؤشرا هاما لمعرفة مدى نجاح السياسة الاستثمارية لشركة التأمين في تحقيق التميز للشركة من ناحية قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم والغير، ويعطى هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{حجم التوظيفات}}{\text{الالتزامات النظامية}}$$

والحد المقبول لهذا المؤشر هو أكبر من أو يساوي 100%، فكلما كانت نسبة التغطية أكبر من 100%؛ كلما دل على ملاءة جيدة للشركة وقدرة أكبر على تغطية التزاماتها مقارنة بالشركات المنافسة.

وفي فرنسا تتمثل الالتزامات النظامية الواجب تمثيلها بأصول معادلة أساسا في المخصصات التقنية، فشركات التأمين من الممكن أن تحقق نتائج تقنية سالبة وبالتالي لا يبقى لها سوى خيار حسن تسيير وتوظيف الأموال المجمعة لديها بالبحث عن أفضل أوجه الاستثمار بحيث تعود عليها بمردودية كافية لتغطية التزاماتها. ويوضح الجدول الموالي تطور نسبة تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية في شركات التأمين في فرنسا.

جدول رقم (4-23): تطور نسبة تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
حجم التوظيفات (مليار أورو)	1127.6	1402.2	1491.2	1406.6	1585.9	1685.6	1666.3	1856.2	1940.1	2141	2188
الالتزامات النظامية (مليار أورو)	899.8	1014.3	1101.4	1108.4	1215	1316.7	1337.2	1393	1456.8	1536.5	1536.2
نسبة التغطية (%)	125.31	138.24	135.39	126.9	130.52	128.01	124.61	133.25	133.77	139.34	142.42

المصدر: Fédération Française des sociétés d'assurances, **Rapport annuel 2015**, France, 2015, P.30

يتبين من خلال الجدول السابق أن شركات التأمين في فرنسا قادرة على تغطية التزاماتها النظامية بشكل كافي، حيث كانت نسب التغطية كاملة (أكبر من 100%) خلال فترة الدراسة مع تحقيق فوائض التغطية، ويرجع ذلك لكون حجم التوظيفات أكبر من حجم الالتزامات النظامية، مما يعكس الوضعية الجيدة لشركات التأمين في فرنسا ومدى قدرتها على الوفاء بتعهداتها القائمة وبالتالي قدرتها على تحقيق جانب من جوانب التميز، فكلما زاد حجم التوظيفات في شركة التأمين كلما تمكنت الشركة من تغطية التزاماتها وتوسيع طاقة الاحتفاظ لديها، وزيادة قدرتها الإنتاجية وتحسين موقعها في السوق وكذا قدرتها على تمييز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، وهو ما يؤدي إلى زيادة ثقة العملاء في شركة

التأمين التي يتعاملون معها وفي أهما قدرة على تسديد التعويضات مستقبلا، مما يمنحها ميزة تنافسية أكبر مقارنة بالمنافسين.

وقد أكدت الدراسة التي وردت في تقرير التأمين العالمي (WIR) لسنة 2015؛ أن فرنسا تصنف في المرتبة الثامنة عالميا من حيث رضا العملاء بصفة عامة بنسبة 70%.

كما نشرت شركة Capgemini وEFMA مؤخرا تقريرا حول معدل رضا العملاء عن خدمات شركات التأمين في 30 دولة حول العالم، وسمحت هذه الدراسة بالكشف عن العلاقات المختلفة بين شركات التأمين وعملائها، وأكدت أن 62% من العملاء راضون عن خدمات شركات التأمين الخاصة بهم سنة 2015، ومن بين الدول التي سجلت أعلى النسب نجد الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، كندا، فرنسا، سويسرا.<sup>1</sup>

### 3. حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي التوظيفات:

يعد قطاع التأمين في فرنسا من القطاعات التي تعرف منافسة حادة بين الشركات العاملة فيه، مما يعني ضرورة سعي هذه الشركات للتطوير من قدراتها التنافسية وامتلاك مزايا تنافسية أكبر، ولن يتم لها ذلك إلا من خلال الاستثمار في مجال الإبداع والابتكار وتوفير كل الموارد اللازمة لذلك.

ومن هنا فإن الإبداع والابتكار في شركات التأمين في فرنسا أضحى خيارا استراتيجيا لا مناص عنه، وهو السبيل إلى رفع القدرة التنافسية لشركات التأمين وللإقتصاد ككل. ويتجسد التنافس على الإبداع والابتكار في شركات التأمين في فرنسا من خلال الموارد المخصصة لتطوير هذه الميزة، سواء بالاختناء أو بالبحث والتطوير. ولذلك فإن تمويل الإبداع والابتكار والإنفاق عليه يشكل أهم التحديات أمام تنافسية شركات التأمين في فرنسا. ونظرا لأهمية هذه النقطة تقوم شركات التأمين في فرنسا بتوجيه جزء من استثماراتها للإنفاق على الإبداع والابتكار، وهو ما يعكسه مؤشر حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي التوظيفات المبين الجدول والموالي.

<sup>1</sup> World Insurance Report (WIR), Capgemini and EFMA, 2015, P.3, available at: [www.worldinsurancereport.com](http://www.worldinsurancereport.com)

جدول رقم (4-24): تطور حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي توظيفات شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
حجم التوظيفات (مليار أورو)	1127.6	1402.2	1491.2	1406.6	1585.9	1685.6	1666.3	1856.2	1940.1	2141	2188
نسبة الإنفاق على الإبداع والابتكار (%)	9.03	10.88	12.19	14	13.99	16.45	17.98	20	18.25	19.49	23.39

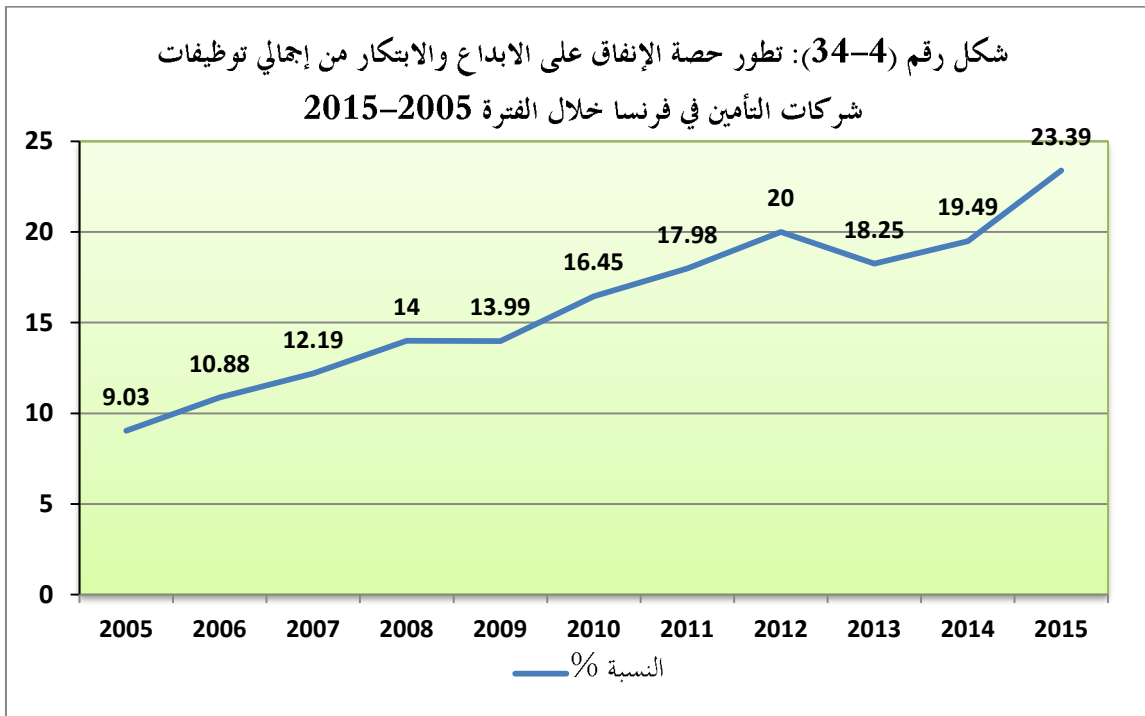
المصدر: بالاعتماد على البيانات الصادرة عن البنك الدولي، متوفر على الموقع: [www.banquemonde.org](http://www.banquemonde.org) والفدرالية الفرنسية لشركات التأمين [www.ffa.fr](http://www.ffa.fr)

يتضح من خلال الجدول السابق التطور الهام في نسب الإنفاق على الإبداع والابتكار في شركات التأمين في فرنسا، حيث انتقلت هذه النسبة من 9% سنة 2005 إلى 23.39% سنة 2015، كما تعد مساهمة توظيفات شركات التأمين في فرنسا في الإنفاق على الإبداع والابتكار مساهمة معتبرة بالنظر لمتوسط إنفاق الدول المتقدمة والذي بلغ 25% سنة 2015. وبذلك يمكن القول أن السياسة الاستثمارية في شركات التأمين فرنسا تساهم بشكل جيد في تطوير ميزة الإبداع والابتكار، من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لذلك.

وتؤكد الدراسات التي أجريت حول مدى تبني شركات التأمين في فرنسا لميزة الإبداع والابتكار، أنها تتبنى مفهوم الإبداع الشامل<sup>1</sup> والذي يتضمن مختلف الجوانب المرتبطة بإدارة شركات التأمين كالإبداع في المنتجات، الإبداع في العمليات، الإبداع التنظيمي، الإبداع في التسويق، تبني التكنولوجيا الرقمية، بمعنى أنها تتبع الإبداع الديناميكي لمسيرة التحول المتسارع في محيطها.

ويمكن توضيح البيانات الواردة في الجدول السابق حول تطور حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي توظيفات شركات التأمين في فرنسا في الشكل الموالي.

<sup>1</sup> Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), **Tableau de bord de l'attractivité de la France**, Ed : Business France, 2015, P.37



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق

يتبين من الشكل السابق التطور في حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي توظيفات شركات التأمين في فرنسا خلال فترة الدراسة، باستثناء الانخفاض الطفيف الملاحظ سنة 2009، والانخفاض الملموس سنة 2013، لتعاود هذه الحصة تطورها من جديد.

وتنبثق أهمية الإبداع والابتكار في شركات التأمين في فرنسا، من اعتبار أن التنافس على تطوير هذه الميزة أسبق من التنافس على تقديم منتجات ذات جودة عالية في آجال قياسية، ذلك أن التنافس الأول هو السبيل إلى تحقيق التنافس الثاني، بل إنه لم يعد هناك مجال للحدوث عن قدرة تنافسية دون أن يتوافر معها عنصر الإبداع والابتكار، وهذا هو الحال في الدول المتقدمة على غرار فرنسا، كل هذا يفسر اهتمام شركات التأمين في فرنسا بتوجيه سياساتها الاستثمارية لتمويل تطوير ميزة الإبداع والابتكار وبذلك تحقيق الميزة التنافسية.

#### 4. تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور التوظيفات:

إن الضغوط التنافسية بين شركات التأمين لا تقتصر على المستوى المحلي بل تتعداه للمستوى العالمي، خاصة بالنسبة لشركات التأمين في الدول المتقدمة، واستمرار بقاء هذه الشركات في السوق يتطلب منها العمل على تطوير ميزتها التنافسية بصفة دائمة، من خلال البحث عن المداخل التي تسمح لها بذلك. ومن بين المداخل الهامة لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين هي قيادة التكلفة، حيث كلما كانت شركة التأمين ذات تكاليف منخفضة وقادرة على السيطرة على التكلفة بشكل جيد؛ كلما تمكنت من فرض أسعار تنافسية مقارنة بالشركات

المنافسة وهو ما يزيد من أرباحها ويمكنها من تعظيم مكائنها في السوق ومواجهة حدة المنافسة. إلا أن تخفيض التكاليف يحتاج بالمقابل لملاءة مالية عالية، وهو ما يمكن لاستثمارات شركات التأمين أن توفره، فكلما زاد حجم استثمارات شركات التأمين كلما تمكنت من تحقيق عوائد أكبر وهو ما يعطيها قدرة على خفض التكاليف ومن ثم تخفيض القسط التأميني بالقدر الذي يمكنها من مواجهة أسعار المنافسين. ويعد مؤشر تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور حجم التوظيفات من المؤشرات الدالة على مدى مساهمة السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة قيادة التكلفة. ويوضح الجدول الموالي تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا.

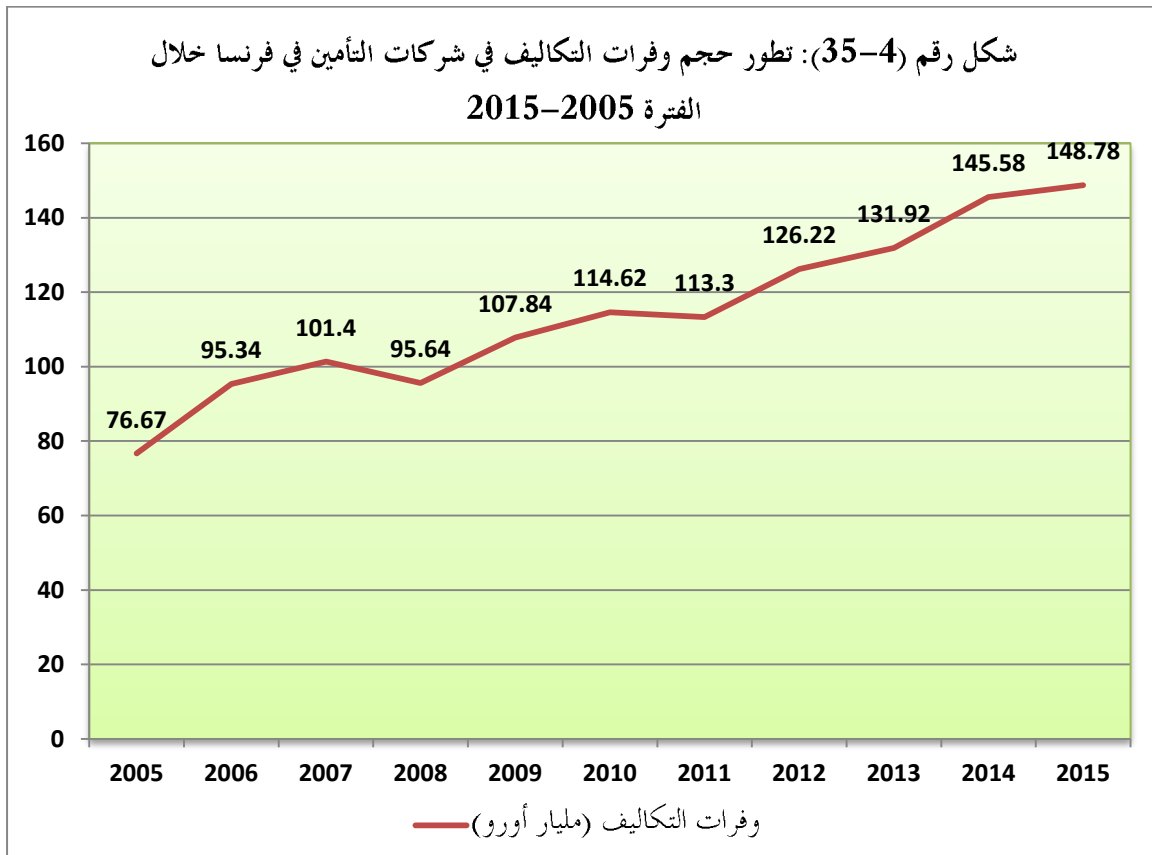
جدول رقم (4-25): تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
حجم التوظيفات (مليار أورو)	1127.6	1402.2	1491.2	1406.6	1585.9	1685.6	1666.3	1856.2	1940.1	2141	2188
وفيات التكاليف (مليار أورو)	76.67	95.34	101.4	95.64	107.84	114.62	113.3	126.22	131.92	145.58	148.78

المصدر: Fédération Française des sociétés d'assurances, Le bilan de l'année 2015, France, P.34

يتضح من الجدول السابق التطور في حجم وفيات التكاليف في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015، حيث انتقل حجم وفيات التكاليف من 76.67 مليار أورو عند توظيف 1127.6 مليار أورو سنة 2005 إلى 148.78 مليار أورو عند توظيف 2188 مليار أورو سنة 2015، حيث توفر شركات التأمين في فرنسا ما متوسطه 1.7 مليار أورو عن كل 25 مليار أورو تقوم بتوظيفه، ويرجع هذا التطور للنمو في حجم التوظيفات خلال نفس الفترة، إلا أن وفيات التكاليف عرفت انخفاضا طفيفا خلال سنتي 2008 و2011 مقابل الانخفاض في حجم التوظيفات أيضا. ويكن توضيح هذا التطور في وفيات التكاليف في فرنسا الشكل الموالي.





المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق

يتضح من خلال الشكل السابق التطور في المبالغ التي قامت شركات التأمين في فرنسا بتوفيرها نتيجة لضخامة الأموال التي قامت بتوظيفها، الأمر الذي يبين مدى مساهمة توظيفات شركات التأمين في فرنسا في تطوير ميزة قيادة التكلفة، ودور السياسة الاستثمارية في ذلك. الأمر الذي يفسر سعي شركات التأمين في فرنسا لتعظيم الأموال المستثمر وزيادة مردوديتها، ما يتيح لها التحكم في التكاليف والاتجاه نحو تخفيض الأقساط لجلب زبائن جدد وزيادة مبيعاتها، وتقوية مركزها التنافسي.

إن قدرة شركات التأمين في فرنسا على تطوير توظيفاتها المالية ومن ثم تخفيض التكاليف وتطوير الميزة التنافسية بها، يعد أمرا منطقيا بالنظر للسمعة العالمية التي حققتها هذه الشركات من تميز في الأداء وجودة في الخدمات ومردودية عالية في النشاط التأميني، حيث مفهوم المنافسة في شركات التأمين في فرنسا لا يتوقف على مجرد السيطرة على الأسعار وفرض أسعار أفضل مقارنة بالمنافسين؛ بل يتعدى ذلك إلى ضرورة اقتران السعر الأفضل بالجودة والتميز في تقديم الخدمة وتحقيق رضا المؤمن له، وهو ما يعكس المفهوم الحقيقي للميزة التنافسية. يضاف إلى ذلك أن شركات التأمين في فرنسا تدرك أهمية التكاليف في التحديد الدقيق للقسط التأميني وضرورة إدخال عنصر الاستثمار عند احتسابه، فكلما زاد حجم الأموال المستثمرة وارتفعت العوائد

المرتبة عنها؛ كلما تمكنت شركة التأمين من تخفيض التكاليف وبالتالي القدرة على تخفيض الأسعار بالقدر الذي يغطي مختلف التكاليف ويحقق هامش ربح والعكس صحيح، مما يضمن لها الاستمرار في السوق ومواجهة حدة المنافسة.

إن ما يدعم قدرات شركات التأمين في فرنسا على زيادة وفورات التكاليف هو امتلاكها مجموعة من المؤهلات، أهمها التقنية العالية في مجال الحسابات الاكتوارية وطرق التسعير، وقاعدة بيانات دقيقة وكاملة تسمح بالتحديد الجيد لمختلف التكاليف، بالإضافة إلى المردودية العالية لتوظيفاتها المالية والتسيير الجيد لمحفظةها الاستثمارية.

### المبحث الثالث: تقييم أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة

#### التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا

تسعى كل من الجزائر وفرنسا لزيادة مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية، واتباع مختلف الآليات لذلك، غير أن تحقيق ذلك يختلف من دولة لأخرى، حيث تدل مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في الجزائر أن هذه المساهمة ضعيفة ومتدنية؛ وهذا راجع لمجموعة من المعوقات، في حين تدل مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في فرنسا أن هذه المساهمة كبيرة وفعالة نتيجة تضافر مجموعة من العوامل.

وعلى ذلك نتطرق في هذا المبحث لنقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين شركات التأمين في الجزائر وشركات التأمين في فرنسا من حيث نشاط التأمين والاستثمار، والآليات المتبعة لتطوير الميزة التنافسية، وكذا من حيث مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية، ومن ثم نتطرق لمعوقات السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في الجزائر وعوامل نجاحها في فرنسا.

#### المطلب الأول: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف

تعد سوق التأمين في الجزائر سوقا نامية وضعيفة ولا ترقى لمستويات الأداء العالمية، في حين تعد سوق التأمين في فرنسا من الأسواق المتطورة عالميا، لذلك نجد أن الاختلاف يكون كبيرا عند المقارنة بين البلدين من حيث سوق التأمين ومن حيث آليات تطوير الميزة التنافسية ومؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية.

#### أولا: مقارنة بين سوق التأمين في الجزائر وسوق التأمين في فرنسا

نتطرق فيما يلي لمقارنة بين سوق التأمين في الجزائر وسوق التأمين في فرنسا، من حيث مؤشرات أداء سوق التأمين وكذا استثمارات شركات التأمين في كلا البلدين، بالاعتماد على ما جاء في المبحث الأول من هذا الفصل.

#### 1. من حيث النشاط التأميني:

يمثل الجدول الموالي مقارنة بين سوق التأمين في الجزائر وسوق التأمين في فرنسا من حيث مؤشرات أداء النشاط التأميني.

جدول رقم (4-26): مقارنة بين سوق التأمين في الجزائر وسوق التأمين في فرنسا

وجه المقارنة	الجزائر	فرنسا
البداية الفعلية لنشاط التأمين	منذ الاستقلال 1962	منتصف القرن 19
عدد الشركات في السوق	24 شركة	أكثر من 465 شركة
ترتيب سوق التأمين عالميا سنة 2015	67	5
الحصة السوقية العالمية سنة 2015	%0,03	%5,66
كثافة التأمين	40 دولار للفرد الواحد	3902 دولار للفرد الواحد
حصة تأمينات الأضرار من الإنتاج	%91,8	%25
حصة تأمينات الأشخاص من الإنتاج	%8,2	%75

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما جاء في المبحث الأول من هذا الفصل

من خلال الجدول السابق نلاحظ الاختلاف الكبير في درجة تطور ونمو سوق التأمين بين الجزائر وفرنسا، حيث تبين الإحصاءات المدرجة في الجدول نمو وتطور سوق التأمين في فرنسا، وضعف سوق التأمين في الجزائر. فسوق التأمين الجزائرية حديثة النشأة مقارنة بالسوق الفرنسية، حيث أن البداية الفعلية لنشاط التأمين في الجزائر كانت منذ الاستقلال (1962). أما سوق التأمين الفرنسية فتعود جذورها لمنتصف القرن 19، مما يعكس الخبرة التي تتمتع بها شركات التأمين في فرنسا مقارنة بها في الجزائر.

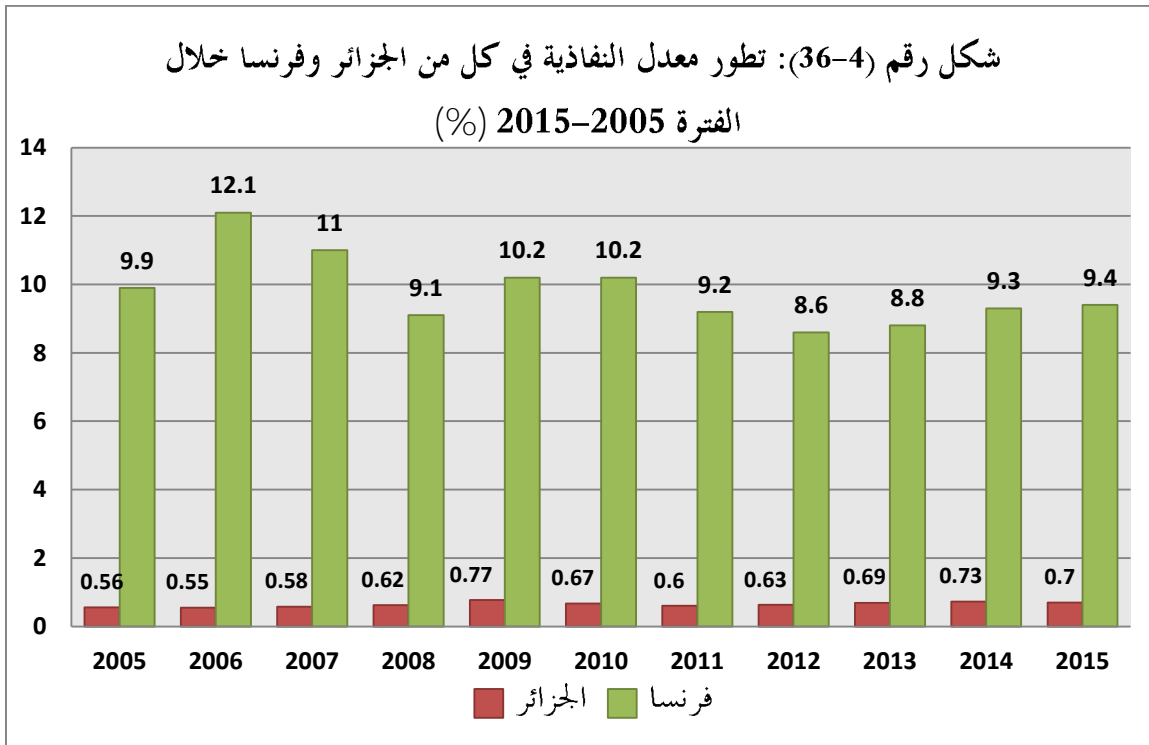
أما عدد الشركات فيعكس حجم السوق ومدى نموها؛ إذ أن عدد شركات التأمين في الجزائر قليل جدا مقارنة بفرنسا، بالرغم من الإصلاحات العديدة التي أدت إلى إنشاء عدة شركات جديدة مؤخرا، في حين أن عدد شركات التأمين في فرنسا يعكس الحجم الكبير للسوق، إضافة إلى كونها تضم مجموعات تأمينية عملاقة مثل مجموعة AXA التي تحتل المرتبة الثانية عالميا والأولى أوروبا.

يدل ترتيب سوق التأمين الجزائرية عالميا على ضعفها وعدم كفاءتها وتواضع مركزها التنافسي، حيث تعد حصتها من سوق التأمين العالمية ضئيلة جدا. أما ترتيب سوق التأمين الفرنسية عالميا فيدل على مدى تطورها والقدرة التنافسية العالية التي تتمتع بها محليا وعالميا، حيث تحظى بحصة سوقية هامة من السوق العالمية للتأمين والتي تعد قريبة من المستويات العالمية.

تعكس كثافة التأمين مستوى ثقافة الفرد الجزائري والفرد الفرنسي، حيث أن متوسط إنفاق الفرد الجزائري على التأمين ضعيف جدا ولا يرقى حتى إلى المتوسط العالمي الذي يبلغ 656 دولار للفرد، مما يدل على غياب ثقافة التأمين في الجزائر. في حين نجد أن متوسط إنفاق الفرد الفرنسي على التأمين يفوق المتوسط العالمي، وهو ما يدل على ارتفاع ثقافة التأمين لدى الفرد الفرنسي.

تشكل تأمينات الأشخاص؛ وخاصة التأمين على الحياة؛ النسبة الكبيرة في محفظة التأمين في فرنسا، مما يدل على نمو الوعي الادخاري في فرنسا، وكذا حجم الأموال التي يتم استثمارها على المدى الطويل. أما في الجزائر فتسيطر تأمينات الأضرار (الممتلكات) على محفظة التأمين وهو ما يعكس ضعف تأمينات الأشخاص وضعف الوعي الادخاري، بالإضافة إلى قلة الأموال الموجهة للاستثمار والمجمعة من فرع تأمينات الأشخاص وهو ما يؤدي إلى ضعف الفرص الاستثمارية طويلة الأجل.

أما عن تطور معدل النفاذية في كل دولة؛ والذي يعبر عن مدى مساهمة قطاع التأمين في الناتج المحلي الإجمالي، فيمكن توضيحه في الشكل الموالي.



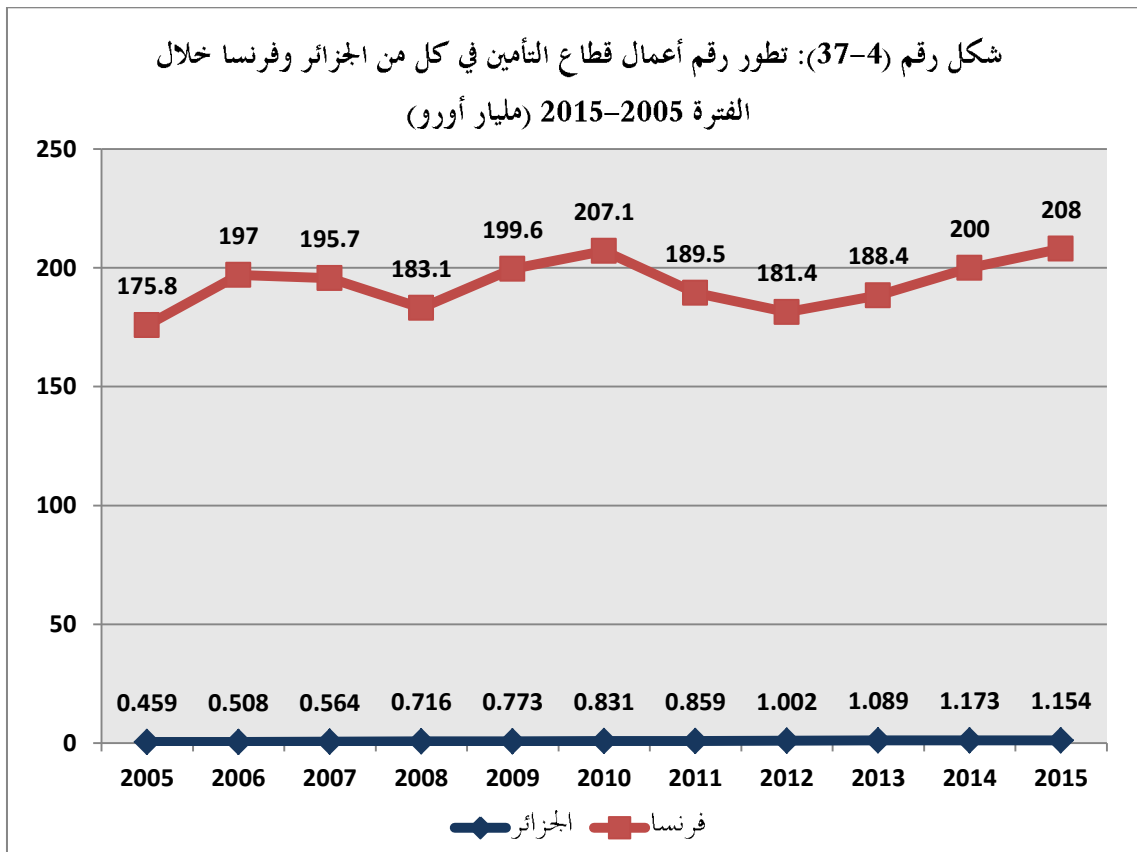
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Swiss Reinsurance compagny, L'assurance dans le monde, Revue de Sigma, les années 2005-2015. (<http://www.swissre.com/sigma/?year=2015#anchor0>)

الميزة التنافسية بين كل من الجزائر وفرنسا

يتضح من خلال الشكل السابق الفرق الكبير في معدل النفاذية بين كل من الجزائر وفرنسا خلال جميع سنوات الدراسة، حيث بلغ متوسط معدل النفاذية في الجزائر خلال فترة الدراسة 0.64% من الناتج المحلي الإجمالي، أما متوسط معدل النفاذية في فرنسا خلال فترة الدراسة فبلغ 9.80% من الناتج المحلي الإجمالي. الأمر الذي يعكس المساهمة المتدنية لقطاع التأمين في الجزائر في الناتج المحلي الإجمالي؛ والتي تكاد تكون معدومة، وضعف فعاليته في دفع عجلة النمو الاقتصادي، بالرغم من العديد من الإصلاحات التي مست هذا القطاع. أما في فرنسا فيعكس معدل النفاذية المساهمة الهامة لقطاع التأمين في الناتج المحلي الإجمالي، والدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث يعد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الفرنسي نظرا لما يزر به من إمكانات هائلة.

أما عن تطور رقم أعمال قطاع التأمين في كل من الجزائر وفرنسا\*، فيمكن توضيحه في الشكل الموالي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 6 والجدول رقم 13

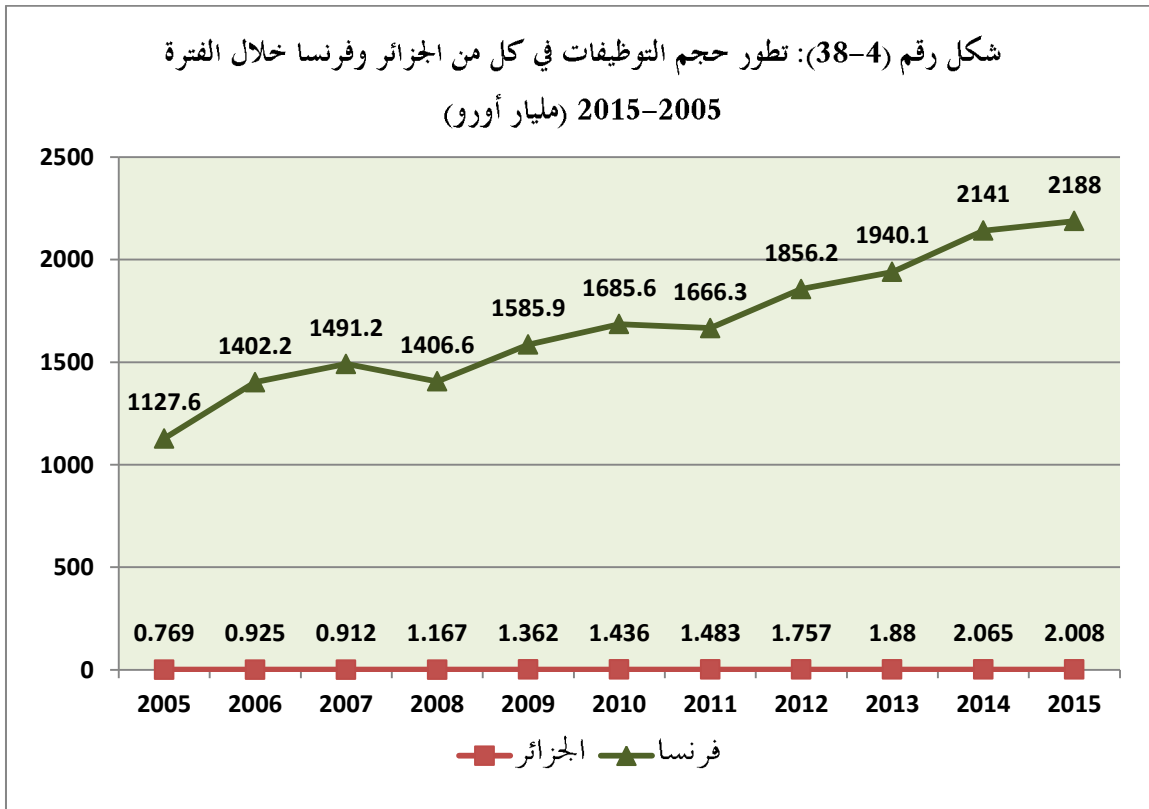
يتضح جليا من خلال الشكل السابق الاختلاف الكبير في رقم الأعمال المحقق في قطاع التأمين بين الجزائر وفرنسا، فنجد أن شركات التأمين في فرنسا تتفوق برقم أعمالها بدرجة

\* بغرض إجراء المقارنة؛ تم تحويل المبالغ الخاصة برقم أعمال قطاع التأمين الجزائري من عملة الدينار إلى الأورو، باستخدام متوسط سعر صرف كل سنة من سنوات الدراسة.

كبيرة، وهو ما يعكس مدى تطور سوق التأمين الفرنسية والتي تعد من بين أكبر أسواق التأمين في العالم، إضافة إلى الأداء العالي لشركاتها والقدرة التنافسية الكبيرة لها. في حين أن رقم الأعمال المحقق في قطاع التأمين بالجزائر يعد ضعيفا وهامشيا جدا مقارنة بما هو محقق في شركات التأمين الفرنسية، مما يدل على الوضع المتدني لقطاع التأمين في الجزائر وعدم تطوره وضعف أداء شركاته وضعف قدراتها التنافسية ويعزى ذلك للعديد من المعوقات.

## 2. من حيث النشاط الاستثماري في شركات التأمين:

يوضح الشكل الموالي تطور حجم التوظيفات في كل من الجزائر وفرنسا بعملة الأورو.

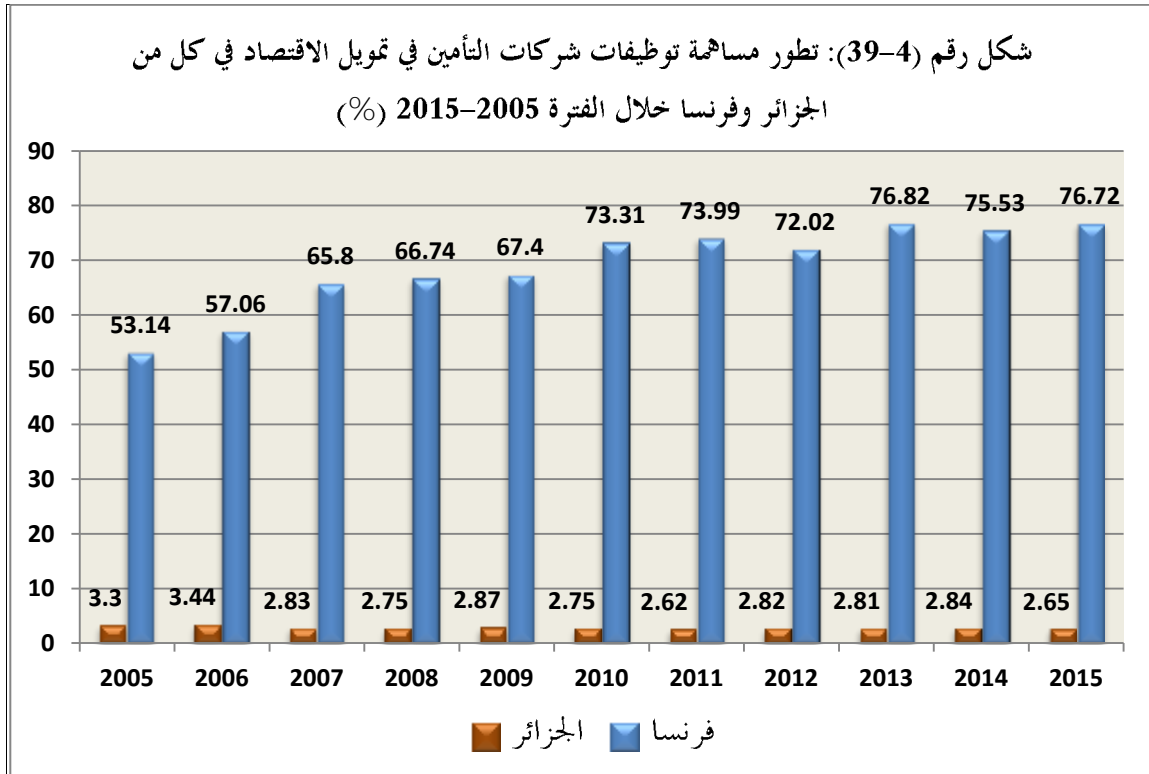


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 7 والجدول رقم 14

يوضح الشكل السابق الفرق الكبير بين حجم التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا وحجم التوظيفات في شركات التأمين في الجزائر، حيث نجد أن شركات التأمين في فرنسا تتميز بالحجم الكبير لتوظيفاتها، مما يعكس الربحية والمردودية العالية لهذه الشركات وأهمية النشاط الاستثماري بها، ومدى نجاعة السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في فرنسا، حيث أن توظيفات شركات التأمين في القنوات المختلفة ما هي إلا ترجمة للسياسة الاستثمارية التي تتبناها الشركة. يضاف إلى ذلك أن الحجم الكبير لتوظيفات شركات التأمين في فرنسا يمكنها من استغلال هذه الأموال والعوائد المترتبة عنها في الوفاء بالتزاماتها، وزيادة ملاءمتها المالية وتعظيم مبيعاتها ودعم حصصها السوقية وكذا تطوير الميزة التنافسية بها. أما في الجزائر فإن توظيفات شركات التأمين

تكاد تكون معدومة مقارنة بما في فرنسا، مما يدل على ضعف استثمارات شركات التأمين الجزائرية مقارنة بشركات التأمين الفرنسية، ويرجع ذلك لتدني مستوى قطاع التأمين في الجزائر من جهة؛ وعدم توفر المناخ الاستثماري الملائم لشركات التأمين من جهة أخرى، مما يؤثر سلبا على دور السياسات الاستثمارية في تحقيق أهداف شركات التأمين الجزائرية في دعم قدراتها التنافسية.

وعن تطور مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد في كل من الجزائر وفرنسا فيمكن توضيحه في الشكل الموالي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 8 والجدول رقم 15

يتضح من الشكل السابق أن مساهمة توظيفات شركات التأمين الفرنسية في تمويل الاقتصاد الفرنسي كبيرة جدا، وتعكس كفاءة السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في فرنسا، لإضافة إلى الدور الهام الذي تلعبه هذه الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية، باعتبارها أحد قنوات تجميع المدخرات وإعادة ضخها في عملية تمويل المشاريع الاستثمارية، خاصة في ظل محيط اقتصادي ملائم ونمو الوعي الادخاري لدى الفرد الفرنسي، إضافة إلى القوة المالية الضخمة لشركات التأمين في فرنسا والتي تجعلها تفرض مكانتها بين مختلف الصناعات الأخرى في الاقتصاد الفرنسي. وبالمقابل فإن مساهمة توظيفات شركات التأمين الجزائرية في تمويل الاقتصاد تعد متدنية جدا مقارنة بما في فرنسا، ولا تعكس الأهمية الفعلية للسياسات الاستثمارية في تنشيط الاستثمار وتخصيص الأموال لدعم المشاريع الاستثمارية، حيث تعد مساهمة شركات التأمين في



دعم الاستثمار الوطني محدودة جدا بالرغم من سعي الدولة والشركات العاملة بالقطاع للنهوض به وإقحامه في عجلة التنمية الاقتصادية، ومحاوله جعله أحد ركائز النظام المالي الوطني، إلا أنه لا يزال في أدنى المستويات وبعيدا عن المقاييس الدولية.

أما عن نسب التوظيف والسياسات الاستثمارية لشركات التأمين في كل من الجزائر وفرنسا، فيمكن توضيحها في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-27): مقارنة بين السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في كل من الجزائر

وفرنسا

وجه المقارنة	الجزائر	فرنسا
نسب التوظيف حسب القانون	- 50% قيم حكومية - 20% السوق النقدية - 10% سوق العقار - 15% توظيف في البورصة - 5% المساهمة في رؤوس أموال الشركات المختلفة	- 58% أصول المؤسسات: ( 37% السندات، 18% الأسهم، 3% العقارات). - 32% سندات حكومية - 6% السوق النقدية - 4% توظيفات أخرى
السياسات الاستثمارية في شركات التأمين	السياسة المحافظة مع التركيز على الاستثمارات قصيرة الأجل	التنوع بين السياسة المحافظة والسياسة المتوازنة مع تنوع الاستثمارات بين قصيرة وطويلة الأجل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما جاء في المطلبين الثاني والرابع من المبحث الأول

من خلال الجدول السابق يتضح أن شركات التأمين في الجزائر تركز توظيفاتها على القيم الحكومية وأدوات الاستثمار المتداولة في سوق النقد، قليلة المخاطر، وذات العائد الثابت، أما شركات التأمين في فرنسا فنجد أنها تعتمد أكثر على السوق المالية (أسهم، سندات) نظرا لأن عائدها أكبر، بالإضافة إلى الاستثمار في السوق النقدية لتوفير السيولة في الأجل القصير لكن بنسب أقل. ويعزى هذا الاختلاف في نسب التوظيف بين الدولتين إلى مدى تطور السوق المالية وكفاءتها، فنجد أن شركات التأمين في فرنسا تتجه أكثر للتوظيف في البورصة نظرا لتطور السوق المالية بها، وضخامة حجم المعاملات التي تتم في هذه السوق، أما في الجزائر فنظرا للضعف الكبير في السوق المالية تتجه شركات التأمين وفق التشريع للسوق النقدية لتغطية العجز

عن الاستثمار في البورصة. يضاف إلى ذلك أن الملاءة المالية العالية لشركات التأمين في فرنسا تجعلها أكثر قدرة على تحمل مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية؛ خاصة الأسهم، في حين أن شركات التأمين في الجزائر لا تتمتع بنفس الملاءة المالية، لذلك تركز توظيفاتها على الأدوات المالية التي توفر لها السيولة والأمان، وتقلل من حجم المخاطر قدر الإمكان.

يتضح من خلال الجدول السابق أيضا، تركيز السياسات الاستثمارية في شركات التأمين الجزائرية على السياسة المحافظة، وهو ما تعكسه نسب التوظيف، ويرجع سبب التركيز على هذه السياسة لكون أغلب العقود التي تبرمها شركات التأمين في الجزائر عقودا قصيرة الأجل، حيث تعرف ضعفا كبيرا في الأموال الادخارية المتأتمية من تأمينات الحياة، مما يجعل معظم توظيفاتها تتجه نحو السوق النقدية التي تتميز بتوفير السيولة في الأجل القصير إضافة إلى عنصر الأمان غير أن ربحيتها متدنية. أما شركات التأمين الفرنسية فنجد أن توظيفاتها تتميز بالتنوع بين الاستثمارات قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وبالتالي إمكانية التنوع بين السياسة المحافظة والسياسة المتوازنة، حيث تجمع هذه السياسات بين عناصر الأمان والربحية والسيولة.

وما يلاحظ أيضا من خلال المقارنة بين قنوات التوظيف في كل من الجزائر وفرنسا؛ هو عدم تخصيص المشرع الجزائري والفرنسي حصة للاستثمار في المشتقات المالية أو المنتجات المركبة بصفة عامة، ويعود ذلك ربما للمخاطر التي تحيط بهذا النوع من الاستثمارات بالرغم من ما يمكن أن توفره من عوائد مالية هامة، إلا أن العديد من الدراسات أكدت أن بعض شركات التأمين العملاقة في فرنسا قد توجهت مؤخرا للاستثمار في هذه الأدوات المبتكرة، وقد أدرجت هذه الاستثمارات ضمن نسبة 4% (توظيفات أخرى) التي حددها القانون الفرنسي.

**ثانيا: مقارنة بين آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات**

### **الاستثمارية في كل من الجزائر وفرنسا**

يعد تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين ضرورة حتمية لضمان بقاء واستمرارية هذه شركات في ظل محيط تنافسي، لذلك تعمل شركات التأمين في كل من الجزائر وفرنسا على تبني الآليات المناسبة لتطوير الميزة التنافسية بما مستعينة في ذلك بسياساتها الاستثمارية. بناء على ذلك يوضح الجدول الموالي مقارنة بين آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات الاستثمارية في كل من الجزائر وفرنسا.

جدول رقم (4-28): مقارنة بين آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات الاستثمارية في كل من الجزائر وفرنسا

الجزائر	فرنسا
<b>أوجه التشابه</b>	
<b>توجيه الاستثمارات نحو توسيع شبكات توزيع المنتج التأميني</b>	
تسعى شركات التأمين في الجزائر لتطوير الميزة التنافسية وخاصة ميزة النمو، من خلال الاستعانة باستثماراتها المالية في توسيع شبكات توزيع منتجاتها، حيث تشمل هذه الشبكات؛ الشبكة المباشرة، الشبكة غير المباشرة (الوكلاء العامون، سمسرة التأمين)، صيرفة التأمين.	تتوفر شركات التأمين في فرنسا على شبكات توزيع هامة تقوم من خلالها بتطوير الميزة التنافسية وخاصة ميزة النمو، وتخصص لذلك الموارد المالية اللازمة والتي تقوم بتوفيرها من خلال الاستثمار الأمثل للأموال المتجمعة لديها. وتتميز هذه الشبكات بالتنوع حيث نجد أنها تشمل؛ الشبكة المباشرة، الوسطاء (الوكلاء العامون، سمسرة التأمين، مستشاري التأمين)، صيرفة التأمين، شبكات أخرى.
<b>العمل على تقديم المنتجات والخدمات التأمينية المبتكرة</b>	
تعد المنتجات والخدمات التأمينية المقدمة على مستوى شركات التأمين في الجزائر تقليدية في الغالب، ولا تتميز بالإبداع والابتكار بدرجة كبيرة، باستثناء بعض التحسينات والميزات المقدمة ضمن العقود المكتتبه، وتحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية في شركات التأمين، تحسين الضمانات المقدمة في وثائق التأمين والتي قد تؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية لكن ليس بالقدر الكافي.	تتميز المنتجات والخدمات التأمينية المقدمة في شركات التأمين في فرنسا بالتطور المستمر، كما تقوم باستحداث وابتكار منتجات وخدمات متنوعة في مختلف المجالات، وتسعى دوما للاستثمار في مشاريع البحث والتطوير بهدف تحقيق الميزة التنافسية. وتنوع ميادين الإبداع والابتكار على مستوى شركات التأمين في فرنسا لتشمل؛ بالإضافة إلى المنتجات الجديدة؛ طرق تسويق الخدمات كالبيع عبر قنوات رقمية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. كما تتناسب المنتجات التأمينية المبتكرة واحتياجات العملاء، مما يساهم في كسب رضاهم.
<b>التحالفات الاستراتيجية</b>	
يقتصر استثمار شركات التأمين في الجزائر في مجال التحالفات الاستراتيجية في على صيرفة التأمين والسماح لشركات تأمين أجنبية بإنشاء فروع لها في الجزائر، وهو ما يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية لكن بشكل محدود، حيث لا تسعى شركات التأمين الجزائرية لتطوير الميزة التنافسية من خلال التوسع عالميا بإنشاء فروع لها في دول أخرى.	تركز شركات التأمين الفرنسية على الاستثمار في مجال التحالفات الاستراتيجية باعتبارها أحد الطرق الهامة لتطوير الميزة التنافسية، حيث تمثل التحالفات الاستراتيجية 70% من سوق التأمين في فرنسا، ويعود ذلك لكفاءة هذه السوق وتطورها. كما تشمل التحالفات الاستراتيجية صيرفة التأمين، المشاريع المشتركة، الخدمات المالية المتكاملة، عمليات الاندماج والشراء، إقامة فروع جديدة محليا وعالميا، مما يساهم في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في فرنسا ويدعم قدراتها

التنافسية.	
<b>أوجه الاختلاف</b>	
<p><b>الإصلاحات المعتمدة:</b></p> <p>سنت الجزائر العديد من القوانين الخاصة بقطاع التأمين والرامية إلى تحسين أداء شركاته ودعم النشاط الاستثماري والمالي بها وتطوير الميزة التنافسية، وأهم هذه الإصلاحات القانون 95-07 المتعلق بالتأمينات، والذي فتح المجال أمام المنافسة الحرة، والاستثمار الخاص، بالإضافة إلى إنشاء المجلس الوطني للتأمينات الذي يعمل كجهاز رقابي على شركات التأمين في الجزائر، كما تدعم قطاع التأمين في الجزائر بالقانون 06-04 الذي أكد على ضرورة دعم وتطوير قطاع التأمين، وكذا ضرورة فصل تأمينات الأضرار عن تأمينات الأشخاص الذي من شأنه أن يساهم في تطوير فرع التأمين على الأشخاص، مما قد يفتح أمام شركات التأمين في الجزائر فرصا استثمارية هامة على المدى الطويل نظرا للطبيعة الادخارية لتأمينات الأشخاص وخاصة التأمين على الحياة. وشملت الإصلاحات المعتمدة الجانب المالي، حيث تم رفع رأس مال شركات التأمين وإعادة التأمين في الجزائر نظرا لتطور وزيادة التزاماتها، بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بحد أدنى من هامش الملاءة، وتوظيف أموالها حسب القانون ضمانا لسلامة مركزها المالي وحماية لحقوق المتعاملين معها.</p>	<p><b>التركيز على النشاط الاستثماري في شركات التأمين:</b></p> <p>تركز شركات التأمين في فرنسا على النشاط الاستثماري باعتباره أحد العوامل المهمة في تطوير الميزة التنافسية، من خلال سعيها لتعظيم استثماراتها وزيادة مردوديتها، وتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي تساهم في تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة)، حيث بلغ حجم توظيفاتها 2188 مليار أورو سنة 2015، وهو ما يعكس أهمية النشاط الاستثماري في شركات التأمين كآلية لتطوير الميزة التنافسية.</p>
<p><b>الإشهار المكثف:</b></p> <p>من بين الآليات الأخرى لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في فرنسا هي الإشهار المكثف لمنتجاتها، حيث تخصص شركات التأمين في فرنسا 40% من استثماراتها كنفقات إشهارية بهدف زيادة مبيعاتها وتطوير الميزة التنافسية. وتستخدم من أجل ذلك مختلف وسائل الإشهار التقليدية منها والحديثة.</p>	
<p><b>التوجه نحو الأسواق العالمية:</b></p> <p>يعد توسع شركات التأمين الفرنسية من خلال التوجه نحو الأسواق العالمية المختلفة آلية هامة لتطوير الميزة التنافسية، الأمر الذي يتطلب تخصيص موارد مالية ضخمة تقوم شركات التأمين في فرنسا بتوفيرها من السياسة الاستثمارية الملائمة التي</p>	

<p>تؤدي إلى تحقيق أكبر عائد ممكن.</p> <p>ويسمح التوجه نحو الأسواق العالمية لشركات التأمين الفرنسية بتحقيق حصة سوقية أكبر والرفع من مبيعاتها، حيث أن ربع رقم أعمالها محقق بالخارج، كما تتعامل شركات التأمين الفرنسية مع 56 دولة لتقدم منتجاتها وخدماتها مما يساهم في تطوير الميزة التنافسية بها.</p>	
<p>تحديد التسعيرة تبعا لعوائد الاستثمارات:</p> <p>تقوم شركات التأمين في فرنسا بتحديد تسعيرة التأمين بالاعتماد على عوائد الاستثمارات، حيث كلما كانت عوائد الاستثمارات كبيرة كلما ساهم ذلك في تخفيض القسط التأميني (السعر) وكذا تخفيض التكاليف، وهو ما يحقق لها ميزة قيادة التكلفة والسعر الأدنى، مما يؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية.</p>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما جاء في البحث السابق.

من خلال الجدول السابق يتضح أن السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في الجزائر لا تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الميزة التنافسية، في حين نجد أن السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في فرنسا تساهم بدرجة كبيرة وبشكل فعال في تطوير الميزة التنافسية، فبالرغم من وجود أوجه تشابه بين آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات الاستثمارية في كل من الجزائر وفرنسا؛ إلا أن هناك اختلافا في مضمونها ودرجة تطبيقها. فنجد أن كلا من الجزائر وفرنسا تسعى لتوجيه استثماراتها نحو مشاريع توسعية من خلال الاعتماد على شبكات توزيع مختلفة لتوزيع المنتج التأميني كآلية لتطوير الميزة التنافسية وخاصة ميزة النمو، غير أن شبكات التوزيع في الجزائر تعتبر محدودة نسبيا ولا تتميز بالتنوع الكبير كما هو الحال في فرنسا أين نجد شبكات توزيع واسعة ومتنوعة وذات كفاءة عالية.

كما تبين كل من الجزائر وفرنسا آلية "المنتجات والخدمات التأمينية المبتكرة" لتطوير الميزة التنافسية، غير أنه في شركات التأمين الجزائرية يتم توجيه الجهود والموارد المالية نحو إجراء تحسينات فقط على المنتجات أو الخدمات المقدمة، ولا تقوم بمشاريع البحث والتطوير ودعم الإبداع والابتكار في مجال التأمين، كما أن تحكم شركات التأمين الجزائرية في التكنولوجيا الرقمية لا يزال ضعيفا ومحدودا جدا. عكس ما هو في فرنسا؛ أين نجد أن سياساتها الاستثمارية موجهة نحو تطوير وابتكار منتجات جديدة والإبداع في مجال التسويق والاستغلال الأمثل للتكنولوجيا الرقمية لتحقيق الميزة التنافسية.

كما تقوم كل من الجزائر وفرنسا بالاستثمار في إقامة تحالفات استراتيجية كآلية لتطوير الميزة التنافسية؛ إلا أنه في الجزائر تقتصر التحالفات الاستراتيجية على اتفاقيات صيرفة التأمين والسماح لشركات أجنبية بإقامة فروع لها في الجزائر، مما يساهم في تطوير ميزتي النمو والتميز، غير أن هناك فرصا استثمارية يمكن للجزائر الاستفادة منها من خلال التحالفات الاستراتيجية، كإقامة تحالفات مع شركات أجنبية بهدف تكوين شراكات أو التعاون في مجال التأمين أو إنشاء فروع بالخارج مما قد يحقق للجزائر ميزة تنافسية أكبر، وهو ما تقوم به شركات التأمين الفرنسية التي تستفيد من التحالفات الاستراتيجية بشكل كبير وفعال لتطوير الميزة التنافسية.

ومن حيث أوجه الاختلاف فنلاحظ أن شركات التأمين في فرنسا تتبنى آليات عديدة لتطوير الميزة التنافسية مستعينة بسياساتها الاستثمارية، وأهمها التركيز على النشاط الاستثماري الذي من خلاله يمكن تطوير عناصر الميزة التنافسية المختلفة (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة). وبالنظر إلى ضخامة حجم توظيفات شركات التأمين في فرنسا، يتضح الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه السياسة الاستثمارية في شركات التأمين الفرنسية في تطوير الميزة التنافسية، وهو ما لا نجد واضحا بصورة كبيرة في شركات التأمين الجزائرية، حيث لا يتم التركيز على النشاط الاستثماري بدرجة كبيرة لتحقيق الميزة التنافسية؛ بل يعتبر وسيلة لزيادة أرباح شركات التأمين وتنمية مواردها المالية فقط.

كما تهتم شركات التأمين في فرنسا بآليات أخرى لتطوير الميزة التنافسية من خلال السياسات الاستثمارية، كالاستثمار في مجال الإشهار الذي من شأنه أن يساهم في تسويق المنتجات بشكل أكبر ويحقق ميزة النمو والتميز للشركة. بالإضافة إلى آلية أخرى تتمثل في التوسع عالميا من خلال التوجه نحو الأسواق العالمية وتحقيق زيادة في المبيعات والأرباح، بفضل الكفاءة العالية لشركات التأمين في فرنسا وكذا الاستثمارات الهامة التي تقوم بها والتي تدعم قدراتها التنافسية.

ومن بين الآليات الهامة أيضا في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الفرنسية هي تحديد التسعيرة تبعا لعوائد الاستثمارات، حيث كلما تمكنت شركات التأمين من تحقيق عوائد أكبر كلما ساهم ذلك في تخفيض القسط وتخفيض التكاليف وتطوير ميزة قيادة التكلفة، فشركات التأمين في فرنسا وبفضل ما تملكه من خبرات ووسائل يمكنها احتساب تكلفة الخطر وأقساط التأمين بشكل معقول ووفقا للعوائد المالية المحققة من الاستثمارات، ولولا ذلك لأصبح احتساب تكلفة الخطر والقسط التأميني خاضعا للاجتهاد وغير متناسب مع ظروف المنافسة، كما هو الحال في شركات التأمين في الجزائر أين يتم التركيز على تخفيض الأسعار بغض النظر عن جودة الخدمة، ودون أخذ

عوائد الاستثمارات بعين الاعتبار، والتي يمكن تساهم في تخفيض الأسعار مع الحفاظ على جودة وتميز المنتج والخدمة.

تعد الإصلاحات التي شملها قطاع التأمين في الجزائر نقطة التحول من قطاع محتكر من طرف الدولة ومغلق على الخواص إلى قطاع منفتح على المنافسة الحرة ورأس المال الخاص الوطني والأجنبي، بالإضافة إلى الإصلاحات في الجانب المالي التي تعتبر خطوة أساسية نحو تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية، غير أن مجمل الإصلاحات التي اعتمدها الجزائر لا تمس جانب الاستثمارات في شركات التأمين بشكل مباشر، بالرغم من حاجة قطاع التأمين الجزائري لهذا النوع من الإصلاحات، وذلك بهدف دعم استثمارات شركات التأمين وجعلها وسيلة فعالة لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية.

### ثالثا: مقارنة بين مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا

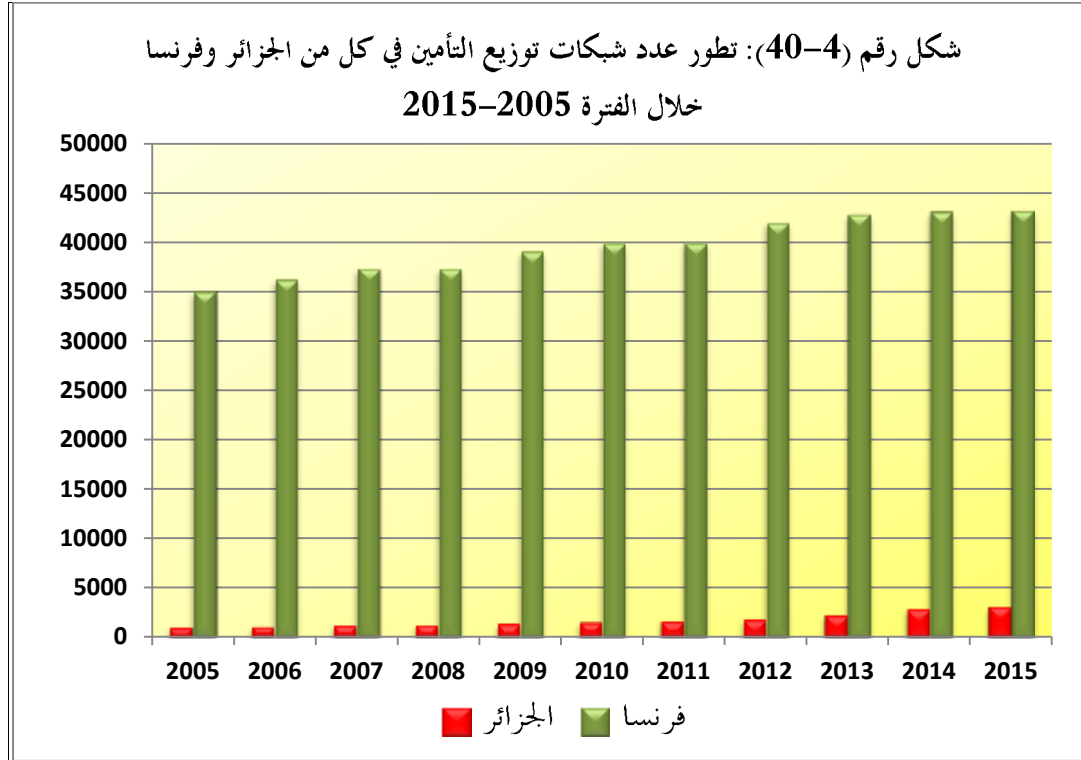
تطرقنا سابقا لمؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا، والتي تعكس مدى فعالية وكفاءة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة). وفيما يلي نتطرق للمقارنة بين هذه المؤشرات في كل من الجزائر وفرنسا، وتحديد أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في التطوير الميزة التنافسية في كل دولة.

#### 1. تطور شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات:

رأينا سابقا من خلال تحليل مؤشر تطور شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات في كل من الجزائر وفرنسا؛ وجود علاقة طردية إيجابية بين تطور عدد شبكات توزيع المنتج التأميني وبين تطور حجم التوظيفات، مما يدل على أن كل دولة تسعى للاستثمار في مجال توسيع شبكات توزيع التأمين بها وتطوير ميزة النمو، غير أن الاختلاف في حجم توظيفات شركات التأمين في كل دولة يؤدي بالضرورة إلى اختلاف حجم شبكات التوزيع، نظرا للموارد المالية الهامة التي تتطلبها عملية توسيع هذه الشبكات، وبالتالي فإن أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة النمو يكون مختلفا تبعا لذلك. وبالرجوع للشكل رقم 39 الذي يوضح الاختلاف الكبير في حجم التوظيفات بين شركات التأمين في الجزائر وشركات التأمين في فرنسا، أين نجد حجم توظيفات شركات التأمين في فرنسا يفوق بكثير حجم توظيفات شركات التأمين في

الجزائر، فإن عدد شبكات توزيع التأمين سوف يتأثر بارتفاع أو انخفاض حجم التوظيفات في شركات التأمين.

ويمكن توضيح الاختلاف في عدد شبكات توزيع التأمين في كل دولة في الشكل الموالي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول 17 والجدول 22

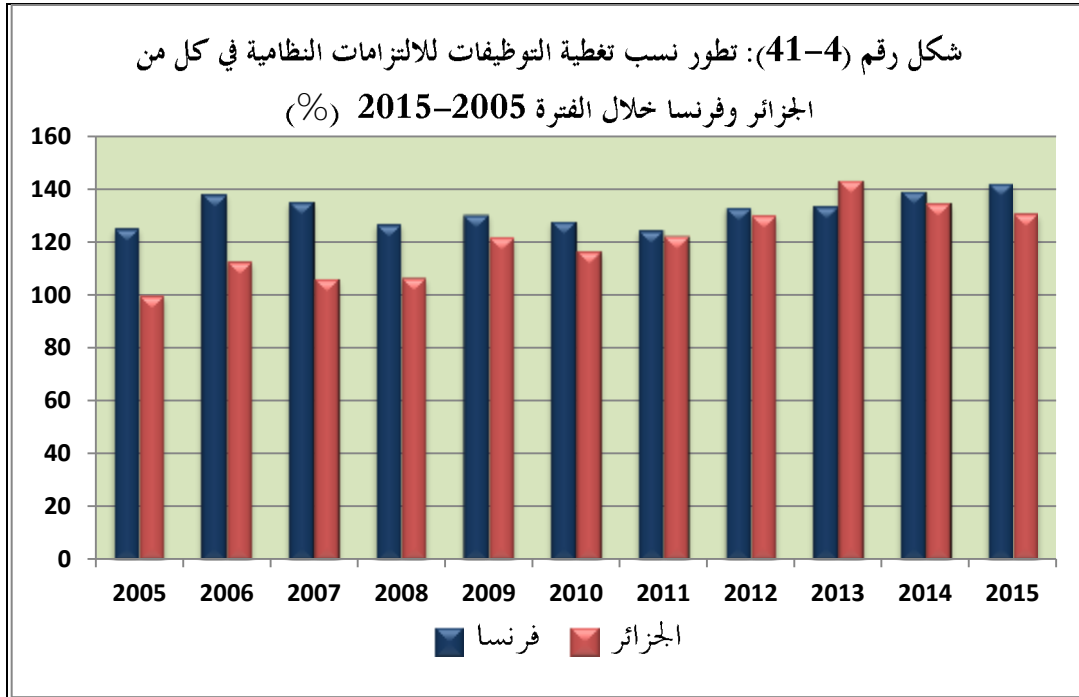
من خلال الشكل السابق يتبين لنا الاختلاف الكبير في عدد شبكات توزيع التأمين بين الجزائر وفرنسا، حيث نجد أن عددها في فرنسا بلغ أكثر من 43000 شبكة مختلفة سنة 2015، مقابل 3099 شبكة توزيع في الجزائر خلال نفس السنة. هذا الاختلاف الكبير في عدد شبكات توزيع المنتج التأميني بين الجزائر وفرنسا يعكس الاختلاف في مدى القدرة على تحقيق ميزة النمو في شركات التأمين، حيث أن ضخامة شبكات التوزيع في فرنسا يسمح لشركات التأمين بها بكسب المزيد من العملاء وتحقيق مبيعات أكبر وتوسيع أسواقها الحالية، وزيادة حصصها السوقية ودعم قدراتها التنافسية، مما يساهم في تطويرها لميزة النمو. وما يدعم تطوير هذه الميزة هو الحجم الكبير لتوظيفاتها، إذ تعتبر موردا ماليا هاما تعتمد عليه شركات التأمين في فرنسا لإنشاء فروع جديدة لها والتوسع في أعمالها والتوجه نحو الأسواق العالمية، مما يعكس أهمية السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في فرنسا في تطوير ميزة النمو. أما في الجزائر فنجد أن ضعف شبكات توزيع المنتج التأميني بها؛ بالرغم من تطورها خلال فترة الدراسة؛ يجد من قدرة شركات التأمين على تطوير ميزة النمو، حيث تقل فرصها في جذب المزيد من العملاء وبالتالي ضياع فرص تحقيق مبيعات أكبر، واقتحام أسواق جديدة، كما أن ضعف شبكات



التوزيع يجعل العميل أمام عدد محدود من المنتجات التأمينية، ولا يكون له الخيار في التنوع بين الشركات المختلفة نظرا لقة عددها (من 10 شركات سنة 1997 إلى 24 شركة فقط سنة 2015 مقابل 465 شركة في فرنسا سنة 2015)، كما تتعرض شركات التأمين في الجزائر في ظل ضعف شبكات التوزيع لعدم القدرة على مواجهة المنافسة الأجنبية القوية. كل هذا يتأثر سلبا بإمكانية تخصيص الأموال اللازمة لتوسيع شبكات توزيع المنتج التأميني، حيث أنه بالرغم من سعي شركات التأمين لتوظيف أموالها في توسيع شبكاتها التأمينية؛ إلا أن الضعف الكبير في حجم التوظيفات؛ مقارنة به في شركات التأمين في فرنسا؛ يحول دون تحقيق هذا الهدف بالشكل المطلوب، الأمر الذي يجعل شركات التأمين الجزائرية أمام تحد كبير يتمثل في القدرة على تنمية توظيفاتها وزيادة مردوديتها من جهة، والقدرة على توجيه هذه الأموال لتطوير ميزة النمو وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، وبالتالي ضرورة جعل السياسة الاستثمارية في شركات التأمين الجزائرية أكثر من مجرد وسيلة لتعظيم الأرباح؛ بل أداة فعالة لدعم قدراتها التنافسية وتقوية مركزها التنافسي في ظل سياسة تحرير السوق التأمينية التي انتهجتها الدولة منذ 1995.

## 2. نسبة تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية:

تمثل نسبة حجم التوظيفات إلى حجم الالتزامات النظامية في شركات التأمين، مؤشرا لمدى قدرة توظيفات شركات التأمين؛ وبالتالي قدرة السياسات الاستثمارية؛ على تغطية التزاماتها تجاه المؤمن لهم والغير، وكلما كان هذا المؤشر يفوق نسبة 100% كلما كانت الشركة في وضع مالي جيد. ويمثل الشكل الموالي مقارنة بين مدى تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية في شركات التأمين في كل من الجزائر وفرنسا.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول 18 والجدول 23

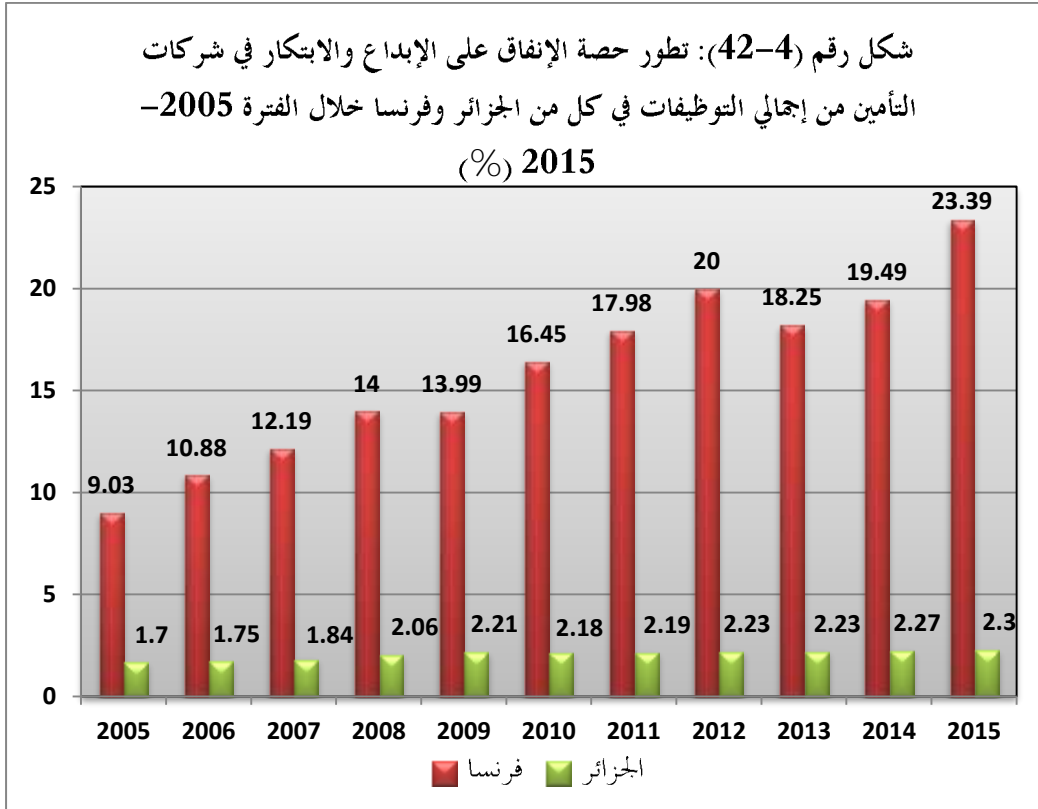
يتبين من الشكل السابق أن كلا من شركات التأمين في الجزائر وشركات التأمين في فرنسا، قادرة على تغطية التزاماتها النظامية من خلال توظيفاتها، فنجد أنه خلال فترة الدراسة كانت نسبة المؤشر تفوق 100% في الدولتين، باستثناء سنة 2005 أين لم تتمكن شركات التأمين في الجزائر من تحقيق التغطية الكلية (99.8%). وما يوضحه الشكل أيضا أن نسب التغطية في شركات التأمين في فرنسا أكبر منها في الجزائر، ما يجعل الفوائض من التغطية تكون أكبر، وبالتالي قدرة أكبر على الوفاء بالتعهدات والالتزامات، الأمر الذي يمنحها ميزة تنافسية أفضل مقارنة بشركات التأمين في الجزائر. ويفسر ذلك بسخامة حجم توظيفات شركات التأمين الفرنسية، فكلما تمكنت هذه الأخيرة من تنمية وتعظيم استثماراتها؛ كلما ساعدها ذلك في تغطية التزاماتها المختلفة ودعم ملاءتها المالية، وهو ما يزيد من ثقة وولاء العملاء لها نظرا لما تتمتع به من مركز مالي قوي، وبهذا تستطيع تحقيق التميز مقارنة بالشركات المنافسة، ما يؤكد على أهمية السياسات الاستثمارية التي تتبعها شركات التأمين في فرنسا في تطوير ميزة التميز. وفي الجزائر فإنه بالرغم من قدرة توظيفات شركات التأمين على تغطية الالتزامات النظامية؛ إلا أن ضعف استثماراتها مقارنة بشركات التأمين في فرنسا، قد يعرضها لخطر عدم القدرة على تغطية الالتزامات مستقبلا أو حتى خطر ضعف الملاءة المالية بها، مما يجتم عليها ضرورة مضاعفة الجهود لزيادة استثماراتها ودعم ميزتها التنافسية.

وما يؤخذ على تغطية الالتزامات النظامية في التشريع الجزائري، هو كون الالتزامات النظامية تشمل الاحتياطات والمخصصات التقنية والديون التقنية، وهو ما يعد أمرا مبالغا فيه، فمن

الأفضل أن يفرض تغطية جانب واحد من هذه الالتزامات كالمخصصات أو الديون التقنية، وترك الحرية لشركات التأمين في استثمار باقي أموالها. ففي فرنسا نجد أن الالتزامات النظامية التي يتعين على شركات التأمين تغطيتها تتمثل أساسا في المخصصات التقنية، مما يمنحها قدرة أكبر على تغطية التزاماتها وكذا توظيف باقي أموالها ضمن ما يحدده القانون.

### 3. حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي التوظيفات:

يعد الإبداع والابتكار أحد العناصر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية في شتى المجالات، وفي مجال التأمين فإن الشركة المبدعة تكون في موقع تنافسي ريادي مقارنة بالشركات الأخرى، كما يعتبر الإبداع والابتكار من الأسباب الهامة لبقاء واستمرارية شركات التأمين. لذلك فإنه من الضروري على هذه الأخيرة توجيه جهودها وإمكاناتها نحو امتلاك هذه الميزة والحفاظة عليها. ويعد مؤشر حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار في شركات التأمين من إجمالي التوظيفات من المؤشرات الدالة على مدى مساهمة السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة الإبداع والابتكار. ويوضح الشكل الموالي تطور نسب هذا المؤشر في كل من الجزائر وفرنسا.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 19 والجدول رقم 20

يتبين من خلال الشكل السابق الفرق الكبير في حجم الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي التوظيفات في شركات التأمين بين الجزائر وفرنسا، حيث تخصص شركات التأمين في فرنسا جزءا هاما من توظيفاتها للإنفاق على عملية الإبداع والابتكار، نظرا لما يوفره تطوير هذه

الميزة من إيجابيات على شركات التأمين في فرنسا، حيث يساعد هذه الأخيرة على تحقيق حصص سوقية أكبر والوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء، تخفيض التكاليف وتقديم خدمات جديدة وجودة عالية، زيادة كفاءة أداء شركة التأمين، بالإضافة إلى مساهمته في تحسين طرق تسويق المنتج التأميني وتطوير شبكة الاتصالات داخل الشركة ومع المتعاملين معها، مما يعطيها مرونة وسرعة في الاستجابة لرغبات العملاء. وقد ساهم امتلاك شركات التأمين الفرنسية لميزة الإبداع والابتكار في تحقيقها مراتب عالمية واكتسابها سمعة جيدة، بالإضافة إلى تصنيفها ضمن مستويات الأداء الممتازة محليا وعالميا.

ويتضح من الشكل السابق أيضا أن نسبة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا عرفت تطورا ملحوظا خلال فترة الدراسة (من 9% سنة 2005 إلى 23% سنة 2015)، مما يدل على اهتمام وسعي شركات التأمين في فرنسا لتطوير ميزة الإبداع والابتكار لضمان استمراريته وتفوقها، ويعزى هذا التطور في حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار إلى تطور وضخامة حجم توظيفات شركات التأمين في فرنسا، فكلما ارتفع حجم توظيفاتها كلما تمكنت من زيادة الإنفاق على الإبداع والابتكار، نظرا لما يتطلبه من موارد مالية كبيرة. الأمر الذي يعكس مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين الفرنسية في تطوير ميزة الإبداع والابتكار، وهو ما يؤدي بدوره لتطوير الميزة التنافسية في هذه الشركات.

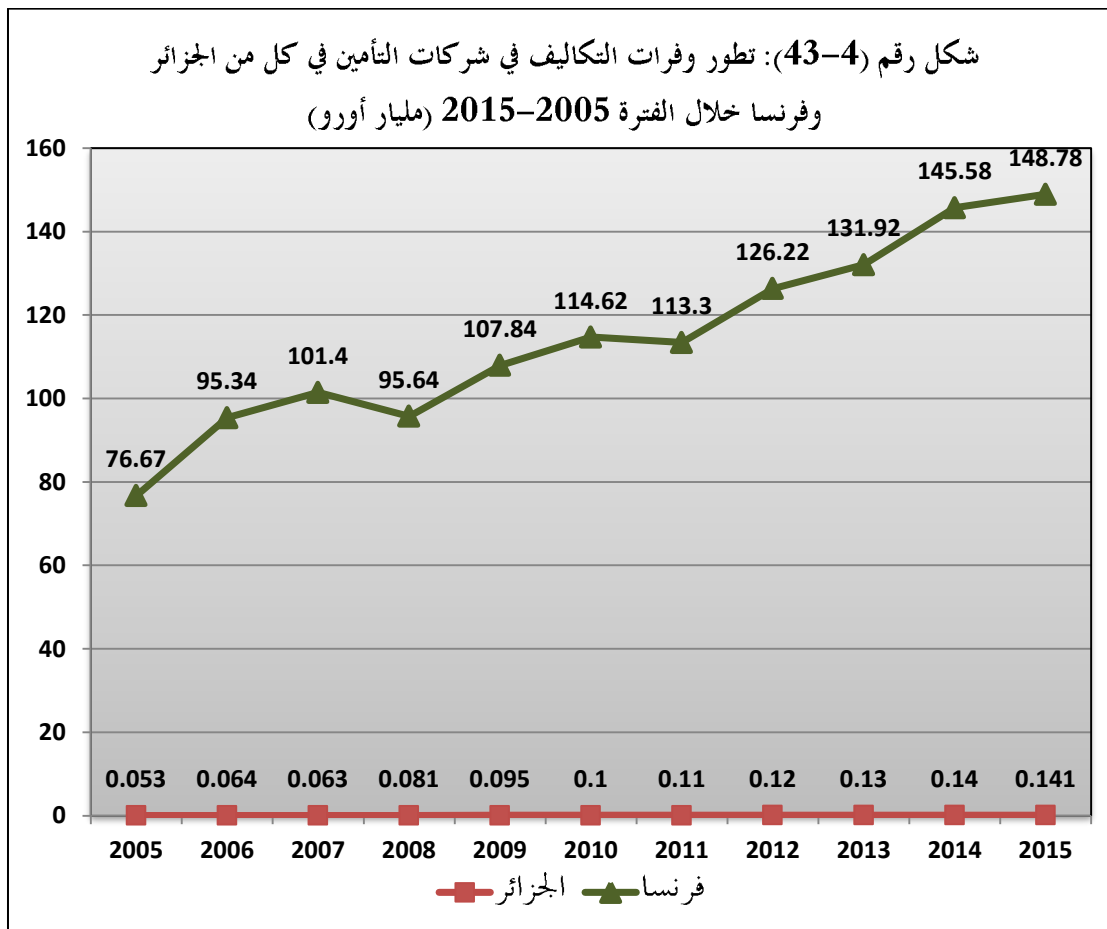
أما في الجزائر فإن مؤشر حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي التوظيفات، يعكس المساهمة المتدنية لتوظيفات شركات التأمين في الإنفاق على الإبداع والابتكار، كما أن هذه المساهمة عرفت ركودا نسبيا خلال فترة الدراسة ولم تتميز بالتطور الكبير (من 1.7% سنة 2005 إلى 2.3% سنة 2015)، ويرجع ضعف تمويل الإبداع والابتكار في شركات التأمين الجزائرية أساسا لضعف استثماراتها، إذ تعتبر مشكلة تمويل عملية الإبداع والابتكار في شركات التأمين في الجزائر من أبرز المشكلات التي تواجه تطوير هذه الميزة، خصوصا في مرحلة الانطلاق، حيث تتسم الموارد المالية اللازمة لعملية الإبداع والابتكار بأنها كبيرة وذات أمد طويل، وفي ظل ضعف حجم توظيفات شركات التأمين مقارنة بها في فرنسا من جهة، وكون معظم توظيفاتها قصيرة الأجل من جهة أخرى؛ فإنها تجد مصاعب في توفير هذه الموارد المالية بالقدر المطلوب، فضلا عما يكتنف هذه العملية من مخاطر بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوب فيها من طرف شركات التأمين الجزائرية، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك عشر (1/10) مشروعات البحث والتطوير في شركات التأمين بالجزائر

فقط تحظى بالنجاح التجاري،<sup>1</sup> وحوالي نصف شركات التأمين التي باشرت برامج ابتكار لم تصل إلى تحقيق نشاط مربح، ولذا نجد أن أكثر شركات التأمين في الجزائر تستنكف عن الخوض في مثل هذه المشروعات أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد فيها. ونتيجة لذلك تعد مساهمة السياسات الاستثمارية في شركات التأمين الجزائرية في تطوير ميزة الإبداع والابتكار مساهمة ضئيلة ومحدودة، ما يستدعي ضرورة العمل على تسخير الجهود والموارد المادية والبشرية لتطوير ميزة الإبداع والابتكار في شركات التأمين الجزائرية، والتي تعد سلاحا أساسيا إذا أرادت مواجهة المنافسة الحادة خاصة من الشركات الأجنبية، وضمان بقائها واستمراريتها في السوق والحفاظ على ولاء العملاء وتطوير الميزة التنافسية.

#### 4. تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور التوظيفات:

يتطلب رفع القدرات التنافسية وتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين البحث عن المحددات والمداخل التي تساعد في ذلك، ومن بين هذه المداخل هي تخفيض التكاليف، فتطوير الميزة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف يعد أمرا حتميا في ظل تزايد حدة المنافسة، نظرا لما له من أثر في السيطرة على الأسعار وجلب عدد أكبر من العملاء وتحقيق مبيعات أوسع مقارنة بالمنافسين. كما أن التكلفة تعد من العناصر الداخلة في تحديد قيمة القسط. وحتى تتمكن شركة التأمين من تخفيض التكاليف والسيطرة على الأسعار يتوجب عليها تعظيم استثماراتها وزيادة مردوديتها. وهنا يمكن معرفة مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير ميزة قيادة التكلفة من خلال مؤشر تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور حجم التوظيفات، والذي يعبر عن حجم التكاليف التي تقوم شركات التأمين بتوفيرها جراء ما تقوم بتوظيفه من أموال. ولمقارنة تطور حجم وفيات التكاليف\* في شركات التأمين بين الجزائر وفرنسا ندرج الشكل الموالي.

<sup>1</sup> سمية بروبلي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص.120  
\* بغرض إجراء المقارنة تم تحويل مبالغ وفيات التكاليف في شركات التأمين الجزائرية من عملة الدينار إلى عملة الأورو.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 20 والجدول رقم 26

يتضح من الشكل السابق أن حجم وفيات التكاليف الذي حققته شركات التأمين في فرنسا من وراء توظيفاتها يعد كبيرا جدا مقارنة به في شركات التأمين الجزائرية، كما عرفت وفيات التكاليف تطورا ملحوظا في شركات التأمين في فرنسا، ويفسر ذلك بالتطور الذي شهدته توظيفاتها خلال فترة الدراسة، مما يدل على أنه كلما تمكنت من زيادة حجم توظيفاتها كلما قامت بتحقيق وفيات تكاليف أكبر، وهو ما يمكنها من دعم ميزة القيادة في التكلفة، وبالتالي المساهمة في تطوير الميزة التنافسية من خلال الارتباط الوثيق بين كل من التكلفة والسعر (القسط التأميني) وحجم التوظيفات. إن العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة في شركات التأمين الفرنسية تعد من الأمور الأساسية التي تبين عليها استراتيجياتها التنافسية، حيث أن شركات التأمين في فرنسا قد تحققت انخفاضا في الربح من نشاطها التأميني نتيجة لكون التعويضات المدفوعة أكبر من الأقساط المحصلة، لكن ذلك لا يمنعها من مواصلة نشاطها لأنها تستدرك ذلك عند استثمار تلك الأقساط، أين يكون العائد أكبر من الأقساط، حيث تحققت غالبا ما قيمته 80% من صافي الإيرادات من عوائد الاستثمارات و20% الباقية عبارة عن فرق الأقساط والتعويضات المدفوعة، وهنا تقوم شركات التأمين في فرنسا بأخذ عوائد الاستثمارات بعين الاعتبار عند

تحديد قيمة القسط، حيث أن العائد على هذه الاستثمارات سيشجعها على خفض التكاليف ومنه خفض قيمة القسط، وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة في السوق. لذلك يمكن القول أن السياسة الاستثمارية التي تنتهجها شركات التأمين في فرنسا تساهم بشكل فعال في تطوير الميزة التنافسية من خلال تطوير ميزة قيادة التكلفة.

وبالمقارنة مع شركات التأمين في الجزائر فقد ذكرنا سابقا في تحليلنا لهذا المؤشر في شركات التأمين الجزائرية، أن وفرات التكاليف المحققة عرفت تطورا خلال فترة الدراسة نظرا للتطور في حجم التوظيفات، إلا أنه عند مقارنة هذه الوفرات مع ما هو محقق في شركات التأمين الفرنسية فنجد أنها تكاد تكوود معدومة، ويفسر ذلك بالفرق الكبير في حجم توظيفات شركات التأمين بين الدولتين، مما يدل على ضعف مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين الجزائرية في تطوير ميزة قيادة التكلفة مقارنة بها في فرنسا. الأمر الذي يجعل تركيز سياساتها التسعيرية تنصب على تخفيض القسط مقارنة بالمنافسين دون الأخذ بعين الاعتبار عنصري التكلفة والاستثمار، بالرغم من ضرورة احتسابها عند تحديد القسط التأميني. وبالتالي فإن قدرة شركات التأمين في الجزائر على تحقيق وفرات في التكاليف من توظيفاتها المالية، قد لا تشكل عاملا إيجابيا بدرجة كبيرة إذا لم تتمكن من استخدام هذه الوفرات في السيطرة على الأسعار ومن ثم القدرة على زيادة عدد العملاء وتعظيم حصصها السوقية، الأمر الذي يستدعي ضرورة امتلاكها لكل المقومات اللازمة لتحديد التكاليف وتسعير منتجاتها بالإضافة إلى ضرورة العمل على زيادة حجم استثمارها.

### المطلب الثاني: معوقات السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في الجزائر

من خلال ما جاء في العناصر السابقة من هذا الفصل، يتبين أن السياسات الاستثمارية لشركات التأمين الجزائرية لا تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الميزة التنافسية، ويعود ذلك إلى عدة معوقات أهمها ضعف قطاع التأمين واستثماراته. ويمكن شرح أهم المعوقات التي تحول دون مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في الجزائر فيما يلي:

#### أولا: ضعف قطاع التأمين في الجزائر

رغم سلسلة الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة والهادفة لتحرير وانفتاح سوق التأمين الجزائرية، بإلغاء الاحتكار وفتح المجال لشركات التأمين الأجنبية للتنافس مع الشركات الوطنية؛ يبقى قطاع التأمين في الجزائر يعاني من ضعف شديد، كما أن مساهمته في الاقتصاد الوطني جد متدنية (0.7% سنة

(2015)، مما يدل على أنه غير قادر على المنافسة بكفاءة وغير مؤهل بصفة كلية لقبول تحديات التنافس الدولي بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى ضعف مساهمة استثماراته في تمويل الاقتصاد الوطني والتي بلغت 2.65% فقط، وذلك سنة 2015، مما يشكل عائقا في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين، ولا يعكس القدرات الموجودة والإمكانات المتاحة التي يتمتع بها. كما أن عدم اهتمام شركات التأمين الجزائرية بتطوير أي منتجات جديدة تعد من أسباب ضعف تنافسية هذا القطاع، حيث نجد أن غالبية التغطيات الموجودة هي تغطيات تقليدية تماما وبسيطة، كما أن أغلب شركات التأمين الموجودة لا تتبع سياسة توسعية في عملها.<sup>1</sup>

إن ضعف قطاع التأمين في الجزائر يجعل مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية جد محدودة، ذلك أن عدم تطور هذا القطاع يؤدي بالضرورة إلى ضعف استثماراته وبالتالي عدم نجاعة السياسة الاستثمارية للشركات العاملة به، وهو ما يؤدي إلى عدم القدرة على تطوير الميزة التنافسية.

### ثانيا: سوق مالية غير متطورة

يعتبر عدم تطور السوق المالية في الجزائر من أسباب الأساسية لضعف استثمارات شركات التأمين، حيث أن الأداء المتدني لبورصة الجزائر لا يقدم الفرص الاستثمارية الملائمة لشركات التأمين، مما يجعل سياساتها الاستثمارية محدودة ولا تساهم في تطوير الميزة التنافسية.

وتعد شركة التأمين الخاصة "أليانس الجزائر" Alliance شركة التأمين الوحيدة المدرجة في بورصة الجزائر حتى الآن، مع العلم أن هذه الأخيرة تضم 5 شركات مدرجة فقط، وتمثل في فندق الأوراسي، مجمع صيدال، أليانس الجزائر، فندق دحلي، شركة رويبة.<sup>2</sup>

ويعكس عدد شركات التأمين المدرجة في بورصة الجزائر المساهمة الهامشية لقطاع التأمين في سوق الجزائر للأوراق المالية، فبالرغم من تواجد 24 هيئة تأمين في الجزائر؛ فإن شركة تأمين واحدة فقط مدرجة في البورصة، على عكس ما نجده في الدول المتقدمة أين تعتبر شركات التأمين أحد أهم المتعاملين في الأسواق المالية.

إن السوق المالية في الجزائر تواجه مجموعة من العوائق التي تحول دون الرقي بها أو الوصول إلى المستوى المطلوب، فمنذ إنشائها سنة 1993 لم تشهد أي تطور ملحوظ، كما أن دورها كأسلوب حديث لتمويل جد محدود، وقد تضافرت عدة عوامل حالت دون قيامها بدورها المطلوب، فامتزجت بين عوائق سياسية، اجتماعية، اقتصادية بدرجة كبيرة. الأمر الذي أثر على استثمارات

<sup>1</sup> طارق قندوز، معوقات وكوابح نمو قطاع التأمين العربي بين التحدي والمواجهة، ورقة بحثية، جامعة الجزائر، 2012، ص.6

<sup>2</sup> موقع بورصة الجزائر الإلكتروني: www.sgbv.dz



شركات التأمين، ففي ظل غياب سوق مالية متطورة وذات كفاءة عالية؛ فإن السياسات الاستثمارية لشركات التأمين لا يمكن أن تساهم بشكل فعال في تطوير الميزة التنافسية.

### ثالثا: مجالات استثمارية محدودة

من بين المعوقات التي تقف في وجه السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في الجزائر؛ هي محدودية المجالات الاستثمارية أمام شركات التأمين. فنجد أن القانون الجزائري يفرض على شركات التأمين إيداع نسبة 50% من أموالها في الخزينة العمومية، وهذه العملية لا تدر أرباحا معتبرة كون نسبة الفوائد ضئيلة، لذا فإن شركات التأمين في الجزائر تواجه تحديات في تطوير أموال الادخار لديها أمام غياب الانفتاح على استثمارات حقيقية بجميع أنواعها.<sup>1</sup>

كما أن أغلب الأوراق المالية المدرجة في بورصة الجزائر هي عبارة عن سندات، نظرا لثبات عوائدها وانخفاض مخاطرها مقارنة بالأسهم، عكس ما هو معمول به في البورصات العالمية، أين نجد أن التعامل بالأسهم أكثر من التعامل بالسندات. بالإضافة إلى تمسك بوصة الجزائر بأدوات الاستثمار التقليدية وعدم انفتاحها على أسواق المال العربية والأجنبية.

إن محدودية المجالات الاستثمارية أمام شركات التأمين الجزائرية يجعل من الصعب عليها تبني سياسات استثمارية مثلى وملائمة، مما يشكل عائقا أمام تطوير الميزة التنافسية بها.

### رابعا: هيمنة الشركات العمومية

بعد تحرير قطاع التأمين في الجزائر، والانتقال من مبدأ التخصيص نحو السماح لشركات التأمين بممارسة نشاط التأمين في جميع الفروع، أدى هذا بشركات التأمين العمومية إلى فرض سيطرتها على سوق التأمين بفضل الإمكانات والخبرات التي تمتلكها، ما جعل المنافسة في القطاع غير متوازنة؛ على الرغم من العدد المعتبر للشركات الخاصة المتواجدة في السوق، فنتج عن ذلك أن الإنتاج الإجمالي لسوق التأمين الجزائرية يسيطر عليه عدد قليل من الشركات العمومية.

كما أن نسبة 71% من التوظيفات المالية للسوق تنحصر في ثلاث شركات عمومية هي CAAR، CAAT، SAA، وذلك سنة 2015، أما الباقي فتوزع بين شركات التأمين الأخرى، مما يدل على أن استثمارات شركات التأمين تعرف منافسة غير عادلة وهو ما يؤثر سلبا على السياسات الاستثمارية بها، حيث نجد أن الشركات العمومية يمكن أن تستفيد من حصتها الكبيرة من التوظيفات المالية للسوق في تبني سياسات استثمارية ملائمة تضمن لها تطوير الميزة التنافسية، وذلك

<sup>1</sup> فضيلة بودريش، استثمار شركات التأمين ضئيل بسبب ضعف البورصة، متوفر على الموقع:

[www.djazaires.com/echchaab/22917](http://www.djazaires.com/echchaab/22917)

إذا أحسنت استغلال هذه التوظيفات والعوائد المترتبة عنها. في حين نجد أن شركات التأمين الخاصة تحظى بفرص أقل في استثماراتها وهو ما يصعب عليها تطوير الميزة التنافسية.

ونظرا للمنافسة القائمة بين شركات التأمين العمومية والخاصة، تقوم شركات التأمين العمومية بتطبيق سياسة تخفيض الأسعار لما تتمتع به من ملاءة جيدة وخبرة في الميدان؛ إلا أن ذلك يؤدي إلى حروب سعرية داخل السوق، الأمر الذي يلغي الاهتمام بجودة المنتج، كما قد يؤدي إلى عجز شركات التأمين عن الوفاء بتعهداتها، وكذا فشل سياساتها الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية.

### خامسا: ضعف فرع التأمين على الحياة

تعد عقود التأمين على الحياة عقودا طويلة الأجل، فهي بذلك عقود ادخارية، مما يجعل شركات التأمين تحوز مبالغ أقساط هامة على مدى سنوات طويلة، وعندما تقوم باستثمار هذه الأقساط فإنها تحقق من ورائها أرباحا كبيرة يمكن أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

غير أنه في الجزائر؛ ونظرا لضعف فرع التأمين على الحياة، فإن شركات التأمين الجزائرية لا تستفيد من الأقساط المحصلة من هذا الفرع إلا بشكل ضئيل جدا، حيث يمثل هذا الفرع حوالي 8% فقط من إجمالي رقم أعمال القطاع سنة 2015، رغم أنه في الدول المتقدمة يصل إلى سقف 70%<sup>1</sup>. وبالرغم من إنشاء شركات تأمين تمارس تأمينات الأشخاص دون الأضرار ابتداء من سنة 2011، بموجب القانون 04-06، إلا أن فرع التأمين على الحياة لازال ضعيفا ولا يرقى لمستويات المنافسة، مما يؤدي إلى ضعف استثمارات شركات التأمين وخاصة شركات التأمين على الأشخاص، الأمر الذي يجعل سياساتها الاستثمارية محدودة ولا تسهم في تطوير الميزة التنافسية بالشكل المطلوب.

### سادسا: قلة الموارد البشرية المؤهلة في مجال استثمارات شركات التأمين

تواجه شركات التأمين في الجزائر مشكلة في استثمار أموالها تتمثل في نقص خبراء الاستثمار المتخصصين لديها، إذ يتولى المدير المالي أو مدير الشركة عادة مسؤولية تحديد الأدوات الاستثمارية من دون أن يملك الخبرة الكافية لذلك.

إن نقص خبراء الاستثمار والخبراء الاكثواريين والتقنيين ذوي الكفاءات العالية والخبرة والمؤهلات العلمية في شركات التأمين الجزائرية، من شأنه أن يؤثر سلبا على نوعية الخدمات التأمينية المقدمة كما يؤدي إلى ضعف الوعي التأميني وانخفاض القدرة الاستثمارية لشركات التأمين، حيث يجعلها عرضة للخسائر من الاستثمار وضياع حقوق المؤمن لهم والمساهمين، وهو ما يضعف القدرة التنافسية لها.

<sup>1</sup> طارق قندوز، التسويق الابتكاري وتنوع محفظة منتجات سوق التأمين الجزائرية، ورقة بحثية، جامعة الجزائر، 2013، ص.2

وبالرغم من التطور الملحوظ في عمليات التدريب والتكوين للعاملين في قطاع التأمين الجزائري؛ حيث أنه في المتوسط يستفيد 4 من أصل 10 أشخاص في شركات التأمين من دورات تدريبية وتكوينية لرفع كفاءة وخبرات العاملين؛ إلا أن شركات التأمين في الجزائر لازالت تعاني من عدم تخصص المورد البشري بها، وخاصة في مجال استثمارات التأمين، حيث تمثل القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة في شركات التأمين الجزائرية نسبة 15.2% فقط سنة 2015 من إجمالي اليد العاملة في القطاع، عكس ما هو موجود في الدول المتقدمة أين تفوق نسبة اليد العاملة المؤهلة في شركات التأمين 50%<sup>1</sup>.

### سابعاً: ضعف الوعي التأميني

يعد غياب الوعي التأميني في الجزائر أحد الأسباب الرئيسة في جميع المشاكل التي يعاني منها قطاع التأمين، والتي منها ضعف فعالية السياسات الاستثمارية، ويعود السبب في ذلك إلى محدودية الدخل وعدم اهتمام شركات التأمين بنشر الوعي التأميني من خلال التسويق والإشهار المكثف، وتوعية المؤمن لهم بعقود التأمين. ونجد أن الوعي بأهمية التأمين في الجزائر أقل بكثير مما هو عليه في الأمر في أوروبا والدول المتقدمة. فالفرد الجزائري ينظر للتأمين على أنه من الكماليات ولا يتوجه للتأمين إلا إذا كان إلزامياً (700 ألف مؤمن من أصل 34 مليون نسمة سنة 2015)، مع العلم أن التأمين يعتبر أحد أهم روافد الاقتصاد على مستوى الأفراد والشركات. كما أن غياب الوعي التأميني يصعب على شركات التأمين أن تقدم منتجات جديدة دون أن يكون هناك وعي بها أو طلب عليها.

إن ضعف ثقافة التأمين في الجزائر يؤدي بالضرورة إلى انخفاض مبيعات شركات التأمين مقارنة بالدول المتقدمة، وهو ما يجعل المبالغ الموجهة للاستثمار منخفضة، مما يصعب على شركات التأمين تبني سياسة استثمارية مثلى تساهم في تطوير الميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح السياسة الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات

#### التأمين في فرنسا

من خلال ما جاء في تحليل العناصر السابقة من هذا الفصل؛ نجد أن السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في فرنسا تسهم بشكل كبير في تطوير عناصر الميزة التنافسية، ومن ثم تطوير الميزة التنافسية ككل. ويرجع السبب في هذه المساهمة إلى عدة عوامل أهمها تطور قطاع التأمين واستثماراته في فرنسا، وفيما يلي عرض لأهم عوامل نجاح السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في فرنسا.

<sup>1</sup> Salim Benhady, *Sociétés d'assurance : L'effort de recrutement et de formation*, Revue de L'assurance, N °6, Algérie, 2015, P.54

## أولاً: قطاع تأميني متطور

تعد فرنسا من الدول المتقدمة والمتطورة في مجال التأمين، فهي تحتل المرتبة الخامسة عالمياً والثانية أوروبياً، كما يساهم قطاع التأمين في الاقتصاد الفرنسي بنسبة تصل إلى 9.4%، بالإضافة إلى مساهمة استثمارات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الفرنسي بنسبة 76.7%. وتعكس هذه المعطيات حجم قطاع التأمين في فرنسا وقوته ومدى المكانة الهامة التي يحظى بها في الاقتصاد الفرنسي.

إن تطور قطاع التأمين في فرنسا يساعد في دعم استثمارات شركات التأمين وزيادة حجم الأموال المخصصة للاستثمار، نظراً لتطور حجم الطلب في سوق التأمين الفرنسية، الأمر الذي يساهم في تبني سياسات استثمارية مثلى تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين، حيث تعمل شركات التأمين في فرنسا على توظيف أموالها واستغلال عوائد استثماراتها بالشكل الذي يضمن لها تطوير كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية.

## ثانياً: سوق مالية متطورة

تتمثل سوق الأوراق المالية الفرنسية بشكل رئيس في بورصة باريس، حيث يتم تداول الأوراق المالية عن طريق شركات أعضاء البورصة الذين يطلق عليهم Sociétés de bourse.

إن ما يميز السوق المالية الفرنسية هو أنها سوق واحدة تشمل البورصات الفرنسية التي تنتشر في مدن فرنسية مختلفة، تمثل هذه البورصات نظاماً متكاملًا يخضع لنفس القواعد. تتم المتاجرة في هذه السوق تحت نظام إلكتروني مركزي يعرف بـ "CAC 40"، والذي يعتبر أحد أهم مؤشرات بورصة باريس لأكثر أربعين شركة فرنسية والتي من بينها شركة AXA للتأمين. وهذا النظام يمكن كل أعضاء شركات البورصة من المتاجرة في الأوراق المالية في كل أنحاء فرنسا في وقت واحد.<sup>1</sup>

يتم التداول في سوق الأوراق المالية الفرنسية بمختلف الأوراق المالية، كما تعتبر سوقاً ذات كفاءة عالية وجاذبة للاستثمارات الأجنبية، وتحقق معدلات تداول مرتفعة، بالإضافة إلى تحقيقها لقواعد الشفافية والإفصاح، وتعد شركات التأمين من أهم المتعاملين في سوق الأوراق المالية في فرنسا.

إن وجود سوق مالية متطورة من شأنه أن يدعم استثمارات شركات التأمين في فرنسا، ويوفر لها الفرص الاستثمارية الملائمة، كما يساعدها على تبني السياسات الاستثمارية المثلى التي تساهم في تطوير الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> رشيد بوكساني، مرجع سابق، ص. 151.

### ثالثا: حجم كبير للاستثمارات في شركات التأمين

تتميز شركات التأمين في فرنسا بالحجم الكبير للأموال المخصصة للاستثمار، حيث بلغ حجم توظيفات شركات التأمين في فرنسا 2188 مليار أورو سنة 2015، وهو رقم كبير يدل على أهمية استثمارات شركات التأمين في فرنسا. كما تتميز شركات التأمين في فرنسا بتحقيق معدلات عائد هامة عن توظيفاتها، فنجد على سبيل المثال أن شركة AXA تحقق سنويا معدل عائد على الأسهم بين 13 و15%، وغوا سنويا في الأرباح الأساسية للسهم الواحد بنسبة 5 إلى 10%، وهذه النتائج المحققة تساهم بشكل فعال في تطوير الميزة التنافسية للشركة.

يساعد الحجم الكبير للأموال المخصصة للاستثمار في شركات التأمين على تنويع المحفظة المالية وتبني سياسة استثمارية تدعم تطوير الميزة التنافسية بها، فكلما زاد حجم الأموال المخصصة للاستثمار؛ كلما زادت فرص شركات التأمين لتحقيق الأرباح والعوائد، واستغلال هذه الاستثمارات والعوائد المترتبة عنها لتحقيق الميزة التنافسية.

### رابعا: تطور فرع التأمين على الحياة

تحتل فرنسا المرتبة الثانية أوروبيا والرابعة عالميا فيما يخص التأمين على الحياة سنة 2015، حيث تمثل تأمينات الحياة 75% من إجمالي قطاع التأمين في فرنسا. كما بلغ حجم الأموال المخصصة للاستثمار من طرف شركات التأمين على الحياة 1968 مليار أورو سنة 2015، مما يعني أن أغلب الأموال المخصصة للاستثمار في شركات التأمين الفرنسية مصدرها فرع التأمين على الحياة، حيث يغلب عليها الطابع الادخاري، لذلك تتمكن شركات التأمين من تجميع أموال ضخمة من هذا الفرع، وتقوم باستثمارها فتحقق بذلك أرباحا هامة.

إن تطور التأمين على الحياة في فرنسا يساعد شركات التأمين على تبني سياسات استثمارية مثلى تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية، فكلما كان أداء هذا الفرع جيدا؛ كلما تمكنت شركات التأمين من تحصيل أموال أكثر وتوجيهها للاستثمار من خلال سياسات ملائمة، ومن ثم تحقيق عوائد مالية أكبر تساهم في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين.

### خامسا: موارد بشرية مؤهلة ومكونة

تتوفر شركات التأمين في فرنسا على اليد العاملة المؤهلة والمكونة، حيث تمثل الموارد البشرية المؤهلة أكثر من 60% من إجمالي اليد العاملة في قطاع التأمين، كما تقوم شركات التأمين في فرنسا بتنمية وتطوير الموارد البشرية على جميع المستويات (التكنولوجيا، الإعلام، الإنتاج، التسويق، الاستثمار، المحاسبة، الاكتواريا، تسيير الأخطار، إدارة العلاقة مع الزبون...)، والهدف من ذلك هو تحقيق

المعايير الدولية في مجال التأمين والتي تتطلب مستوى أعلى من الكفاءة المهنية.

كما تتوفر شركات التأمين في فرنسا على خبراء متخصصين في مجال الاستثمار، حيث يقوم الخبير الاستثماري بمساعدة شركة التأمين على تشكيل محفظة الأوراق المالية، حيث يأخذ بعين الاعتبار مبادئ الاستثمار في شركات التأمين والتنوع في المحفظة، كما يساعد شركة التأمين على اختيار الأدوات الاستثمارية الملائمة بالنظر لحجم المخاطر التي يمكن أن تتحملها. ويساهم وجود الكفاءات والخبرات الاستثمارية لشركات التأمين في فرنسا على توسيع فرص الربح وتحقيق العائد بالإضافة إلى حماية حقوق المساهمين وعدم المخاطرة بهم بسبب قرارات عشوائية، مع تحديد المدى الزمني المناسب للاستثمار، كل هذا يؤثر إيجاباً على دور السياسات الاستثمارية لشركات التأمين الفرنسية في تطوير الميزة التنافسية.

### سادساً: اتباع مفهوم الجودة الشاملة في شركات التأمين

تعد إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين الفرنسية من أهم مجالات التميز التي تحقق لها قدرة تنافسية أفضل ولفترة أطول، حيث تسهم في تطوير المنتجات والخدمات والتسويق وفي خفض التكلفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة وإرضاء الزبون في بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية. كما تشير الدراسات إلى أن أكثر من 60% من شركات التأمين في فرنسا تتبع مفهوم الجودة الشاملة في خدماتها.

ولا تكتفي شركات التأمين في فرنسا بتطبيق الجودة الشاملة في الخدمات، بل وتشمل النشاط الاستثماري؛ حيث تتبع مفهوم الجودة الشاملة في الدراسات الأولية للفرص الاستثمارية المتاحة والمخاطر المحيطة بها، الجودة الشاملة في الأدوات التي تقوم بالاستثمار فيها، الجودة الشاملة في السياسات الاستثمارية التي تتبناها... ويسمح لها تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مجال الاستثمار بتحقيق عوائد مالية أكبر وتميز استثماراتها أمام الشركات المنافسة في السوق، وزيادة قدراتها التنافسية في مجال الاستثمار، وهو ما يساعد في تطوير الميزة التنافسية بها.

### خلاصة:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل من تحليل ومقارنة لموضوع الدراسة بين كل من الجزائر وفرنسا نستخلص ما يلي:

- إن دراسة وتحليل سوق التأمين في الجزائر يبين التطورات التي مرّ بها القطاع والتي ساهمت في انفتاحه على المنافسة الحرة المحلية والأجنبية؛
- يعد قطاع التأمين في الجزائر ضعيفا من جميع الجوانب، بالرغم من تطوره في السنوات الأخيرة، فمساهمته في السوق الدولية جد متدنية، كما أن مساهمته في الاقتصاد الوطني محدودة جدا؛
- بالرغم من صدور القانون 04-06 الذي يقضي بفصل تأمينات الأضرار عن تأمينات الأشخاص، بهدف النهوض بفرع التأمين على الأشخاص؛ إلا أن مساهمة تأمينات الأضرار من إجمالي رقم أعمال القطاع لازالت تحظى بحصة الأسد؛
- يتميز النشاط الاستثماري في شركة التأمين في الجزائر بأنه مقيد من طرف القانون، حيث يجب على شركات التأمين أن تستثمر معظم أموالها في القيم الحكومية والسوق النقدية، والتي تتميز بالسيولة العالية والعوائد المنخفضة، ما يجد من مجالات الاستثمار أمام شركات التأمين؛
- تركز السياسات الاستثمارية في شركات التأمين الجزائرية على السياسة المحافظة، نظرا لأن أغلب التزاماتها قصيرة الأجل؛
- إن دراسة وتحليل سوق التأمين في فرنسا يبين حجم التطور الذي وصل إليه القطاع والمكانة العالمية التي يحظى بها، بالإضافة إلى الحجم الكبير والكفاءة العالية للشركات العاملة به؛
- يحظى النشاط الاستثماري في شركات التأمين في فرنسا بالاهتمام الكبير، حيث يتم التركيز عليه كأحد العناصر الأساسية في تميز الشركات، كما يتميز بتنوع مجالات الاستثمار خاصة في السوق المالية (أسهم، سندات) ذات العوائد المرتفعة؛
- تتنوع السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في فرنسا بين السياسة المحافظة والسياسة المتوازنة، نظرا لتنوع التزاماتها بين قصيرة وطويلة الأجل؛
- تتميز شركات التأمين في فرنسا بالحجم الكبير لتوظيفاتها وخاصة شركات التأمين على الحياة، كما تساهم هذه التوظيفات بشكل كبير في تمويل الاقتصاد الفرنسي؛

- تتبنى شركات التأمين في كل من الجزائر وفرنسا آليات محددة لتطوير الميزة التنافسية من خلال سياساتها الاستثمارية، حيث نجد بعض نقاط التشابه بين هذه الآليات والعديد من نقاط الاختلاف بينها، نظرا للاختلاف الكبير بين سوق التأمين في الدولتين وكذا الإمكانيات المتاحة لشركات التأمين في كل دولة لتطوير الميزة التنافسية؛
- تعكس مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية والتي تم التطرق لها؛ المساهمة الكبيرة والفعالة لاستثمارات شركات التأمين في فرنسا في تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة)، في حين تبين هذه المؤشرات المساهمة المتدنية والمحدودة لاستثمارات شركات التأمين في الجزائر في تطوير عناصر الميزة التنافسية؛
- يرجع تفوق السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الفرنسية إلى مجموعة من العوامل، أهمها تطور قطاع التأمين وحجم استثمارات شركات التأمين. أما ضعف مساهمة السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في الجزائر فيعزى لعدة عوامل أهمها ضعف قطاع التأمين واستثماراته في الجزائر.



# الختامة

يلعب النشاط الاستثماري في شركات التأمين دورا هاما وأساسيا في دعم قدرة شركة التأمين على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها، وتحسين موقعها في السوق، نظرا لما يوفره استثمار الأموال المتجمعة لدى شركة التأمين من عوائد مالية تزيد من ملاءتها المالية. وحتى تتخذ شركة التأمين القرار الاستثماري الذي يضمن لها أكبر قدر من العوائد، فإنها تتبنى سياسة استثمارية مثلى تبعا لطبيعة التزاماتها ودرجة تحملها للمخاطر، وكذا الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها.

ولا تكفي شركة التأمين بتحقيق العوائد المالية من استثماراتها وزيادة ربحيتها، بل إنها تسعى لتحقيق التفوق التنافسي وتطوير ميزتها التنافسية في ظل التغيرات المختلفة التي يشهدها قطاع المال والأعمال، وكذا التغيرات التكنولوجية التي تزيد من حدة المنافسة بين الشركات محليا وعالميا، لذلك فإن عملية الاستثمار الصحيحة في شركات التأمين تعتمد على إدراك شركات التأمين وخبراء الاستثمار فيها لمفهوم الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية وعناصرها، وسبل تطويرها.

إن أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية، لا يمكن أن يتحقق إلا بإتباع آليات معينة لتطوير عناصر الميزة التنافسية والمتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة. فالتأثير في هذه العناصر يؤدي إلى التأثير في الميزة التنافسية ككل. وهو ما اتبعته كل من الجزائر وفرنسا، حيث انتهجت كل دولة آليات محددة لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات الاستثمارية، غير أن مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل دولة يتوقف على مدى تطور أو ضعف سوق التأمين بها وحجم استثمارات شركات التأمين، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الأخرى.

## أولا: نتائج البحث

توصلنا من خلال هذا البحث إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، وفيما يلي نقدم هذه النتائج بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا:

1. يلعب التأمين دورا أساسيا ومهما في اقتصاديات الدول، ويشكل حاجة ضرورية لاستيعاب ما يترتب على الإنسان والمجتمعات من أعباء مالية ناجمة عن الأضرار والخسائر التي تلحق بهم في أنفسهم أو ممتلكاتهم؛

2. لشركات التأمين مكانة هامة في تعبئة الادخار، من خلال تراكم أقساط التأمين، وخاصة أقساط التأمين على الحياة، حيث يتم حقن هذه الموارد المالية في مشاريع استثمارية تعود بالنفع على الشركة والاقتصاد ككل؛

3. تقوم شركات التأمين بمجموعة من الوظائف قصد إتمام العملية التأمينية وضمان نجاحها ومن بين هذه الوظائف نجد وظيفة التسعير، وظيفة الإنتاج، وظيفة الاكتتاب، وظيفة الاستثمار، وتعتبر هذه الأخيرة من الوظائف الهامة لكونها تساهم في عدم إبقاء أموال الشركة مجمدة، كما تسمح بتعظيم أرباح شركة التأمين؛
4. إن الهدف من استثمار شركات التأمين لأموالها هو تحقيق ربح (عائد)، بالإضافة إلى زيادة ملاءمتها المالية، وبذلك دعم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها تجاه حملة وثائق التأمين؛
5. تعبر السياسة الاستثمارية في شركات التأمين عن الخطة التي تحدد فيها شركة التأمين أهدافها الاستثمارية وحجم المخاطر التي يمكن أن تتحملها وحجم الأموال المستثمرة والأدوات المتاحة للاستثمار مع الأخذ بعين الاعتبار مبادئ الاستثمار، وضرورة التمييز بين تأمينات الحياة وتأمينات الأضرار؛
6. يتم التمييز في شركات التأمين بين السياسة المحافظة والسياسة المتوازنة، وذلك تبعا لطبيعة التزامات شركة التأمين سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، وتبعا لنوع الشركة سواء كانت شركة تأمين على الأضرار أو شركة تأمين على الحياة، فنجد أن التزامات شركات التأمين على الأضرار غالبا قصيرة الأجل، فتتبنى السياسة المحافظة، أما شركات التأمين على الحياة فأغلب التزاماتها طويلة الأجل لذلك تتبنى السياسة المتوازنة إضافة إلى إمكانية تبني السياسة المحافظة.
- تؤكد النتائج السابقة أن استثمارات شركات التأمين ذات أهمية بالغة في تحسين أداء شركات التأمين وزيادة ربحيتها ودعم ملاءمتها المالية، مما يساهم في زيادة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم وكافة المتعاملين معها، من خلال تبني السياسات الاستثمارية المناسبة حيث يمكن لها المفاضلة والاختيار بين السياسة المحافظة، السياسة المتوازنة، حسب طبيعة التزاماتها وقدرتها على تحمل المخاطرة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى (إن النشاط الاستثماري في شركات التأمين ذو تأثير على زيادة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها).
7. يجب على المؤسسات التي تسعى للبقاء في السوق وفي ميدان الصناعة ومواجهة المنافسة الحادة، أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن؛
8. تعكس الميزة التنافسية وضعاً تنافسياً جيداً ومستمرًا للمؤسسة إزاء منافسيها، من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها؛
9. تمكن الميزة التنافسية المؤسسة من مواجهة المنافسين وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق على المدى الطويل، كما تضمن لها الميزة التنافسية تحقيق التفوق

والتميز على المنافسين، وأن استدامة هذه الميزة في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على الكفاءة في استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة والجودة الشاملة لأداء مختلف الأنظمة والعمليات والأنشطة الوظيفية؛

10. يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بتقديم منتج متميز أو بأقل تكلفة، كما يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال التأثير في عناصر هذه الأخيرة والمتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة؛

11. أكد "بورتر" في إطار دراسته لتأثير البيئة التنافسية على المؤسسة وتحليله لهيكل الصناعة ضمن ما يعرف بـ "نموذج قوى المنافسة"، أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين، ويحدد ميزتها التنافسية إنما يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، بينما يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسيها. فالمنافسة في قطاع ما تتجاوز إلى حد كبير سلوك المنافسين الحاليين وتتعداهم إلى القوى الأخرى التي تحكم قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع، كتهديد المنافسين المحتملين والخطر المحتمل للمنتجات البديلة، ومساومة كل من الموردين والزبائن، وبالتالي التأثير مباشرة على الميزة التنافسية؛

12. يعتبر امتلاك شركة التأمين للميزة التنافسية ضرورة حتمية لضمان بقائها واستمراريتها وتفوقها على منافسيها، حيث أن وظيفة شركة التأمين تستلزم المعرفة والتحكم في التقنيات التكنولوجية، شبكة التوزيع، القيود التنظيمية، المنافسة والعملاء، التحكم في التوليفة (منتج/زبون) لخلق القيمة المضافة ومواجهة المنافسة.

تؤكد هذه النتائج أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة في وضع تنافسي متفوق ومتميز مقارنة بالمنافسين، كما تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة. كما أن شركات التأمين باعتبارها أحد المؤسسات الاقتصادية؛ تحتاج لامتلاك الميزة تنافسية حتى تحقق الاستغلال الأمثل لمواردها الداخلية وتضمن التميز أمام المنافسين. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية (تؤدي الميزة التنافسية دورا هاما في تحقيق التفوق والتميز للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وشركات التأمين بصفة خاصة).

13. تعبر السياسة الاستثمارية التنافسية عن تلك السياسة التي تضمن لشركة التأمين تحقيق وتطوير الميزة التنافسية؛

14. حتى تتمكن شركة التأمين من تبني سياسة استثمارية تحقق لها الميزة التنافسية، فإنه يتوجب عليها تحديد أهدافها الاستراتيجية من الاستثمار، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وكذا تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه العملية الاستثمارية، ومن

ثم المفاضلة بين البدائل الاستثمارية واختيار السياسة المثلى التي تسهم في تطوير الميزة التنافسية لشركات التأمين؛

15. إن التغيير في حاجات ورغبات العملاء، والتطور التكنولوجي المستمر وكذا تزايد حدة المنافسة بين شركات التأمين والمؤسسات المالية المختلفة، وانفتاح أسواق التأمين محليا وعالميا، من الأسباب الهامة التي تدعو شركات التأمين لتطوير ميزتها التنافسية، بهدف الاستمرار في السوق وتحقيق مركز تنافسي متفوق؛

16. يعد النشاط الاستثماري أحد المصادر الهامة لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين، حيث أن الأموال الموجهة للاستثمار والعوائد المتأتية من استثمارات شركات التأمين تعد موردا ماديا أساسيا في دعم القدرات التنافسية لشركات التأمين؛

17. تؤدي السياسات الاستثمارية دورا هاما في تطوير الميزة التنافسية لشركات التأمين من خلال الدور الذي تؤديه في زيادة القدرة المالية لشركات التأمين، مما يسهم في تحسين صورتها أما العملاء وزيادة حصتها السوقية والرفع من مبيعاتها وتحسين أدائها وتقديم منتجات جديدة وتحقيق الجودة في الخدمات التأمينية؛

18. تؤثر السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال تطوير كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة). فتطوير ميزة النمو يتم من خلال استغلال التوظيفات المالية وعوائد الاستثمارات في توسيع النشاط وتحقيق النمو في المبيعات والنمو في الحجم محليا وعالميا. أما تطوير ميزة التميز فيتم من خلال توجيه الاستثمارات لتقديم منتجات متميزة مقارنة بمنتجات المنافسين. أما تطوير ميزة الإبداع والابتكار فإنه يتطلب موارد مالية كبيرة توظف في مشاريع البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة ومبتكرة، ويمكن لشركات التأمين توفير هذه الموارد المالية من خلال الاستثمار في مجال الإبداع والابتكار. أما تطوير ميزة قيادة التكلفة فيتم من خلال العائد على الاستثمار، حيث أنه كلما كان العائد على الاستثمار مرتفعا كلما أدى ذلك لتخفيض التكاليف وتخفيض سعر التأمين، على اعتبار أن كلا من التكاليف ومعدل العائد على الاستثمار تدخل في حساب القسط التأميني.

تبين النتائج السابقة أن هناك علاقة وثيقة بين السياسات الاستثمارية لشركات التأمين وبين تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة)، حيث أنه كلما كانت السياسة الاستثمارية التي تنتهجها شركة التأمين ملائمة وتؤدي إلى استثمار أكبر قدر من الأموال وتحقيق أكبر قدر من العوائد وتجنب المخاطرة قدر الإمكان؛ كلما ساهم ذلك في توجيه هذه الموارد المالية نحو دعم نمو وتوسع شركة التأمين، وتميز المنتجات والخدمات التأمينية التي

تقدمها، وخلق وتطوير منتجات مبتكرة، والتحكم في التكاليف وطرح أسعار منافسة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة (توجد علاقة بين السياسات الاستثمارية لشركات التأمين وبين تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة)).

19. إن تحرير سوق التأمين في الجزائر جعل شركات التأمين الجزائرية مجبرة على المنافسة الأجنبية، مما يحتم عليها استغلال إمكاناتها المالية في قطاعات ذات مردودية عالية وضرورة مسايرة التحولات الاقتصادية الراهنة؛

20. يعاني قطاع التأمين في الجزائر من ضعف ملموس من حيث الإنتاج ومن حيث مساهمته في الاقتصاد الوطني والسوق العالمية للتأمين بالرغم من الموارد المتاحة، كما أن الإنتاج الإجمالي للقطاع تسيطر عليه الشركات العمومية التقليدية، وذلك رغم الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية في مجال التأمين؛

21. بالنسبة لاستثمارات شركات التأمين في الجزائر وجد أن هناك انخفاضا في الوعي الاستثماري، بالإضافة إلى ضعف حجم التوظيفات بالرغم من تطوره في السنوات الأخيرة، كما أن مساهمة استثمارات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد تعد ضعيفة جدا إذا ما قورنت بالمستويات العالمية؛

22. إن غالبية أدوات الاستثمار المستخدمة في شركات التأمين في الجزائر تنحصر في أدوات الدين والقيم الحكومية، ولا يخفى سبب ذلك إذ تنخفض مخاطر الاستثمار في هذا النوع مقارنة بالاستثمار في أدوات الملكية، إلا أن ذلك يكون على حساب عوائد الاستثمار؛

23. هناك أدوات استثمار حديثة غير متاحة أمام شركات التأمين الجزائرية للاستثمار فيها، مثل السندات البلدية، الأسهم الممتازة، الأدوات المتداولة في سوق المشتقات، المشاريع الاقتصادية... ويعود ذلك غالبا إلى أن سوق الأوراق المالية في الجزائر لا تزال في مراحلها المبكرة، بالإضافة إلى تقييد الهيئات الرقابة لحرية شركات التأمين في استثمار أموالها؛

24. تمثل استثمارات شركات التأمين في الجزائر عموما نحو الاستثمار في السوق المحلية داخل الجزائر، وقد تكون هذه السياسة الاستثمارية مقصودة بهدف دعم الاقتصاد القومي ومساندة مشروعاته المختلفة، إلا أن تنوع محفظة الاستثمارات بين السوق المحلية والسوق العالمية يحقق مزايا عديدة لشركات التأمين، غير أن ذلك يتطلب بدوره إدارة متخصصة وعلى قدر عال من الكفاءة في إدارة وتشغيل المحافظ الاستثمارية؛

25. نظرا لضعف تأمينات الأشخاص؛ وخاصة فرع التأمين على الحياة في الجزائر؛ فإن أغلب التزامات شركات التأمين في الجزائر هي التزامات قصيرة الأجل، لذلك تعتمد غالبا على

السياسة الاستثمارية المحافظة التي تضمن لها السيولة في الأجل القصير في ظل أدنى درجات المخاطرة؛

26. بهدف توجيه السياسات الاستثمارية نحو تطوير الميزة التنافسية، تقوم شركات التأمين في الجزائر بتبني آليات مختلفة لذلك، حيث تشمل هذه الآليات الإصلاحات المعتمدة في الجانب القانوني والمالي، توجيه الاستثمارات نحو توسيع شبكات توزيع المنتج التأميني، العمل على تقديم المنتجات والخدمات التأمينية المبتكرة، القيام بالتحالفات الاستراتيجية في مجال التأمين؛

27. تعكس مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية التي تم التطرق لها؛ المساهمة المحدودة للسياسات الاستثمارية في تطوير عناصر الميزة التنافسية المتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة وبالتالي المساهمة المحدودة في تطوير الميزة التنافسية ككل؛

28. تعد سوق التأمين الفرنسية سوقا متطورة على المستوى الأوروبي والعالمي، حيث تتميز بحجم إنتاج تأميني كبير، ومستوى أداء عالي لشركاتها بالإضافة إلى كونها تضم مجموعات تأمينية عملاقة، مما يؤهلها لاحتلال المراتب الأولى عالميا، كما يساهم قطاع التأمين بشكل كبير في تنمية الاقتصاد الفرنسي؛

29. يتميز النشاط الاستثماري في شركات التأمين في فرنسا بالتطور الكبير، حيث تتميز استثمارات شركات التأمين بالحجم الكبير وتحقيق معدلات نمو هامة، بالإضافة إلى نمو الوعي الاستثماري بها، حيث تتم إدارة محفظة الاستثمارات من طرف خبراء متخصصين في هذا المجال؛

30. تساهم استثمارات شركات التأمين في فرنسا بشكل كبير في تمويل الاقتصاد الفرنسي، نظرا لأهمية الاستثمار في شركات التأمين الفرنسية؛

31. تهتم شركات التأمين في فرنسا بالاستثمار في السوق المالية (أسهم، سندات)، نظرا للعوائد المرتفعة التي تترتب عليها، كما تتميز محفظة استثماراتها بالتنوع، مما يسمح لها بتقليل مخاطر المحفظة المالية قدر الإمكان؛

32. تتنوع السياسات الاستثمارية التي تتبناها شركات التأمين في فرنسا نظرا لتنوع التزاماتها بين قصيرة وطويلة الأجل، بالإضافة إلى تطور فرع التأمين على الحياة الذي يتيح أمام شركات التأمين فرصا استثمارية هامة، حيث تميز في شركات التأمين في فرنسا بين السياسة المحافظة والسياسة المتوازنة، وهو ما يساهم في تحقيق عوائد مالية أكبر؛

33. تدرك شركات التأمين في فرنسا جيدا أهمية تطوير الميزة التنافسية بها، حيث تعمل على توجيه سياساتها الاستثمارية لتطوير الميزة التنافسية، من خلال تبني آليات متعددة تمثل أساسا في

التركيز على النشاط الاستثماري في شركات التأمين، توجيه الاستثمارات نحو توسيع شبكات توزيع المنتج التأميني، العمل على تقديم المنتجات والخدمات التأمينية المبتكرة، القيام بتحالفات استراتيجية والتوجه نحو الأسواق العالمية، الإشهار المكثف لمنتجاتها وخدماتها، تحديد تسعيرة التأمين تبعا لعوائد الاستثمارات؛

34. تعكس مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الفرنسية التي تم التطرق لها؛ المساهمة الهامة للسياسات الاستثمارية في تطوير عناصر الميزة التنافسية المتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة وبالتالي المساهمة المعبرة في تطوير الميزة التنافسية ككل؛

35. عند مقارنة مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين بين الجزائر وفرنسا، وجد أن فعالية السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في الجزائر في تطوير عناصر الميزة التنافسية محدودة جدا مقارنة بما في فرنسا، بالرغم من تطور حجم التوظيفات والإمكانات المتاحة لها، وعند المقارنة بين المؤشرات التي تم التطرق لها توصلنا إلى ما يلي:

- وجدنا أن مؤشر تطور عدد شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات في الجزائر أقل بكثير منه في شركات التأمين في فرنسا، مما يدل على أن هذه الأخيرة قادرة على تطوير ميزة النمو من خلال سياساتها الاستثمارية بشكل أفضل وبفاعلية أكبر مما هي عليه في شركات التأمين الجزائرية، بالرغم من تطور عدد شبكات التوزيع بها وتطور حجم التوظيفات أيضا؛

- بينت مقارنة مؤشر نسبة تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية بين شركات التأمين في الجزائر وفرنسا، أن كلا منهما قادرة على تغطية التزاماتها النظامية من خلال توظيفاتها وتحقيق فوائض من التغطية، مما يعنى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق التميز وتطوير قدراتها التنافسية، غير أن نسب تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية في شركات التأمين الفرنسية أكبر منها في شركات التأمين الجزائرية، مما يبين أن مساهمة السياسات الاستثمارية في دعم قدرة شركات التأمين على الوفاء بتعهداتها، وبالتالي تطوير ميزة التميز في شركات التأمين الفرنسية أكبر منها في شركات التأمين الجزائرية؛

- وجدنا أن مؤشر حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار في شركات التأمين من إجمالي التوظيفات في شركات التأمين الفرنسية يفوق بكثير ما هو عليه في شركات التأمين الجزائرية، كما أن هذا المؤشر لم يعرف تطورا كبيرا في شركات التأمين الجزائرية خلال فترة الدراسة، مما يوضح لنا أن مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين



الفرنسية في تطوير ميزة الإبداع والابتكار تفوق بكثير مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين الجزائرية في تطوير هذه الميزة؛

- اتضح لنا من خلال مقارنة مؤشر تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور حجم التوظيفات؛ والذي يعبر عن حجم التكاليف التي تقوم شركات التأمين بتوفيرها جراء ما تقوم بتوظيفه من أموال؛ بين شركات التأمين في الجزائر وشركات التأمين في فرنسا، أن وفيات التكاليف التي حققتها شركات التأمين في فرنسا نتيجة استثماراتها فاقت بكثير وفيات التكاليف التي حققتها شركات التأمين في الجزائر والتي تكاد تكون معدومة، مما يوضح لنا أن مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في فرنسا في تطوير ميزة قيادة التكلفة مساهمة كبيرة وفعالة مقارنة بها في شركات التأمين في الجزائر.

36. تعود المساهمة المتدنية للسياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في الجزائر إلى مجموعة من المعوقات أهمها ضعف قطاع التأمين، وضعف الوعي الاستثماري لدى الشركات العاملة به، بالإضافة إلى عدم تطور السوق المالية بالجزائر، كما يعتبر ضعف الوعي التأميني في الجزائر من بين العوائق الأساسية، بالإضافة إلى عدم إدراك شركات التأمين الجزائرية لأهمية تطوير الميزة التنافسية بها؛

37. تعتبر مساهمة السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في فرنسا مساهمة فعالة ومعتبرة، نظرا لوعي شركات التأمين في فرنسا بالمازيا التي تحققتها عند تطويرها لميزتها التنافسية، وترجع أسباب هذه المساهمة الهامة لعدة عوامل أهمها تطور قطاع التأمين واستثماراته في فرنسا، تطور فرع التأمين على الحياة، وجود سوق مالية متطورة.

بناء على النتائج السابقة والتي تتعلق بالجانب التطبيقي من البحث، وعند إجراء المقارنة بين كل من الجزائر وفرنسا من حيث أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية؛ فإننا نجد أن هذا الأثر يبدو واضحا لدى شركات التأمين في فرنسا، إذا تعتبر مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية مساهمة كبيرة، أما في الجزائر فاتضح أن هذه المساهمة كانت ضئيلة ومحدودة، كما تبين أيضا الاختلاف الكبير بين سوق التأمين في الجزائر وسوق التأمين في فرنسا، حيث أن سوق التأمين الفرنسية تعتبر سوقا متطورة أوروبا وعالميا، أما سوق التأمين الجزائري فبين من خلال الدراسة والتحليل أنها سوق ضعيفة ونامية، الأمر الذي ينعكس على أثر السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين. كما اتضح أنه وبالرغم من وجود أوجه تشابه في آليات تطوير الميزة التنافسية من خلال السياسات الاستثمارية في شركات التأمين بين كل من الجزائر وفرنسا؛ إلا أن هناك اختلافا في الإمكانيات المتاحة لكل دولة

لتطبيقها واختلافا في مدى الوعي بأهميتها. بالإضافة إلى ما دلت عليه المؤشرات التي تم التطرق لها من اختلاف في مدى مساهمة السياسات الاستثمارية في تطوير عناصر الميزة التنافسية بين شركات التأمين في كل من الجزائر وفرنسا، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة والأخيرة (هناك اختلاف فيما يخص أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في الجزائر مقارنة بشركات التأمين في فرنسا).

### ثانيا: الاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة لإشكالية أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية، ومقارنة هذا الأثر بين كل من الجزائر وفرنسا؛ نقدم ضمن النقاط التالية مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة وتطبيق استراتيجية فعالة لتوجيه السياسات الاستثمارية نحو تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية، والاستفادة من التجربة الفرنسية في ذلك، وتتمثل أهم هذه الاقتراحات في:

1. ضرورة قيام شركات التأمين برفع إمكاناتها وقدراتها وتحسين أدائها لتوفير رؤوس الأموال اللازمة للاستثمار ودعم وتبني السياسات الاستثمارية الملائمة التي تعود عليها بالنفع وتضمن لها تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
2. ضرورة التعامل مع استثمارات شركات التأمين على أنها مورد رئيس وهام من بين موارد شركات التأمين واعتبار سياساتها الاستثمارية أحد المصادر الهامة لتطوير ميزتها التنافسية؛
3. العمل على توفير المناخ الملائم للاستثمار، ونشر الوعي الاستثماري خاصة في الجزائر، الأمر الذي من شأنه أن يساعد شركات التأمين على تنمية استثماراتها ويزيد من مساهمة استثمارات شركات التأمين في الاقتصاد الوطني، ويمكن الاستفادة من التجربة الفرنسية في ذلك؛
4. تقوية الصلابة المالية لشركات التأمين، والبعد عن الاستثمار في القطاعات الاقتصادية الهشة وغير الآمنة؛
5. إنشاء قسم خاص لمتابعة الأسواق المالية والاستثمارات في شركات التأمين الجزائرية، يضم محللين ماليين معتمدين لدى شركات التأمين لتوظيف خبرتهم العملية والعلمية في تطوير وتحسين النشاط الاستثماري بها؛
6. زيادة المساحة الاستثمارية والتنوع الاستثماري لشركات التأمين في مختلف المجالات مما يعمل على تحسين مستوى أداء هذه الشركات ويزيد مساهمتها في الاقتصاد؛

7. العمل على ترسيخ ثقافة تطوير الميزة التنافسية لدى شركات التأمين وتحقيق التفوق والتميز؛
8. ضرورة توجيه السياسات الاستثمارية لتطوير عناصر الميزة التنافسية المتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة، وتبني الآليات المناسبة لذلك، وتعد تجربة شركات التأمين في فرنسا في تطوير الميزة التنافسية من خلال السياسات الاستثمارية من التجارب الناجحة، حيث حققت نتائج باهرة في هذا المجال، ويمكن للجزائر الاستفادة منها خصوصا من حيث تبني الآليات المناسبة لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين وكيفية تطبيقها؛
9. يجب على شركات التأمين في الجزائر توجيه استثماراتها لتنويع وتطوير منتجات تأمينية تسير المنتجات التي تقدمها الشركات الأجنبية، لأن قانون المنافسة ليس في صالحها، فهي مطالبة بتلبية رغبات العملاء على اختلاف احتياجاتهم؛
10. الاستثمار في تطوير وسائل إنتاج الخدمة التأمينية وطرق تقديمها، لأن ذلك يعمل على تقليل التكاليف إلى أدنى مستوى ويساعد على المنافسة؛
11. الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة، حيث تعتبر جودة المنتج أهم بدائل استراتيجيات التنافس في شركات التأمين؛
12. العمل على زيادة وتعزيز الدعم المالي المخصص لمشاريع البحث والتطوير في شركات التأمين الجزائرية، وابتكار المنتجات الجديدة واستحداث الخدمات التأمينية غير التقليدية، والتجديد والتحسين المستمر لوثائق التأمين حتى تتناسب مع الاحتياجات المتطورة للأشخاص؛
13. إتباع الأسس الفنية والعلمية الدقيقة في تسعير المنتجات التأمينية والتحكم في التكاليف، خاصة في شركات التأمين الجزائرية؛
14. إن المنافسة الأجنبية تفرض على شركات التأمين في الجزائر إعادة النظر في السعر التجاري للخطر، لأن تحميل تكاليف الإنتاج والإدارة يؤثر سلبا على سعر القسط، بالمقابل نجد أن شركات التأمين الفرنسية التي تتوفر على إمكانات متطورة ووسائل تكنولوجية ومراكز بيع الخدمة التأمينية إلكترونيا، تكون تكاليف الإنتاج والإدارة منخفضة إلى أدنى الحدود، وهذا ما يكون في صالحها وتقدم منتجات بأقل الأسعار أمام المؤسسات الوطنية؛
15. لتحسين مستوى أداء شركات التأمين في الجزائر يجب على هذه الشركات زيادة الحملات الإعلانية والإعلامية، لتوضيح مدى أهمية أنواع التأمين في حياة الفرد والمجتمع، وذلك بعمل نشرات توعية من خلال كتيبات أو مجلات أو جرائد أو من خلال التلفاز أو الراديو، وعقد ورشات عمل أو ندوات تثقيفية سواء عبر التلفاز أو الراديو لتوعية المجتمع بأهمية العملية التأمينية ومدى الفوائد التي تعود على الفرد من وراء ذلك؛

16. صياغة استراتيجية واضحة المعالم لتحسين صورة قطاع التأمين لدى الجمهور في الجزائر مما يؤدي بدوره لتنمية استثمارات شركات التأمين، من خلال غرس الوعي التأميني والاهتمام بالثقافة التأمينية، وتعريفهم بأهمية الحاجة إلى الحماية مع تحسيسهم بحقوقهم.

### ثالثا: آفاق البحث

بعد معالجتنا لموضوع أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية، وكذا مقارنة هذا الأثر بين كل من الجزائر وفرنسا، برزت لنا بعض الجوانب والإشكالات الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية، ومنها:

1. آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية؛
2. أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين؛
3. إدارة المحفظة الاستثمارية في شركات التأمين كمدخل لتعزيز تنافسيتها في ظل العولمة المالية؛
4. أهمية استثمار أقساط التأمين في تحقيق ميزة الريادة في التكلفة والسعر الأدنى؛
5. أسباب انخفاض مساهمة قطاع التأمين في سوق الجزائر للأوراق المالية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب:

1. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، التأمين و رياضياته، الدار الجامعية، مصر، 2003
2. أبو بكر عيد أحمد، دراسات وبحوث في التأمين، دار الصفاء، عمان، 2010
3. أحمد بوارس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008
4. أحمد ماجد عطاالله، إدارة الاستثمار، دار أسامة، الأردن، 2011.
5. أحمد محمد لطفي، نظرية التأمين، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007
6. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، دن، مصر، 2001
7. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب للنشر، مصر، 2002
8. أحمد صلاح عطية، محاسبة شركات التأمين، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003
9. آرثر أبه تومسون، أبه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006
10. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007
11. أسامة عزمي سلام، إدارة الخدمات والتأمين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
12. إيهاب نظمي ابراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2008
13. بهاء بهيج شكري، التأمين في التطبيق والقانون والقضاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006
14. ثناء محمد طعيمة، محاسبة شركات التأمين، ايتراك للطباعة و النشر، مصر، 2002
15. جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
16. جمال الدين مرسي، مصطفى أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، 2004
17. جمعة أحمد حلمي، محاسبة عقود التأمين، دار الصفاء، عمان، 2010
18. جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، ترجمة: محمد توفيق البلقيني، دار المريخ

للنشر، السعودية، 2006

19. جون لارسن موسش، المحاسبة المتقدمة، دار المريخ، الرياض، 1999
20. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر، ط1، الأردن، 2009
21. دريد آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009
22. راشد راشد، الأوراق التجارية؛ الإفلاس والتسوية القضائية في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2004
23. راشد راشد، التأمينات البرية الخاصة في ضوء قانون التأمينات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
24. ربحي الجديلي، ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998
25. رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007
26. روبرت بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008
27. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، ط1، الأردن، 2000
28. سعيد عبد العزيز عثمان، اقتصاديات المشروعات والخدمات العامة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000
29. سيد سالم عرفة، إدارة المخاطر الاستثمارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009
30. شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2001
31. شهاب أحمد حاسم العنكي، المبادئ العامة للتأمين، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005
32. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009
33. طاهر حيدر حردان، مبادئ الاستثمار، دار المستقبل للنشر و التوزيع، مصر، 1997
34. طاهر محسن الغالي، إديس وائل صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهج متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
35. طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008
36. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، المتحدة للإعلان، ط9، مصر، 2000

37. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة - بنوك - منشآت التأمين - بورصات، المكتبة العصرية، مصر، 2009
38. عبد الوهاب أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008
39. عبد الحكم الخزامي، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008
40. عبد المطلب عبده، التحليل المالي في التأمين على الحياة، دار النهضة العربية، مصر، 1992
41. عبد الهادي السيد، محمد تقي الحكيم، عقد التأمين، منشورات الحلبي، بيروت، 2003
42. عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، البورصات والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 2002
43. علي المشاقبة، محمد العدوان، إدارة الشحن و التأمين، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000
44. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، مصر، 2002
45. عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية، مطبعة الانتصار، ط2، مصر، 2002
46. عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009
47. غازي فلاح المومني، إدارة المحافظ الاستثمارية الحديثة، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008
48. فريد راغب النجار، إدارة شركات تداول الأوراق المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008
49. فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج2، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2011
50. فهد سليم، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000
51. فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علاء أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008
52. مبروك حسين، المدونة الجزائرية للتأمينات، دار هومة للنشر، الجزائر، 2006
53. محمد حربي عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
54. محمد حسين منصور، أحكام التأمين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004
55. محمد الحناوي، الاستثمار في الأوراق المالية وإدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007



56. مختار محمود الهانسي، مقدمة في مبادئ علم التأمين بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
57. محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية المتقدمة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010
58. مؤيد أحمد محي الدين، الرقابة الحكومية على تأسيس الشركات، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007
59. مروان شموط، كنجو عبود كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية للتوريدات، مصر، 2008
60. محمد مطر، إدارة المحافظ الاستثمارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
61. محمد هلال، عبد الرزاق شحادة، محاسبة المؤسسات المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007
62. مصطفى محمد جمال، أصول التأمين (عقد الضمان)، ط1، دن، لبنان، 1999
63. مصطفى محمد جمال، التأمين الخاص، الفتح للطباعة والنشر، مصر، 2006
64. منير ابراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، منشأة المعارف، مصر، 1999
65. معروف هوشيار، الاستثمار والأسواق المالية، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2009
66. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000
67. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
68. نايف قاسم، إدارة الاستثمار، دار الثقافة، الأردن، 2009
69. نعمات محمد مختار، التأمين التجاري والتأمين الإسلامي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 2005
70. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998
71. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007
72. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004
73. هاني جزاع ارتيمه، محمد سامر عكور، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2010
74. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005

ب. الأبحاث والمجلات:

1. ابراهيم الجزراوي، تقييم بدائل الاستثمار في شركات التأمين باستخدام نماذج رياضية حديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 48، جامعة بغداد، 2007.
2. إبراهيم راشد الشمري، دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، جامعة بغداد، 2009.
3. أحمد بوشنافة، طارق حمول، دراسة بعنوان: إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، المركز الجامعي، بشار
4. أحمد بوشنافة، طارق حمول، دراسة بعنوان: متطلبات تفعيل صنع واتخاذ القرار بشركات التأمين، جامعة بشار
5. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006
6. أحمد عبد الله قماوي أباضة، أهمية الإشراف و الرقابة على سوق التأمين السعودي، مركز البحوث جامعة الملك سعود، السعودية، 1997.
7. أحمد صيام زكريا، آليات جذب الاستثمارات الخارجية إلى الدول العربية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، جامعة الشلف، الجزائر، 2006
8. أسامة ربيع أمين سليمان، التنبؤ بمعدل الاحتفاظ بالأقساط في سوق التأمين المصري باستخدام السلاسل الزمنية، مجلة الباحث، العدد 8، جامعة المنوفية، مصر، 2010
9. جمال الدين خاسف، المشتقات المالية في مجال التأمين هل هي أصول مالية بمعامل "بيتا" معدوم؟ مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، جامعة سطيف، الجزائر، 2014
10. جميلة الجوزي، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة سطيف، الجزائر، 2011
11. خالد خطيب، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011
12. دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة سطيف، الجزائر، 2010
13. عبد القادر بربيش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، جامعة الشلف، الجزائر

14. علي ميا، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 29، العدد1، سوريا، 2007
15. عيسى هاشم حسن، قياس هامش الملاءة في صناعة التأمين السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد4، جامعة دمشق، سوريا، 2011
16. طارق قندوز، معوقات وكوابح نمو قطاع التأمين العربي بين التحدي والمواجهة، ورقة بحثية، جامعة الجزائر، 2012
17. طارق قندوز، التسويق الابتكاري وتنوع محفظة منتجات سوق التأمين الجزائرية، ورقة بحثية، جامعة الجزائر، 2013
18. فتيحة بوحروود، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، جامعة سطيف، الجزائر، 2012
19. كمال بن موسى، المحفظة الاستثمارية تكوينها ومخاطرها، مجلة الباحث، العدد 3، جامعة الجزائر، 2004
20. مبارك آل فواز، الأسواق المالية من منظور إسلامي، مذكرة تدريسية، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، السعودية، 2010
21. محمد عمر شابرا، طارق الله خان، ورقة بحثية بعنوان: الرقابة والإشراف على المصارف الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والدراسات، السعودية، 2000
22. محمد المهدي محمد علي، الاستراتيجية التسويقية للمنتجات التأمينية، مجلة الآفاق الجديد، ج2، المنوفة، 1997
23. يعقوب مصطفى الكالوتي، مفهوم الرقابة على قطاع التأمين، مجلة مرآة التأمين، العدد5، الأردن، 2007

#### ج. الرسائل الجامعية:

1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ "مايكل بورتر"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003
2. أسيل جميل قزعاط، تحليل العوامل المؤدية إلى ضعف نمو قطاع التأمين واستثماراته في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
3. الوليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009
4. حافظ عبد الكريم غزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين

- الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2012
5. رشيد بوكساني، معوقات أسواق الأوراق العربية وسبل تفعيلها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006
6. زياد عبد الحليم الذبية، مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثره في مستوى الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأردن، 2008
7. زيد ثابت الحسن، شركات استثمار الأموال وتحليل الأسباب والآثار المترتبة على أهميها في الأردن من وجهة نظر المستشارين القانونيين وجهات الإشراف والرقابة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009
8. سعيدة تلي، التنبؤ بالمرادودية لتسيير المحفظة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009
9. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005
10. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011
11. صالح مفتاح، النقود والسياسة النقدية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003
12. صبرينة شراقة، محاسبة شركات التأمين كأداة لاتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2003
13. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008
14. عمر موساوي، محددات الإيراد في قطاع التأمين الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006
15. عبد القادر عصماني، تقييم وإدارة المخاطر في شركات التأمين الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2006
16. عبد القادر بابا، سياسات الاستثمار في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004
17. فيصل القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير

- الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010
18. ناصر الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010
19. نوال أقاسم، دور نشاط التأمين في التنمية الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001
20. نور الدين بوغان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مسيلة، الجزائر، 2007
21. مؤيد حسن الهاشمي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقية التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2006
22. مسعود بن موية، الابداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأغواط، الجزائر، 2005
23. هدى بن محمد، تحليل ملاءمة ومردودية شركات التأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005
24. وليد برغوتي، تقييم جودة خدمات شركات التأمين وأثرها على الطلب في سوق التأمين الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2014

#### د. المنتقيات والندوات:

1. ابراهيم زروقي، عبد المجيد بدري، دور قطاع التأمين في تنمية الاقتصاد الوطني، المنتدى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع والآفاق"، جامعة الشلف، الجزائر، 3-4 ديسمبر 2012
2. بن علي بلعوز، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، المنتدى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 2010
3. حامد حسني، دور هيئات الإشراف والرقابة على النشاط التأميني وتنظيم قطاع التأمين- التجربة المصرية، مؤتمر آفاق التأمين العربي، دمشق، 1-2 يونيو 2005
4. حسين حساني، مدخل التسعير لتدعيم التنافسية في الصناعة التأمينية، المنتدى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010

5. رابح بوقرة، أثر استراتيجية التنويع على تنافسية مؤسسة كوندور، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010
6. زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005
7. سميرة مرقاش، إقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك؛ رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية: الواقع العلمي وآفاق التطوير"، جامعة الشلف، الجزائر، 3-4 ديسمبر 2012
8. صبرينة شراقة، دور الرقابة والإشراف في تنمية قطاع التأمين في الجزائر، ندوة حول: "مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، جامعة سطيف، الجزائر، 25-26 أبريل 2011
9. صورية معموري، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010
10. طارق حمول، أحمد بوشنافة، التأمين ودوره في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010
11. عبد المجيد أحمد أمير، تطور نشاط شركات التأمين في المملكة وأهميتها الاقتصادية، ورقة مقدمة للقاء السنوي السادس عشر لجمعية الاقتصاد السعودية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2-4 يونيو، 2007
12. عبد الكريم شوكال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010
13. عمر حوتية، عبد الرحمان حوتية، واقع خدمات التأمين بالجزائر، الملتقى الدولي الأول حول: "الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل" المركز الجامعي، غرداية، 23-24 فيفري 2011
14. عيد أحمد أبو بكر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين، مؤتمر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012.

15. غالب الأكرم، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي السابع حول: "إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الخاصة، الأردن، 2007
16. فاطمة الزهرة غربي، حديجة بلعيا، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، ملتقى "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكون المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 2007
17. محمد غازي صابر ابراهيم، التطبيق التدريجي للمعايير الدولية للإشراف والرقابة على قطاع التأمين (IAIS)، ملتقى الكويت للتأمين، 28 ماي 2008
18. محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010
19. محمد العربي بن لخضر، صياغة الاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010
20. محمد طرشي، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011
21. منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010
22. ياسين الطيب، أسلوب إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق فعالية التسيير بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، الملتقى الدولي الأول حول "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 3-4 ماي 2005

## ه. التقارير:

1. المرصد الوطني للتنافسية، "التنافسية في الفكر الاقتصادي"، سوريا، 2011

## ي. القوانين والجرائد الرسمية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، الأمر 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، قانون رقم 06-04 المؤرخ في 20 فيفري 2006

3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 70، المرسوم رقم 312-14 المؤرخ في 10 نوفمبر 2014

ثانيا: باللغة الأجنبية

أ. الكتب:

1. Alidou Ouédraogo, **Alliances stratégiques dans les pays en développement**, S.E, France, 2006
2. André Martin, **Les techniques d'assurance en 34 fiches**, Dunod, Paris, 2<sup>e</sup> ed, 2012
3. Daniel Zaydenweber , **Economie et gestion de l'assurance**, Economica, France, 2006
4. David Swenen, **Gestion de portefeuilles institutionnels**, Maxima, Paris, 2009
5. Erwan Le Saout, **Introduction aux marchés financiers**, Economica, Paris, 2<sup>e</sup> ed, 2008
6. Fabienne Waks, **Génération AXA 1985-2010**, éditions Textuel, Paris, 2011
7. François Couibault, **Les grands principes de l'assurance**, L'argus, 9<sup>ème</sup> Ed, Paris, 2009
8. François-Denis Poitrial, **Le capital- investissement**, Revue Banque Edition, Paris, 4<sup>e</sup> ed, 2010
9. François Edward et Jean Hervé Lorengi, **Encyclopédie de l'assurance**, Economica, Paris, 1998
10. Francine Séguin, **Le management Stratégique : Les Éditions Transcontinental**, Canada, 2008
11. Frank J.Fabozzi, **The theory and practice of investment management**, John Wiley & Sons, New jersey, 2002
12. Franck Turgné, **L'arbitrage en matière d'assurance et de reassurance**, Economica, Paris, 2007
13. Frank Rothaermel, **Competitive advantage in technology intensive industries**, Elsevier, 2008
14. Frédéric Planchet, **Mesure et gestion des risqué d'assurance**, Economica, Paris, 2007
15. Frédéric Planchet et autres, **Modèles financiers en assurance**, Economica, Paris, 2<sup>e</sup> ED, 2011
16. Frédéric Planchet, **Scénarios économiques en assurance**, Economica, Paris, 2009
17. Herbet Mayo, **Investments : An Introduction**, Thomson, USA, 2008
18. Jean-Marc Bover, **Modèles financiers en assurance**, Economica, 2<sup>ème</sup> Ed, Paris, 2011



19. Jean-Marie Ducreux, **Le grand livre de la stratégie**, Eyrolles, Paris, 2009
20. Jean Marie Ducreux, **Le grand livre de la stratégie**, Eyrolles, Paris, 2011
21. J.M Rousseau et autres, **Introduction à la théorie de l'assurance**, Dunod, Paris, 2001
22. Joel Priolon, **Les marchés financiers**, AGRO, Paris, 2010
23. J.Lachman, **Le financement des stratégies de l'innovation**, Economica, Paris, 1993
24. Marc Vondercammen, **Marketing : L'essentiel Pour Comprendre**, Décider, Agir, De Boeck Université, 1er Edition, 2002
25. Marie-Agnès Leutenegger, **Gestion de portefeuille et théorie des marchés financiers**, Economica, Paris, 3<sup>e</sup> ed, 2010
26. Michael G, Tom Hartlief, Aspect **fondamentaux des assurance- évaluation de la solvabilité des compagnies d'assurance**, OCDE, Paris, 2003
27. Michael Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, Trad : Pierre Mirailès, Inter Edition, Parie, 1993
28. Michael Porter, **Competitive Strategy**, Free Press, United States of America, 1998
29. Michael Porter, **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1998
30. Michel Marchesnay, **Management stratégique**, ADREG, France, 2004
31. Michel Fleuriet, **Banques d'investissement et de marché**, Economica, Paris, 2007
32. Michel Albouy, **Finance**, Economica, Paris, 3<sup>e</sup> ed, 2010
33. Oswald Jones, **Competitive Advantage in small and medium sized enterprises (SMEs)**, WILEY, England, 2003
34. Pascal Kerebel, **Management des risques**, Eyrolles, Paris, 2009
35. Pascal Alphonse, **Gestion de portefeuille et marchés financiers**, Pearson, Paris, 2010
36. Pierre Petauton, **Théorie et pratique de l'assurance vie**, Dunod, Parie, 3<sup>e</sup> ED, 2004
37. Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 4th Edition, Pearson Education, England,2005
38. Rodolphe Durand, **Guide du Management Stratégique**, 99 concepts clés; Ed: DUNOD, Paris, 2000
39. Rubin Harvey, **Dictionary of insurance termes**, Barron's, United States of America, 4<sup>th</sup> ed, 2000
40. Thomas Béhar, **Assurance**, Economica, Paris, 2010
41. Tze Leung Lai, **Probability ; finance and insurance**, World Scientific, China, 2002
42. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed, 2008

ب. الأبحاث والمجلات:

1. Antoine Frachot, **Théorie et pratique des instruments financiers**, Ecole Polytechnique, Paris, 2001
2. Cem Karacadag, **Managing risks in financial market development**, International Monetary Fund, Working paper 03/116, 2003
3. Conseil National des Assurances, **Les assurance a l'heure des TIC**, Le revue de l'assurance, N° 6, Algérie, 2014
4. Christophe Jagers, **Note d'information : Les dépenses de recherche et développement dans les régions Françaises en 2015**, Ed : MENESR-SIES, Paris, 2015
5. Daniel Donald, **A primer on the mortgage market and mortgage finance**, working paper, Federal Reserve Bank, United States of America, 2008
6. Gael Hauton, **Les placements des organismes d'assurance**, Bulletin de la Banque de France, N° 189, France, 2015
7. Harry Markowitz, **Portfolio selection**, *The journal of finance*, vol.7, N:1, United States of America, 1952
8. Heiko Gebauer, **Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies**, *Journal of Business Research*, Vol 64, Sweden, 2011
9. Luis Huerta, **Micro insurance : Innovation facility**, working paper, International labour organization, Estonia, 2009
10. Marc Nabeth, **Les nouvelles voies de la micro assurance en France**, Working papers, Programme d'études vivre l'Europe, N°20/fr, France, 2008
11. Michael Porter, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, Harvard Business Review, 2008
12. Pietro Millosovich, **Overview of financial markets and instruments**, University of Trieste, Italy, 2007
13. Rémi Bachelet, **Cours de Marchés Financiers : Les produits financiers**, Ecole Centrale de Lille, 2010
14. Salim Benhady, **Sociétés d'assurance : L'effort de recrutement et de formation**, *Revue de L'assurance*, N °6, Algérie, 2015
15. Swiss Reinsurance compagny, **L'assurance dans le monde en 2015**, *Revue de Sigma*, N°4/2015, Suisse, 2015
16. Swiss Reinsurance compagny, **Les marchés des capitaux: source d'innovation pour le secteur de l'assurance**, *Revue de SIGMA*, N°3/2001

ج. الرسائل الجامعية:

1. Jean-René Becker, **La disribution de l'assurance à l'ère digitale : évolution ou révolution ?**, Thèse MBA promotion 2012, Ecole nationale d'assurances, France, 2012
2. Pierre-Emmanuel Théron, **Mesure et gestion des risques d'assurance**, Thèse de doctorat, Université Claude Bernard – Lyon 1, France, 2007
3. Said Oubaziz, **Les reformes institutionnelles dans le secteur des assurances**, mémoire de magister, université de Tizi ouzou, Algérie, 2012

4. Xavier Agenos, **Appétit pour le risque et gestion stratégique d'une société d'assurance non-vie**, Mémoire d'actuariat du centre d'études actuarielles, Paris, 2006

د.الملتقيات والندوات:

1. Chouiter Walid, **Evolution du Marche Des Assurances en Algérie et La Réglementation Le Régissant**, Colloque international sur : Les sociétés d'Assurances Takaful et les sociétés d'assurances Traditionnelles Entre la Théorie et l'Expérience Pratique, Université Ferhat Abbas, sétif – Algérie, 25-26 Avril 2011
2. Hocin Belhimer, **La gestion actif-possif dans une compagne d'assurances**, Colloque international sur : Les sociétés d'Assurances Takaful et les sociétés d'assurances Traditionnelles Entre la Théorie et l'Expérience Pratique, Université Ferhat Abbas, sétif – Algérie, 25-26 Avril 2011
3. Karim Abboura, **Le contrôle de la solvabilité des compagnies d'assurance Algériennes**, Colloque international sur : Les sociétés d'Assurances Takaful et les sociétés d'assurances Traditionnelles Entre la Théorie et l'Expérience Pratique, Université Ferhat Abbas, sétif – Algérie, 25-26 Avril 2011
4. Mohamed Lezoul, **La situation actuelle du secteur des assurance en Algérie**, colloque international sur : « Les sociétés d'assurances Takaful et les sociétés d'assurances Traditionnelles entre la théorie et l'expérience pratique», Université de Sétif, Algérie, 25-26 Avril 2011

ت.التقارير:

1. Annuaire des statistiques d'assurance, 1999-2008, OCDE, 2010
2. Asset Management & Investment Strategy For Insurance Companies, Cayman Islands Monetary Authority, Island, 2010
3. Bureau Central de Tarification, Rapport d'activité 2015, France, 2015
4. Comité des entreprises d'assurance (CEA), Rapport d'activité, France, 2015
5. Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), Tableau de bord de l'attractivité de la France, Ed : Business France, 2015
6. Conseil National des Assurances (CNA), Bulletin des assurances, N:34, Algérie, 2016
7. Conseil National des Assurances, Le marche Algérien des assurances en 2015, Notes statistiques, Algérie, 2015
8. Conseil National des Assurances (CNA), Note conjoncture du marché des assurances en Algérie, 2015
9. Conseil National des Assurances, Réseau de distribution des sociétés d'assurance, Note statistiques, Algérie, 2015
10. David Greenfield, Insurance accounting under IFRS, KPMG international, United States of America, 2004
11. Fédération Française des sociétés d'assurances, l'assurance Française, France, 2016
12. Fédération Française des sociétés d'assurances, Rapport annuel 2015, France, 2015

13. Fédération Française des sociétés d'assurances, Tableau de bord de l'assurance, France, 2015
14. Fédération Française des sociétés d'assurances, Le bilan de l'année 2015, France
15. Financial Production, Handbook of National Accounting, United Nations, European Central Bank, series 113, 2015
16. Guide investir en Algerie, KPMG Algérie, 2011
17. Guide des Assurance en Algerie, KPMG,ed.2015
18. Investment Management – a creator of value in an insurance company, Zurich Financial Services, Switzerland, 2009
19. Investment policy framework for sustainable development, United Nations Conference on Trad and Development, 2011
20. Katrina F. Sherrerd, Investment Management in the 21 st Century, Association for Investment Management and Research
21. Key figures, Annual report AXA, France, 2015
22. Le marché des Assurances, Note de conjoncture 2015, Gras Savoye ( société de courtage d'assurance), France, 2015
23. Le marché publicitaire Français 2015, L'Association des Agence-Conseils en Communication (AACC)
24. Michael J, Micro insurance, Manual of Insurance Center, USA, 2012
25. Ministère des finances, rapport sur l'activité des assurances en Algérie, les années 2005-2015
26. N.hassaine ;les bases techniques de l'assurance ; manuelle technique
27. Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), Annuaire des statistiques d'assurance 2015, Éditions OCDE
28. Swiss Reinsurance Company, An introduction to reinsurance, Switzerland, 2015
29. World Insurance Report 2015 (WIR), Capgemini and EFMA (European Financial Marketing Associatio)
30. World Economic Forum, The global competitiveness Report, 2015-2016

ه. القوانين:

1. L'article L113-4 du 13 Janvier 1990, Code des assurance Française
2. Décret N°95-343 relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurance, Journal officiel N °65 du 31 Octobre 1995, Algérie, 1995
3. Décret N°95-344 relatif au capital minimum des sociétés d'assurance. Journal officiel, N°65 du 31 Octobre 1995. Algérie, 1995

و. مواقع الانترنت:

1. [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com)
2. [www.axa.com/en](http://www.axa.com/en)
3. [www.accenture.com/fr](http://www.accenture.com/fr)

4. [www.aacc.fr/chiffres-et-documents-cles/chiffres-cles/marche-publicitaire](http://www.aacc.fr/chiffres-et-documents-cles/chiffres-cles/marche-publicitaire)
5. [www.cna.dz](http://www.cna.dz)
6. [www.djazaires.com/echchaab/22917](http://www.djazaires.com/echchaab/22917)
7. [www.f-s-e.org](http://www.f-s-e.org)
8. [www.ffsa.fr](http://www.ffsa.fr)
9. [www.gmf.fr/service/devis-dompas](http://www.gmf.fr/service/devis-dompas)
10. [www.insee.fr](http://www.insee.fr)
11. [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)
12. [www.ons.dz](http://www.ons.dz)
13. [www.sgbv.dz](http://www.sgbv.dz)
14. [www.swissre.com/sigma](http://www.swissre.com/sigma)
15. [www.worldinsurancereport.com](http://www.worldinsurancereport.com)

# فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف لبناء سياسة استثمارية تنافسية في شركات التأمين	139
2-3	تحليل الفرص والتهديدات لبناء سياسة استثمارية تنافسية في شركات التأمين	139
3-3	آثار دورة حياة قطاع التأمين على اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية	141
4-3	استخدام استثمارات شركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية	170
5-4	هيئات التأمين المتواجدة في الجزائر إلى غاية 2015	181
6-4	تطور رقم أعمال قطاع التأمين في الجزائر حسب الفروع خلال الفترة 2005-2015	184
7-4	تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2005-2015	190
8-4	تطور مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2005-2015	191
9-4	أكبر عشر مجموعات للتأمين في فرنسا حسب رقم الأعمال لسنة 2015	195
10-4	ترتيب العشر (10) تعاونيات الأولى في فرنسا سنة 2015	195
11-4	ترتيب العشر (10) هيئات الأولى للادخار في فرنسا سنة 2015	196
12-4	عدد شركات التأمين المعتمدة في فرنسا حسب نوع النشاط سنة 2015	197
13-4	تطور رقم أعمال قطاع التأمين في فرنسا حسب الفروع خلال الفترة 2005-2015	198
14-4	تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015	205
15-4	تطور مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الفرنسي خلال الفترة 2005-2015	206
16-4	شركات توزيع منتجات التأمين في الجزائر سنة 2015	213

221	تطور شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات في الجزائر خلال الفترة 2005-2015	17-4
223	تطور نسبة تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية في شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2005-2015	18-4
224	تطور حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي توظيفات شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2005-2015	19-4
226	تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور التوظيفات في شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2005-2015	20-4
233	شبكات توزيع منتجات التأمين في فرنسا سنة 2015	21-4
248	تطور شبكات توزيع التأمين مقارنة بتطور حجم التوظيفات في فرنسا خلال الفترة 2005-2015	22-4
250	تطور نسبة تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015	23-4
252	تطور حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي توظيفات شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015	24-4
254	تطور وفيات التكاليف مقارنة بتطور التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015	25-4
258	مقارنة بين سوق التأمين في الجزائر وسوق التأمين في فرنسا	26-4
263	مقارنة بين السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في كل من الجزائر وفرنسا	27-4
265	مقارنة بين آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات الاستثمارية في كل من الجزائر وفرنسا	28-4



# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أطراف والتزامات عقد التأمين	1-1
38	أدوات الاستثمار قصيرة الأجل في شركات التأمين	2-1
46	أدوات الاستثمار طويلة الأجل في شركات التأمين	3-1
57	هيكل الركائز الثلاثة للملاءة2	4-1
60	المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة وأثر التنوع	5-1
73	السياسات الاستثمارية لشركات التأمين	6-1
83	دورة حياة الميزة التنافسية	7-2
97	مراحل عملية الإبداع	8-2
100	عناصر الميزة التنافسية	9-2
104	نموذج الماسة لبورتر	10-2
109	نموذج قوى المنافسة الخمس لـ "بورتر"	11-2
111	عوامل ربحية المؤسسة (القيمة، السعر، التكاليف)	12-2
112	دور خلق القيمة والتكاليف في تحقيق الميزة التنافسية	13-2
127	الاستراتيجيات العامة للتنافس في شركات التأمين	14-2
157	أثر السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة النمو	15-3
160	أثر السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة التميز	16-3
164	أثر السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة الإبداع والابتكار	17-3
169	أثر السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة قيادة التكلفة	18-3
182	الحصة السوقية لمؤسسات التأمين في الجزائر حسب القطاع سنة 2015	19-4

186	المساهمة النسبية لفروع التأمين في الإنتاج التأميني في الجزائر سنة 2015	20-4
186	المساهمة النسبية لفروع التأمين على الأضرار في الإنتاج التأميني في الجزائر سنة 2015	21-4
187	المساهمة النسبية لفروع التأمين على الأشخاص في الإنتاج التأميني في الجزائر سنة 2015	22-4
200	المساهمة النسبية لفروع التأمين في الإنتاج التأميني في فرنسا سنة 2015	23-4
201	المساهمة النسبية لفروع تأمينات الأضرار في فرنسا سنة 2015	24-4
202	المساهمة النسبية لفروع تأمينات الأشخاص في فرنسا سنة 2015	25-4
204	تطور نسب التوظيف في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2014-2004	26-4
222	تطور عدد شبكات توزيع التأمين في الجزائر خلال الفترة 2005-2015	27-4
225	تطور حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي توظيفات شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2005-2015	28-4
227	تطور حجم وفورات التكاليف في شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2005-2015	29-4
229	تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015	30-4
241	الإنفاق الإشهاري في شركات التأمين في فرنسا حسب وسائل الإشهار سنة 2015	31-4
246	حصة رقم أعمال قطاع التأمين الفرنسي المحقق بالخارج سنة 2015	32-4
249	تطور عدد شبكات توزيع التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015	33-4
253	تطور حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي توظيفات شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2005-2015	34-4

255	تطور حجم وقرات التكاليف في شركات التأمين في فرنسا خلال الفترة 2015-2005	35-4
259	تطور معدل النفاذية في كل من الجزائر وفرنسا خلال الفترة 2005- 2015	36-4
260	تطور رقم أعمال قطاع التأمين في كل من الجزائر وفرنسا خلال الفترة 2015-2005	37-4
261	تطور حجم التوظيفات في كل من الجزائر وفرنسا خلال الفترة 2015-2005	38-4
262	تطور مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد في كل من الجزائر وفرنسا خلال الفترة 2005-2015	39-4
270	تطور عدد شبكات توزيع التأمين في كل من الجزائر وفرنسا خلال الفترة 2005-2015	40-4
272	تطور نسب تغطية التوظيفات للالتزامات النظامية في كل من الجزائر وفرنسا خلال الفترة 2005-2015	41-4
273	تطور حصة الإنفاق على الإبداع والابتكار من إجمالي التوظيفات في كل من الجزائر وفرنسا خلال الفترة 2005-2015	42-4
276	تطور حجم وقرات التكاليف في شركات التأمين في كل من الجزائر وفرنسا خلال الفترة 2005-2015	43-4

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
أ- ط	المقدمة
1	الفصل الأول: السياسات الاستثمارية لشركات التأمين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل نظري للتأمين وشركات التأمين
3	المطلب الأول: تعريف التأمين وأهميته
3	أولاً: تعريف التأمين
9	ثانياً: أهمية التأمين
12	المطلب الثاني: مفهوم شركات التأمين
12	أولاً: تعريف شركات التأمين
14	ثانياً: خصائص شركات التأمين
16	المطلب الثالث: أنواع شركات التأمين ووظائفها
16	أولاً: أنواع شركات التأمين
19	ثانياً: وظائف شركات التأمين
22	المطلب الرابع: مصادر أموال شركات التأمين
22	أولاً: أموال وحقوق المساهمين
23	ثانياً: أموال وحقوق حملة وثائق التأمين
25	ثالثاً: أموال غير مرتبطة بنشاط التأمين
26	المبحث الثاني: طبيعة ومفهوم النشاط الاستثماري في شركات التأمين
26	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في شركات التأمين
26	أولاً: تعريف الاستثمار
28	ثانياً: تعريف الاستثمار في مجال التأمين
29	ثالثاً: أهمية الاستثمار في شركات التأمين
31	المطلب الثاني: مبادئ استثمار أموال شركات التأمين
31	أولاً: السيولة
32	ثانياً: الضمان

32	ثالثا: الربحية
33	المطلب الثالث: أدوات الاستثمار في شركات التأمين
33	أولا: أدوات الاستثمار قصيرة الأجل
38	ثانيا: أدوات الاستثمار طويلة الأجل
46	ثالثا: خصائص الأدوات الاستثمارية في شركات التأمين
49	رابعا: الابتكارات الحديثة في مجال الأدوات الاستثمارية في شركات التأمين
51	المطلب الرابع: مخاطر الاستثمار في شركات التأمين
52	أولا: المخاطر المنتظمة
54	ثانيا: المخاطر غير المنتظمة
58	ثالثا: التقليل من مخاطر الاستثمار في شركات التأمين
61	المبحث الثالث: أنواع السياسات الاستثمارية لشركات التأمين
61	المطلب الأول: مفهوم السياسة الاستثمارية
61	أولا: تعريف المحفظة الاستثمارية وأهميتها في شركات التأمين
63	ثانيا: أنواع المحافظ الاستثمارية
64	ثالثا: تعريف السياسة الاستثمارية
66	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على السياسة الاستثمارية في شركات التأمين
66	أولا: الهيكل المالي لشركة التأمين
66	ثانيا: منافسة الشركات المالية الأخرى
66	ثالثا: طبيعة التزامات شركات التأمين
67	رابعا: القوانين المنظمة لاستثمارات شركات التأمين
67	خامسا: التضخم
67	المطلب الثالث: السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الممتلكات
68	أولا: السياسة المحافظة
69	المطلب الرابع: السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الحياة
70	أولا: السياسة المتوازنة

74	خلاصة
75	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية وأهميتها في شركات التأمين</b>
76	تمهيد
77	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
77	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
77	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
79	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية
80	ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية
80	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
81	أولاً: الإبداع
81	ثانياً: المعرفة
81	ثالثاً: الجودة
81	رابعاً: الموارد البشرية
81	خامساً: الموارد المالية
82	المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة
82	أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة
84	ثانياً: الحفاظ على الميزة التنافسية
86	المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية، عناصرها وقياسها
86	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
86	أولاً: ميزة التكلفة الأقل
89	ثانياً: ميزة التميز
94	المطلب الثاني: عناصر الميزة التنافسية
94	أولاً: النمو
95	ثانياً: التميز
95	ثالثاً: الإبداع والابتكار



99	رابعاً: قيادة التكلفة
100	المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية
100	أولاً: نموذج الماسة لبورتر
104	ثانياً: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر
109	ثالثاً: قياس الميزة التنافسية رياضياً
113	المبحث الثالث: الميزة التنافسية في شركات التأمين
113	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية في شركات التأمين
113	أولاً: تعريف الميزة التنافسية في شركات التأمين
115	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية لشركات التأمين
116	المطلب الثاني: متطلبات امتلاك الميزة التنافسية في شركات التأمين
116	أولاً: تنوع الخدمات التأمينية
116	ثانياً: مواكبة التطورات التكنولوجية في النشاط التأميني
117	ثالثاً: تطوير تسويق الخدمة التأمينية
117	رابعاً: الارتقاء بالعنصر البشري
118	خامساً: تفعيل دور الدولة لتطوير قطاع التأمين
119	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية في شركات التأمين
119	أولاً: استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة
121	ثانياً: استراتيجية التميز
124	ثالثاً: استراتيجية التركيز
125	رابعاً: استراتيجية المنافسة السعرية
128	خلاصة
129	الفصل الثالث: أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية
130	تمهيد
131	المبحث الأول: مراحل بناء السياسة الاستثمارية التنافسية في شركات التأمين

131	المطلب الأول: تحديد الأهداف الاستراتيجية
131	أولاً: المجالات التي يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية فيها
133	ثانياً: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية في شركات التأمين
133	المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة التأمين
134	أولاً: عناصر البيئة الداخلية
135	ثانياً: عناصر البيئة الخارجية
137	المطلب الثالث: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات
137	أولاً: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف
138	ثانياً: تحليل الفرص والتهديدات
139	المطلب الرابع: اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية
140	أولاً: العوامل المؤثرة في اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية
143	ثانياً: أسس اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية في شركات التأمين
145	ثالثاً: خطوات اختيار السياسة الاستثمارية التنافسية
147	المبحث الثاني: السياسة الاستثمارية وتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين
147	المطلب الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين
149	المطلب الثاني: شروط تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات الاستثمارية
150	المطلب الثالث: أهم المزايا التي تحققها السياسة الاستثمارية التنافسية لشركات التأمين
153	المبحث الثالث: السياسات الاستثمارية وأثرها في تطوير عناصر الميزة التنافسية في شركات التأمين
153	المطلب الأول: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة النمو في شركات التأمين
157	المطلب الثاني: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة التميز في شركات التأمين
160	المطلب الثالث: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة الإبداع والابتكار في شركات التأمين
164	المطلب الرابع: أثر السياسات الاستثمارية في تطوير ميزة قيادة التكلفة في شركات التأمين

172	خلاصة
173	الفصل الرابع: دراسة مقارنة لأثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية بين كل من الجزائر وفرنسا
174	تمهيد
175	المبحث الأول: تحليل نشاط التأمين والاستثمار في شركات التأمين في كل من الجزائر وفرنسا
175	المطلب الأول: دراسة تحليلية لسوق التأمين في الجزائر
175	أولاً: تطور نظام التأمين في الجزائر
180	ثانياً: هيكل سوق التأمين في الجزائر
183	ثالثاً: تحليل سوق التأمين في الجزائر
187	المطلب الثاني: هيكل الاستثمارات في شركات التأمين في الجزائر
188	أولاً: نسب التوظيف في شركات التأمين في الجزائر
190	ثانياً: تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين في الجزائر
190	ثالثاً: تطور مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الجزائري
191	رابعاً: السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في الجزائر
192	المطلب الثالث: دراسة تحليلية لسوق التأمين في فرنسا
192	أولاً: تطور نظام التأمين في فرنسا
193	ثانياً: هيكل سوق التأمين في فرنسا
197	ثالثاً: تحليل سوق التأمين في فرنسا
202	المطلب الرابع: هيكل الاستثمارات في شركات التأمين في فرنسا
203	أولاً: نسب التوظيف في شركات التأمين في فرنسا
204	ثانياً: تطور حجم التوظيفات في شركات التأمين في فرنسا
205	ثالثاً: تطور مساهمة توظيفات شركات التأمين في تمويل الاقتصاد الفرنسي
206	رابعاً: السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في فرنسا
208	المبحث الثاني: مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا
208	المطلب الأول: مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة

	التنافسية في الجزائر
208	أولاً: آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات الاستثمارية في الجزائر
220	ثانياً: مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في الجزائر
228	المطلب الثاني: مدى مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في فرنسا
228	أولاً: آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات الاستثمارية في فرنسا
247	ثانياً: مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في فرنسا
257	المبحث الثالث: تقييم أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا
257	المطلب الأول: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف
257	أولاً: مقارنة بين سوق التأمين في الجزائر وسوق التأمين في فرنسا
264	ثانياً: مقارنة بين آليات تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين من خلال السياسات الاستثمارية في كل من الجزائر وفرنسا
269	ثالثاً: مقارنة بين مؤشرات مساهمة السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية في كل من الجزائر وفرنسا
277	المطلب الثاني: معوقات السياسة الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في الجزائر
277	أولاً: ضعف قطاع التأمين في الجزائر
278	ثانياً: سوق مالية غير متطورة
279	ثالثاً: مجالات استثمارية محدودة
279	رابعاً: هيمنة الشركات العمومية
280	خامساً: ضعف فرع التأمين على الحياة
280	سادساً: قلة الموارد البشرية المؤهلة في مجال استثمارات شركات التأمين

281	سابعاً: ضعف الوعي التأميني
281	المطلب الثالث: عوامل نجاح السياسة الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين في فرنسا
282	أولاً: قطاع تأميني متطور
282	ثانياً: سوق مالية متطورة
283	ثالثاً: حجم كبير للاستثمارات في شركات التأمين
283	رابعاً: تطور فرع التأمين على الحياة
283	خامساً: موارد بشرية مؤهلة ومكونة
284	سادساً: اتباع مفهوم الجودة الشاملة في شركات التأمين
285	خلاصة
287	الخاتمة
299	قائمة المراجع
316	فهرس الجداول
319	فهرس الأشكال
323	فهرس المحتويات
332	الملخص

## الملخص:

إن الانفتاح الكبير لأسواق التأمين محليا وعالميا، وتزايد حدة المنافسة بين شركات التأمين، أدى بهذه الأخيرة إلى ضرورة تطوير الميزة التنافسية بها، لتضمن بقاءها واستمرارها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر. وتعتمد شركات التأمين في ذلك على عدة مداخل أهمها مدخل الموارد المالية، من خلال الاستثمار الأمثل للأموال المتجمعة لديها وتحقيق عوائد مالية، ومن ثم توجيه هذه العوائد للوفاء بتعهداتها والتزاماتها، ودعم قدراتها التنافسية وتحقيق التميز وتطوير عناصر الميزة التنافسية المتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة.

إن تبني شركات التأمين للسياسات الاستثمارية الملائمة، يعد من المداخل الهامة لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين خاصة في الدول المتقدمة كفرنسا، حيث تعتبر التجربة الفرنسية في هذا المجال من التجارب الرائدة، ويرجع ذلك أساسا لتوافر مجموعة من العوامل أهمها تطور قطاع التأمين واستثماراته، بالإضافة إلى الوعي بأهمية تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين. في حين تعرف شركات التأمين في الجزائر مساهمة محدودة للسياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية، وهنا يمكن لها الاستفادة من التجربة الفرنسية في تبني الآليات المناسبة لتفعيل دور السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين.

**الكلمات المفتاحية:** التأمين، شركات التأمين، السياسات الاستثمارية، الميزة التنافسية.

### **Abstract:**

The great openness of the insurance markets, locally and globally, and increased competitiveness among insurance companies, have led the latter to the need to develop their competitive advantage, to ensure their survival and continuity in an environment characterized by constant change. insurance companies are relying, in that , on several intakes, most importantly financial resources, through the optimal investment of accumulated funds ,achieving financial revenue , and then orienting these revenues to fulfill their commitments and obligations, and to promote their competitive competences and achieve differentiation and develop competitive advantage elements of growth , differentiation, creativity and innovation , cost leadership.

The adoption of appropriate investment policies by insurance companies , is one of the important approaches to the development of competitive advantage, especially in developed countries such as France, where, in this field , the French experience is of a pilot experience, mainly due to the availability of a range of factors, the most important are the development of the insurance sector and its investments, in addition to the awareness of the importance of developing competitive advantage in the insurance companies. Meanwhile, the insurance companies in Algeria witness a limited contribution of investment policies in the development of competitive advantage. In this case, Algeria can benefit from the French experience in the adoption of appropriate mechanisms for activating the role of investment policies in the development of competitive advantage in the insurance companies.

**Key words:** insurance, insurance companies, investment policies, competitive advantage

## الملخص:

إن الانفتاح الكبير لأسواق التأمين محليا وعالميا، وتزايد حدة المنافسة بين شركات التأمين، أدى بهذه الأخيرة إلى ضرورة تطوير الميزة التنافسية بها، لتضمن بقاءها واستمرارها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر. وتعتمد شركات التأمين في ذلك على عدة مداخل أهمها مدخل الموارد المالية، من خلال الاستثمار الأمثل للأموال المتجمعة لديها وتحقيق عوائد مالية، ومن ثم توجيه هذه العوائد للوفاء بتعهداتها والتزاماتها، ودعم قدراتها التنافسية وتحقيق التميز وتطوير عناصر الميزة التنافسية المتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة.

إن تبني شركات التأمين للسياسات الاستثمارية الملائمة، يعد من المداخل الهامة لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين خاصة في الدول المتقدمة كفرنسا، حيث تعتبر التجربة الفرنسية في هذا المجال من التجارب الرائدة، ويرجع ذلك أساسا لتوافر مجموعة من العوامل أهمها تطور قطاع التأمين واستثماراته، بالإضافة إلى الوعي بأهمية تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين. في حين تعرف شركات التأمين في الجزائر مساهمة محدودة للسياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية، وهنا يمكن لها الاستفادة من التجربة الفرنسية في تبني الآليات المناسبة لتفعيل دور السياسات الاستثمارية في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين.

**الكلمات المفتاحية:** التأمين، شركات التأمين، السياسات الاستثمارية، الميزة التنافسية.

## Abstract:

The great openness of the insurance markets, locally and globally, and increased competitiveness among insurance companies, have led the latter to the need to develop their competitive advantage, to ensure their survival and continuity in an environment characterized by constant change. Insurance companies are relying, in that, on several intakes, most importantly financial resources, through the optimal investment of accumulated funds, achieving financial revenue, and then orienting these revenues to fulfill their commitments and obligations, and to promote their competitive competences and achieve differentiation and develop competitive advantage elements of growth, differentiation, creativity and innovation, cost leadership.

The adoption of appropriate investment policies by insurance companies, is one of the important approaches to the development of competitive advantage, especially in developed countries such as France, where, in this field, the French experience is of a pilot experience, mainly due to the availability of a range of factors, the most important are the development of the insurance sector and its investments, in addition to the awareness of the importance of developing competitive advantage in the insurance companies. Meanwhile, the insurance companies in Algeria witness a limited contribution of investment policies in the development of competitive advantage. In this case, Algeria can benefit from the French experience in the adoption of appropriate mechanisms for activating the role of investment policies in the development of competitive advantage in the insurance companies.

**Key words:** insurance, insurance companies, investment policies, competitive advantage.