



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاديات التأمين

التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار

-دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار-

تحت إشراف:
أ.د. عماري عمار

من إعداد الطالبة:
مخناش ابتسام

لجنة المناقشة:

رئيس	جامعة سطيف 1	أستاذ تعليم عالي	أ.د. بن يعقوب الطاهر
مشرفا ومقرر	جامعة سطيف 1	أستاذ تعليم عالي	أ.د. عماري عمار
مناقش	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. فوزي عبد الرزاق
مناقش	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. بورغدة حسين
مدعو	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر ب	د. سكاك مراد

السنة الجامعية 2014/2015



كلمة شكر

هَلْ لِي أَنْ أَشْكُرَ أَحَدًا قَبْلَ شُكْرِي لِلْفَرْدِ الصَّامِدِ الَّذِي بِفَضْلِهِ وَعَوْنِهِ وَمَنْتَهُ أَكْمَلْتُ هَذَا الْعَمَلَ الْمُتَوَاضِعَ، وَهَلْ لِي أَنْ أَشْكُرَ بَعْدَهُ أَحَدًا قَبْلَ الْوَالِدَيْنِ الْكَرِيمَيْنِ أَعَزَّهُمَا اللَّهُ بِعِزِّهِ وَغَمَّرَهُمَا بِكَامِلِ مَغْفِرَتِهِ وَعَفْوِهِ وَأَحَاطَهُمَا بِوِاسِعِ رَحْمَتِهِ.

كَمَا أَتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ إِلَى الْأَسْتَاذِ الدَّكْتُورِ عِمَارِي عِمَارٍ عَلَى قَبُولِهِ الْإِشْرَافَ عَلَى هَذِهِ الْمَذْكُورَةِ، وَعَلَى كَامِلِ الْوَقْتِ الَّذِي خَصَّصَهُ لِقَرَاءَتِهَا وَتَصْحِيحِهَا وَتَقْوِيمِهَا، وَعَلَى كُلِّ الْجُهْدِ الَّذِي بَذَلَهُ بِهَذَا الْخُصُوصِ وَأَقْدِرُ فِيهِ صَبْرَهُ. وَأَتَمْنَى مِنَ الْمَوْلَى عَزَّ وَجَلَّ أَنْ يَحْتَسِبَهُ فِي مِيزَانِ أَعْمَالِهِ.

وَلَا يَفُوتُنِي فِي هَذَا الْخُضْمِ، أَنْ أَشِيدَ بِالدَّورِ الْكَبِيرِ وَالْعَمَلِ الْجَلِيلِ لِلْجُنَّةِ الْمُنَاقِشَةِ، وَأَنْ أَخْصَّهَا بِأَرْقَى مَعَانِي الشُّكْرِ وَأَسْمَى عِبَارَاتِ التَّقْدِيرِ عَلَى تَفَضُّلِهِمْ بِقِرَاءَةِ هَذَا الْعَمَلِ وَمُنَاقِشَتِهِ.

كَمَا أَشْكُرُ الْمُدْرَاءَ وَجَمِيعَ الْأَطَارَاتِ فِي شَرَكَاتِ التَّأْمِينِ الَّذِينَ تَعَاوَنُوا مَعَنَا مِنْ أَجْلِ انْجَاحِ هَذِهِ الْمَذْكُورَةِ.

أَهْلِي وَزَمَلَائِي وَصَدِيقَاتِي فِي الْحَيَاةِ وَالدِّرَاسَةِ، لِكُلِّ هَؤُلَاءِ أَقْدِمُ أَخْلَصَ وَأَصْدَقَ مَعَانِي الشُّكْرِ وَالْامْتِنَانِ عَلَى كُلِّ مَسَاهِمَاتِهِمْ وَلَوْ بِالْكَلِمَةِ الطَّيِّبَةِ وَالتَّشْجِيعِ الْمَعْنَوِيِّ.

إهداء

إلى والدي الكريمين.

إلى اخوتي وأخواتي رفقاء دربي وفقهم الله لطاعته وأنار نهجهم على فعل الخيرات
والمضي قُدُمًا لطلب العلم إلى اللحد.

إلى كل أهل والأقارب.

إلى جميع أهل والزملاء والزميلات وأخص بالذكر دفعة الماجستير التي أنتهي
إليها.

إلى كل من هم في ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

أهدي عملي هذا

المقدمة العامة

تمهيد:

يعتبر قطاع التأمين من بين أهم القطاعات الأساسية لاقتصاد أي دولة. والجزائر كغيرها من الدول بعد انفتاحها الاقتصادي أدركت أهميته بالنظر للدور الذي يلعبه في تحفيز النمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ككل، وذلك من خلال هيئات متخصصة لممارسة هذا النشاط وهي شركات التأمين. فهذه الأخيرة تعمل على توفير الحماية اللازمة للأفراد، الاستثمارات، ثروات البلاد والممتلكات. بالإضافة إلى ذلك؛ تساهم في تعبئة المدخرات وتمويل الاستثمارات المنتجة في السوق المحلي والتي تعتبر ركيزة التقدم. وفي ظل عولمة عالم المال والأعمال وبالخصوص النشاط التأميني. لقد عرفت شركات التأمين توسعا وتطورا كبيرين سواء في مجال النشاط أو الحجم أو تنوع الخدمات التأمينية المقدمة، حيث صاحب هذا التطور والتوسع لشركات التأمين زيادة حدة المنافسة فيما بينها، وتغير مستمر لأذواق العملاء. هذه التحديات دفعت بشركات التأمين إلى ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة لبناء وتعزيز ميزة تنافسية مستمرة نابعة من المصادر الداخلية بقدرتها على استغلال مواردها المالية والمادية و البشرية التي تسمح لها بتلبية احتياجات العميل التأمينية وتعظيم مصالحها، كما تسمح لها باحتلال مركز تنافسي واستراتيجي متميز والمحافظة عليه، وكذا تعزيز فرص استمراريتها ونجاحها في السوق في ظل هذه التغيرات المتسارعة.

ولعل من أهم هذه الأساليب إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي يعد مفهوما متجددا مرتبطا بمستقبل المنظمات، إذ أنه يكشف عن الفرص المستقبلية المتاحة أمامها والتي يجب عليها استغلالها وتطويرها، وعن التهديدات المتوقعة التي ستواجهها في بيئة عملها باعتبارها تتأثر بها وتؤثر فيها من خلال قيامها بتحليل بيئتها الخارجية، كما أنه يساعد في فحص بيئتها الداخلية بتحديد نقاط القوة المتوفرة لديها ونقاط الضعف والقصور في عملها حتى يتسنى لها معالجة الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذي يحول دون بقائها في ميدان المنافسة، ويساهم في إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات في المنظمة ككل، أي أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر بمثابة الأداة التي تحقق لها الميزة التنافسية من خلال تحقيق رسالتها وأهدافها وغاياتها.

1. تحديد إشكالية البحث

في ظل التحديات التي تعترى بيئة شركات التأمين الجزائرية، يتبين أن بقاءها في سوق العمل والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المحيطة بها، مرهون بقدرتها على إيجاد السبل اللازمة لامتلاك مزايا تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة الأخرى، وذلك بمحاولة تبني وتفعيل أسلوب التخطيط الاستراتيجي.

مما سبق تطرح إشكالية معرفة طبيعة العلاقة التي تربط استخدام شركات التأمين المدروسة للتخطيط الاستراتيجي وخلق الميزة التنافسية لها. والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

هل اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار؟

تنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية يساعد في خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار؟
- هل توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي يساهم في خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار؟

2. فرضيات البحث

للإجابة على إشكالية هذا البحث والأسئلة المتفرعة عنها، وضعت مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار له علاقة ارتباط بخلق الميزة التنافسية.

وتنبثق منها الفرضيات الجزئية التالية:

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية له علاقة ارتباط بخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار؛
- لتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي علاقة ارتباط بخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار.

الفرضية الرئيسة الثانية:

اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار له تأثير ذو دلالة

إحصائية على خلق الميزة التنافسية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية له تأثير ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار؛
- توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي له تأثير ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار.

3. أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من:

- أهمية التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر من أهم الأساليب الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة في عالم المنظمات. إذ أصبح ضرورة حتمية لأي شركة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها المتمثلة في الاستمرارية وزيادة القدرة التنافسية في ظل التعقيد البيئي المحيط بها، بحيث يساهم في إيضاح الصورة المستقبلية للمنظمات؛
- أهمية الميزة التنافسية التي أصبحت موضوع اهتمام معظم شركات التأمين، لما لها من أهمية في بقائها واستمرارها. فهي تعد بمثابة السلاح الاستراتيجي الذي يمكن من خلاله مواجهة مختلف التحديات في ظل المنافسة الشديدة في السوق، وما ينجر عن ذلك من تدعيم لمركزها التنافسي وحصتها السوقية وبالتالي تحسين منتجاتها؛
- كون الدراسة تجرى على قطاع هام وحيوي، ألا وهو قطاع الخدمات "قطاع التأمين"، الذي يعتبر المحفز والدافع للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة؛
- كون الدراسة تحاول إبراز أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية للاستفادة من ذلك في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة.

4. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان لاعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري أهمية في خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار، وذلك من خلال:

- معرفة العلاقة وكذلك التأثير بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار؛
- توضيح العلاقة وكذلك التأثير بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي وخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار؛
- اختبار العلاقة وكذا التأثير بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار؛
- كما تهدف هذه الدراسة أيضا للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي قد تساعد أصحاب القرار في شركات التأمين محل الدراسة على تطوير عملها من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عمل لخلق الميزة التنافسية.

5. أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها:

- الرغبة في الاطلاع على نواحي هذا الموضوع الذي يعتبر ذا أهمية بالغة من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن. والتي تدفع الشركات إلى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين. الشيء الذي يدفعنا للتعمق في دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- معرفة إن كان التحليل الاستراتيجي للبيئة يساهم في بناء الميزة التنافسية لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار؛
- معرفة إن كان لتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي أهمية في خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار؛
- قلة الأبحاث التي عاجلت طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في قطاع التأمينات خاصة في الجزائر.

6. الدراسات السابقة

فيما يلي نذكر بعض الدراسات التي تناولت بالدراسة والتحليل التخطيط الاستراتيجي:

الدراسة الأولى:

دراسة محمود علي الروسان، "العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي-دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع63، جامعة أريد الأهلية، الأردن، 2007.

تمثلت إشكالية الدراسة في الكشف عن العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبين الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (الوقت، السرعة، النوعية، المرونة) بالتطبيق على القطاع المصرفي الأردني. تمت الدراسة التطبيقية على مديري الفروع في القطاع المصرفي الأردني في عمان وأريد والزرقاء. حيث شملت الدراسة ثمانية بنوك، وبلغ حجم العينة 36 مديراً.

انطلقت الدراسة من الفرضيتين الأساسيتين التاليتين:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل البيئي الخارجي والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الداخلي والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل البيئي الخارجي وكل من أبعاد الميزة التنافسية (الوقت، السرعة، النوعية، المرونة) وكذلك الأمر فيما يخص عملية التحليل البيئي الداخلي والميزة التنافسية.

الدراسة الثانية:

دراسة محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

تمحورت إشكالية هذه المذكرة في بيان أثر رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني. وقد تمت الدراسة الميدانية على عينة من المديرين العاملين في شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها خمس شركات، وقد بلغ حجم العينة 67 مديراً.

انطلقت الدراسة من الفرضية الرئيسة التالية:

- يوجد أثر لرسالة المنظمة (من خلال تبنيها للجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجات العملاء، والاهتمام بالموارد البشرية) في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

نتائج الدراسة: تمثلت نتائج الدراسة في استنتاج أن من أهم الأدوات التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء، كما توصلت إلى وجود تأثير لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). ووجود أثر لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة الثالثة:

دراسة سائد حسن يوسف شراب، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة-"، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2011 .

ركز الباحث على الإشكالية التالية: ما علاقة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة؟

شملت الدراسة الميدانية أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم 74 بصفتهم الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي.

انطلقت الدراسة من الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية للمدراء (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، والتنظيمية للشركة (العمر الزمني للشركة، عدد العاملين، رأس المال المسجل).

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارسة مراحله الأساسية وهي التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي. وأظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول كل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في هذه الشركات تعزى لمتغير عمر المدراء لصاح الذين أعمارهم

50 عاما فما فوق. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير رأس المال المسجل لصالح الشركات التي رأس المال المسجل فيها بين (300 إلى أقل من 500 دولار). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول كل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في هذه الشركات تعزى للمتغيرات التنظيمية (العمر الزمني، عدد العاملين)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات تعزى للمتغيرات الشخصية للمدراء (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا وملتغير سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر.

7. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة، يتضح لنا أن دراستنا تتميز عن الدراسات السابقة فيما يلي:

من حيث بيئة ومجال الدراسة: أجريت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية (الأردن، فلسطين)، بينما ستم هذه الدراسة في بيئة جزائرية. وتتماثل هذه الدراسة مع باقي الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي أو أحد مراحله في كونها تمت على مجموعة من المنظمات وليس على منظمة واحدة؛

من حيث هدف الدراسة: تنوعت الأهداف البحثية للدراسات السابقة، حيث هدفت الدراسة الأولى الى ابراز العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبين الميزة التنافسية أي أنها تناولت أحد مراحل التخطيط الاستراتيجي ألا وهو التحليل البيئي. أما الدراسة الثانية فقد هدفت إلى بيان أثر رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ تناولت عنصر من عناصر توافر التخطيط الاستراتيجي كمرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي. فيما هدفت دراستنا إلى ابراز الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي ببعديه التحليل البيئي وتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة؛

القطاع الذي أجريت عليه الدراسة: أجريت الدراسات السابقة في قطاعات متنوعة كالقطاع المصرفي و قطاع صناعة الأدوية في حين ستجرى هذه الدراسة على قطاع التأمين، وهي بذلك دراسة جديدة تتناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري لتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين.

8. تحديد المفاهيم:

- **التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، تتمكن من خلالها الشركة من معرفة وضعها الحالي والمستقبلي الذي تعمل على أساسه من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية وتعظيم حصتها السوقية؛

- **الميزة التنافسية:** تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. أو هي قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية. بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية؛
- **شركة التأمين:** شركات التأمين لها دور مزدوج، فإلى جانب قيامها بتقديم خدمة لمن يطلبها؛ فهي مؤسسة مالية تتلقى الأموال من المؤمن لهم. وهي كذلك تعمل كوسيط يقبل الأموال التي تتمثل في الأقساط التي يقدمها المؤمن لهم من أجل إعادة استثمارها نيابة عنهم مقابل عائد شأنها في ذلك شأن البنوك التجارية.

9. المنهج المستخدم وأدوات البحث

سيتم الاستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي وذلك من خلال الإلمام بالخلفية النظرية للموضوع من أجل إبراز أهم المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وكذا شركات التأمين. كما سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي، من أجل تحليل العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار. كما سنعتمد عليه في تحليل أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Statistical Package for Social Sciences*) *Spss* والطرق الإحصائية الأخرى، للوصول إلى استنتاجات تساهم في تحديد مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في بناء وخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة. أما في ما يخص مصادر جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الكتب والرسائل الجامعية إضافة إلى مواقع الانترنت فيما يتعلق بالجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم جمع البيانات باستخدام الاستمارة لاختبار الفرضيات وكذا المقابلة.

10. تقسيمات البحث

للإلمام بالموضوع، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات؛ يمكن هيكلة البحث وتقسيمه إلى أربعة فصول أساسية، ثلاثة فصول نظرية والآخر تطبيقي يتمثل في دراسة الحالة على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** يتعلق بالإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي، وتم التطرق فيه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي؛

المبحث الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي؛

المبحث الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي.

– **الفصل الثاني:** يتعلق بالدراسة النظرية للميزة التنافسية؛ حيث اشتمل على المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها؛

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية واستمراريتها.

– **الفصل الثالث:** يتعلق بالإطار النظري للتأمين وشركات التأمين، حيث قسم إلى ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التأمين؛

المبحث الثاني: عقد التأمين؛

المبحث الثالث: شركات التأمين.

– **الفصل الرابع:** دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار لإسقاط الجانب

النظري ميدانيا، حيث قسم إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحليل بيانات محاور الاستبيان واختبار صحة فرضيات الدراسة.

11. صعوبات البحث

صعوبات متعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة ولعل أهمها:

– اللامبالاة أثناء الإجابة على أسئلة الاستمارة مما أدى إلى إلغاء بعضها؛

– قلة المراجع التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، حيث أن معظم المراجع تعرضت لكل مفهوم على حدة، دون الربط بينهما.

الفصل الأول

مدخل نظري للتخطيط

الاستراتيجي

تمهيد:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الوظائف الرئيسة للإدارة، التي وجدت فيها المؤسسات القوة الدافعة التي من خلالها تستطيع رسم مستقبلها بطريقة مخططة ومدروسة. كونه يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وما الذي ستقوم به لتحقيق ما تسعى إليه ولإنجاز أهدافها. وذلك من خلال قدرتها على فهم وتحليل بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية بشكل دقيق وكذا توضيح مختلف العمليات التي يمكن أن تساهم في نجاح عملية صياغتها لاستراتيجيات فعالة تتبنى التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق بين موارد المنظمة والاستراتيجيات المصاغة. كل ذلك بما يسهم في تحقيق أهدافها وبناء ميزتها التنافسية، لاسيما في ظل ثورة المعلومات وبروز العولمة والتطور التكنولوجي والمتغيرات البيئية التي تتسم بالتغير والتعقيد.

للقوف على ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله سيتم الاعتماد على خطة تتكون من ثلاثة مباحث، حيث سيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي، بداية بتحديد مفهومه ثم التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة به ومن ثم خصائصه، أهدافه، أساليبه. في حين سيتناول المبحث الثاني من هذا الفصل أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنظمة الإدارة الأخرى، من خلال تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي ثم إبراز أثره على كفاءة أداء المنظمة ومعوقاته وأخيرا علاقته بأنظمة الإدارة الأخرى.

أما في المبحث الثالث فسيتم التطرق إلى مراحل التخطيط الاستراتيجي، انطلاقا من التحليل الاستراتيجي للبيئة ثم صياغة الإستراتيجية ومن ثم تطبيقها وصولا إلى المتابعة والتقييم.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.

إن الشغل الشاغل لإدارة أي مؤسسة اليوم هو كيفية الاستخدام الكفء للموارد المحدودة، بما يساعد على البقاء والاستمرار. أي بما ينسجم مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية ومع النمو السريع في أعداد المنظمات وأحجامها وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها. وعليه برزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر حجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية فهو يساعد على تدعيم مركزها التنافسي ومن ثم الحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها إلى الزيادة في جميع مجالات نشاطها.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

من أجل التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي لابد من التطرق أولاً إلى التطورات التي مر بها عبر الزمن، بعد ذلك سنقوم بإعطاء عدة تعاريف له ثم إبراز أهم المسؤولين عنه وفي الأخير تحديد العناصر المحددة لكفاءته.

أولاً: التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي.

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة إلى الخمسينات من القرن الماضي، وذلك عندما حدثت في بداية الخمسينيات تغيرات اقتصادية واجتماعية هامة بالولايات المتحدة الأمريكية أدت إلى زيادة القوة الشرائية للمستهلكين وتغير أنماط استهلاكهم في ظل التطورات التكنولوجية. وكنتيجة لحدوث ذلك برز مفهوم التخطيط طويل المدى *long rang planing*، لغرض وضع الخطط طويلة المدى وتحديد الأهداف. ولقد راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبني بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة. إلا أنه وفي أواخر الستينات، تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات، منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط¹، إهماله للتغيرات التي قد تحدث في محيط المنظمة وذلك بتركيزه على عنصر "التنبؤ". ومع تزايد حدة المنافسة وبطء نمو الأسواق، أصبح المحيط أكثر تعقيداً واضطراباً. كل هذا أدى إلى عدم فعالية التنبؤات بعيدة المدى التي تعتمد على تحليل الاتجاه العام للظواهر. وعلى ضوء هذه التغيرات السريعة، ونظراً لتكرار حالات الفشل التي تعرضت لها المنظمات، فقد حاولت إدارتها فهم آلية المنافسة بعيداً عن تقنية التخطيط طويل المدى². ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى، ولقد عُرف التخطيط بكثير من التعريفات منها³:

أنه: " جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعاون معه".

¹ خالد محمد بني حمدان وآخرون، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، دار البازوري، عمان، 2009، ص5.

² بن سديرة عمر " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقع و آفاق-دراسة حالة المؤسسات المحلية بولاية سطيف-رسالة ماجستير في التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2005، ص 15.

³ خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 6.

كما عرف بأنه: "عملية تهيئة الموارد بطريقة أكثر اقتصادية وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستمر بسرعة وبأقل ضياعات".

وأكثر تحديداً، فالتخطيط يعني: "تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الهدف منها تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل والتقييم واختيار الفرص الملائمة".

إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام التخطيط بشكل عام والذي بدوره يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة.

لقد بدأ نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات، و التخطيط قصير الأمد ثم عزز لاحقاً مع تطور الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسط وبعيد المدى. ثم تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال إستراتيجية لتظهر عمليات التخطيط الشامل. ومع زيادة هذا التعقيد وضياح العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة جاء التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات، أي أنه يتعامل مع المشاكل التي تخص النظام بصورته الشمولية¹. فهو يساعد على بناء الإستراتيجيات وذلك من خلال الاهتمام بالمحيط التنافسي للمنظمة وبقدرة الداخلية الشيء الذي يؤدي بدوره إلى تحسين وضعيتها التنافسية². ولقد بدأ تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي في عام 1961 وذلك على إثر الأبحاث التي قام بها كل من *Ingor ansoff and standard research in stute* وآخرون. ونظراً للنجاح الذي حققه أصدر الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون توجيهاته في شهر أغسطس من عام 1965 بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في كل الأجهزة الفدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة"، ومنذ ذلك التاريخ كسب التخطيط الاستراتيجي تطبيقات عديدة بواسطة الولايات المتحدة الأمريكية في المدن، المشروعات، الجامعات. كما أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسات الإدارية" وظل كذلك إلى أن تم استبدال ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينات، بعدها انتشر التخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية ثم في أوروبا ثم في الدول النامية³.

ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي.

لقد تعددت المعاني المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ويعود السبب في ذلك إلى مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة

¹ خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص6.

² بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ سمر رجب عطا الله، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات" -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة- مذكرة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة، كلية التجارة، غزة، 2005، ص29.

له بالإضافة إلى الوسائل المستخدمة في مواجهته فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

فلقد عُرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "أداة إدارية قوية تساعد قادة الأعمال على فهم بيئتهم والاستجابة لها. ويشكل هذان الدافعان - الفهم والاستجابة - جوهر التخطيط الاستراتيجي وروحه"¹.

كما عرف على أنه: "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف الإستراتيجية والسياسات لتأمين الموارد، وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"².

كما عرف بأنه "عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل"³.

و هناك من يرى بأنه "العملية التي تتحد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات"⁴.

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو: "عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه أداة إدارية تمكن قادة الأعمال بالمنظمة من اتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا المستقبلية لبقاء المنظمة واستمرارها، من خلال فهمهم للبيئة وبالتالي العمل على تحقيق غايات وأهداف المنظمة المرجوة من خلال حشد الجهود والقدرات وتخصيص الموارد، وهو ما يتيح التوصل إلى أساليب أو خدمات تحقق أداء أفضل وتعزز المزايا التنافسية وتخلق مستقبل أفضل لها وعليه فالتخطيط الاستراتيجي يمكن اعتباره وسيلة لا غاية في حد ذاته.

ثالثاً: المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي.

إن إعداد الخطة الاستراتيجية يتطلب جهوداً كبيرة وخبرات متراكمة ومعرفة واسعة بظروف المنظمة ومستقبلها والبيئة الخارجية التي تحيط بها وتشارك بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وسنعرض أدوار ومسؤوليات المشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي⁶:

¹ فريد إل فراي و آخرون، ترجمة دنيا الملاح، "تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة"، ط1، 2007، ص37.

² منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "التخطيط الاستراتيجي للنفوق والتميز في المنظمات"، القاهرة، 2011، ص243.

³ نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعلامة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص8.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات"، ط1، دار الثقافة، عمان، 2004، ص32.

⁵ خالد محمد بنى حمدان و آخرون، مرجع بق ذكره، ص9.

⁶ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص41 إلى 47.

1. مسؤولية مجلس الإدارة (ورئيسه) في التخطيط الاستراتيجي.

يعد مجلس الإدارة المسؤول الأول عن التخطيط الاستراتيجي، كما أن تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الموضوع يؤدي إلى زيادة اهتمام المديرين في كل مستويات المنظمة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والالتزام به، وذلك من خلال المساعدة في توضيح رسالة ورؤية المنظمة وقيمها، وتقع على مجلس الإدارة أعباء إدارة العملية الإستراتيجية في مرحلة البناء والتنفيذ والمتمثلة بمتابعة أعمال الفريق المكلف ببناء الإستراتيجية والنظر في المشاكل الناشئة التي يرفعها الفريق وهو الذي يضع الصياغة النهائية للرؤية والرسالة ويشارك في وضع الإطار العام للأهداف الاستراتيجية. كما أنه يقوم بتحديد الخيارات الإستراتيجية المطروحة¹. كما تؤثر التصريحات الصادرة عنه بشكل بالغ في استجابة الأفراد في الشركة لأي تغييرات مطلوبة في المناخ العام بالشركة أو في الوسائل الخاصة بوضع أو تنفيذ الاستراتيجية. كما يقع على عاتقه خلق ما يطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي.

2. دور ومسؤولية رئيس مجلس الإدارة (المدير العام) في التخطيط الاستراتيجي.

حيث أن رئيس مجلس الإدارة هو المسؤول عن إدارة المنظمة نيابة عن مجلس الإدارة يشاركه في ذلك مساعده، و يبرز دوره الاستراتيجي على اعتباره وجه المنظمة ومنها إلى الرأي العام وموجهها وحلقة وصل بين الفريق المكلف بإعداد الإستراتيجية والجهات الأدنى في المسؤولية والجمهور من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى. وهو المسؤول عن حل جميع الإشكالات العالقة² والتدخل في حالة مواجهة المؤسسة للأزمات أو الكوارث وهو المسؤول عن مناقشة وتعديل الخطط الاستراتيجية والموافقة عليها. ويتلقى تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجازها ويقدم النصح والمشورة عند تنفيذ الاستراتيجية ويحاسب (من خلال المجلس) على أي قصور في التنفيذ. كما يقترح مكافأة في حال الإجابة كما أنه يعلن عن البدء والانهاء بالنسبة لكل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي.

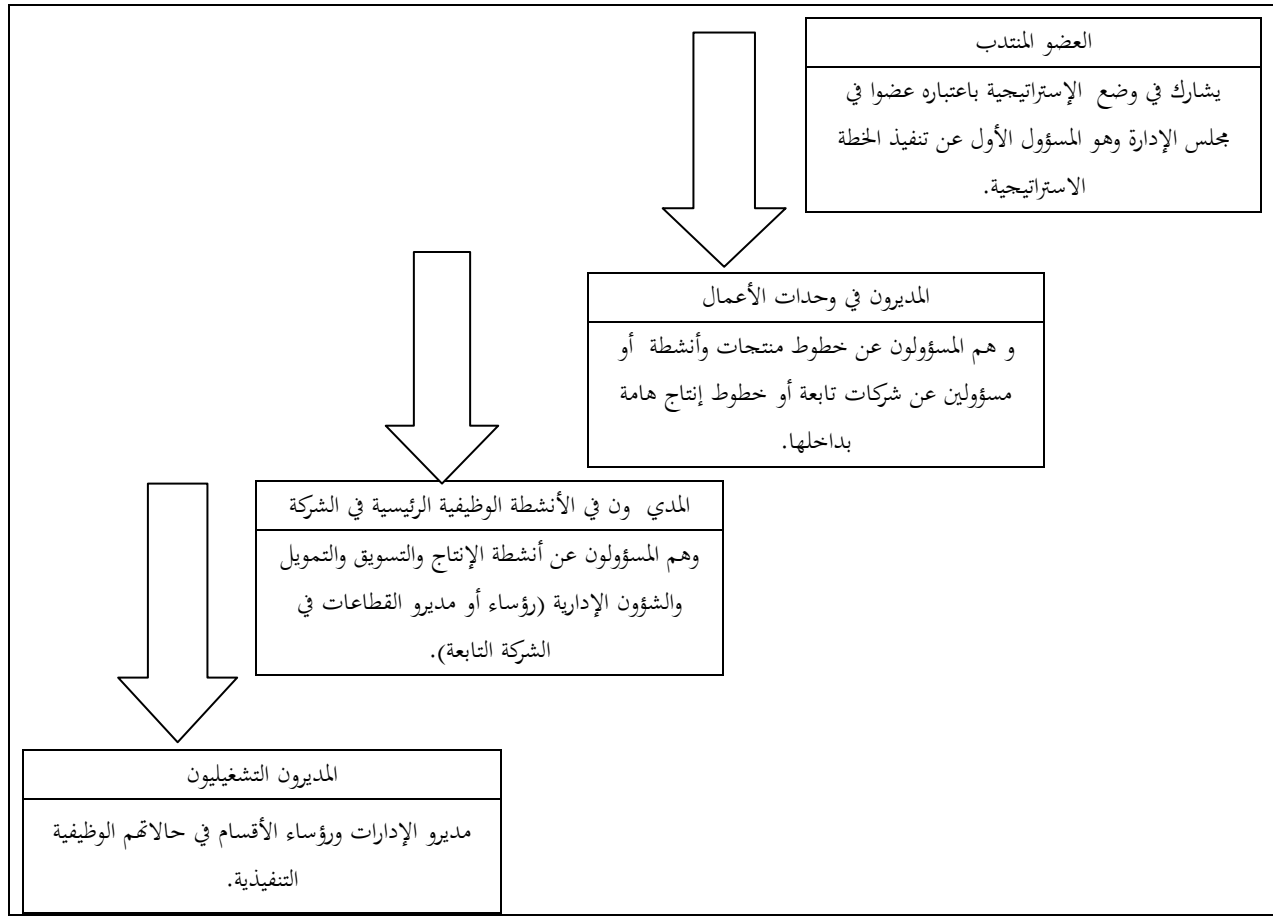
3. مسؤولية المدير التنفيذي.

تتعدد المستويات التنفيذية للمديرين وكل مدير تنفيذي مسؤول بطريقة أو بأخرى عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية وهو المسؤول عن جعل كل قراراته تتماشى مع الخطط الإستراتيجية للشركة ككل، ويظهر في الشكل الموالي الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

¹ بلال خلف السكارنة، "التخطيط الإستراتيجي"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 111.

² المرجع نفسه.

شكل رقم (1) : الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية.



المصدر: نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص43.

4. مسؤوليات عضو مجلس الإدارة المنتدب في التخطيط الاستراتيجي.

يوجد اختلاف ملموس بين مسؤوليات كل من رئيس مجلس الإدارة السابق ذكرها ومسؤوليات العضو المنتدب كما يتضح مما يلي¹:

أ. اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطط سهلة التنفيذ؛

ب. تتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس أثرها على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها؛

ت. الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وقيادة عملية تطوير الأفكار الاستراتيجية من خلالها وتبسيطها إلى أعلى؛

ث. قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل وتنزيلها إليهم عبر المستويات التنفيذية المختلفة؛

ج. استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواء موارد مالية أو بشرية أو فنية أو طبيعية؛

¹ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

ح. مساءلة ومتابعة المسؤولين عن التنفيذ اليومي للخطة الإستراتيجية؛

خ. تتبع التطورات العالمية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والأسواق المنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها؛

د. تقييم التهديدات الخارجية ومحاولة تجنبها وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة؛

ذ. تقييم نقاط القوة داخل المنظمة ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل المنظمة ومحاولة علاجها.

5. واجبات ومسؤوليات مدير التخطيط.

إن قيام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لا يعني إلغاء وظيفة "التخطيط"، بل لابد من إنشاء وظيفة للتخطيط في هيكل وظائف المؤسسة نظرا لأعباء التخطيط الكثيرة التي قد ترهق كاهل المديرين التنفيذيين. لذلك نحاول تقديم وصف عام لهذه الوظيفة حيث يمكن استخدامه كأسلوب يساعد المؤسسات في وضع التوظيف الخاص بوظيفة مدير التخطيط في الشكل الذي يتناسب مع ظروفها. تتلخص وظيفة "مدير التخطيط" في إعداد نظام متكامل للتخطيط وإعداد دليل أو "لائحة" التخطيط وجمع المعلومات وإعدادها وعرضها على المديرين لمساعدتهم في وضع خططهم، ومساعدة المديرين فنيا في التخطيط وجمع الخطط "الفرعية" في خطة متكاملة والمساعدة في تحديد أهداف وسياسات واستراتيجيات وخطط المؤسسة ويمكن إبراز بعض واجباته فيما يلي¹:

أ. إعداد نظام متكامل بحيث يكون متكامل ويشمل كل أنظمة الشركة وكل المستويات الإدارية وكل أنواع الخطط الممكنة؛

ب. إعداد اللوائح الخاصة بأنواع الخطط المختلفة بحيث تتضمن شرحا مبسطا وكاملا للخطوات التفصيلية لكل نوع من الخطط؛

ت. جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط؛

ث. مساعدة العضو المنتدب في إعداد المراسلات الخاصة بالبدء في التخطيط والانتهاء منه وكذا في إجراء اتصالاته بالإدارات المختلفة بصدد التخطيط؛

ج. مساعدة مجلس إدارة المؤسسة في وضع الأهداف العامة لها، والسياسات والإجراءات والقواعد والاستراتيجيات؛

ح. تدريب المديرين في المؤسسة على التخطيط؛

خ. كتابة وصياغة كل الخطط قبل مناقشتها واعتمادها من مجلس إدارة الشركة.

¹ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

إذا التخطيط الاستراتيجي هو جهد جماعي، يتضمن مشاركة كافة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة والاستفادة من مداخلات ذوي المعرفة الكبيرة في جميع المستويات التنظيمية للشركة قصد الوصول الى النتائج المرجوة.

رابعاً: العناصر المحددة لكفاءة التخطيط الاستراتيجي.

هناك عناصر كثيرة ورئيسة يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الاستراتيجيات، و تعتبر هذه العناصر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي والمساعدة على نجاحه ومن أهمها مايلي:¹

1. وجود مناخ مشجع داخل المؤسسة للبدء في جهود التخطيط الإستراتيجي، ومنها وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعومات ونظام الاتصال، وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة وكفاءة المؤسسة، واستعداد المديرين لتخصيص وقت إضافي لعملية التخطيط الإستراتيجي؛

2. وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المنتدب والمديرين لبذل الجهد في مجال التخطيط الاستراتيجي. وأن يواكب هذا الحماس تعهد ومجهود للبدء في التخطيط الاستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه؛

3. وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط وراغبين فيه. ويتكون هذا الفريق من: مجلس الإدارة (الرئيس والأعضاء)، المديرون التنفيذيون (العضو المنتدب) وكل المستويات الإدارية التنفيذية مدير التخطيط وأي معاونين من داخل المؤسسة والخبراء واستشاريو التخطيط من الخارج؛

4. يحتاج التخطيط الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات بغرض التدريب على خطواته؛

5. يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة في هذا التخطيط ومن أمثلتهم الحكومة والوزارات المختصة والموردين والعاملين وأصحاب الأسهم والمستهلكين وغيرهم؛

6. قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي ظهور الحاجة إلى التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي وإجراء بحوث وجمع معلومات وتزويد الشركة بتقارير عن الصناعة وعن الاتجاهات العالمية الحديثة.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

سيتم التعرض من خلال هذا المطلب الى أهم المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي ممثلة في التخطيط، التخطيط بعيد المدى، الادارة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي على التوالي.

أولاً: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.

يعتبر التخطيط من المفاهيم التي ترد في علم الإدارة وفي الأدب الإداري بمعان ومضامين متنوعة ومختلفة. لكنها تشترك في

¹ نادبة العارف، مرجع سبق ذكره، ص 47.

مبدأ فكري واحد يبدأ من اعتبار التخطيط كوظيفة جوهرية مهمة للإدارة¹. فالتخطيط هو "عمل يسبق أي عمل تنفيذي في أوله تتحد نقطة البداية وهي الأهداف وفي آخره تتحد نقطة النهاية وهي تحقيق الأهداف. وبالتالي فالهدف هو نقطة البداية والنهاية في التخطيط"².

كما يمكن اعتبار التخطيط بشكل عام بأنه "النشاط الذي يتضمن التهيؤ والاستعداد للمستقبل والتنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في نشاط المنظمة"³.

فالتخطيط يتم بالاستناد على التنبؤ واتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلا. ولا يتعلق بالاكتشاف؛ بينما يستند التخطيط الاستراتيجي على اكتشاف ملامح وتوجهات ومسار المؤسسة في المستقبل، فهو قبل كل شيء بحث طويل الأمد⁴، لأنه مبني على أهداف بعيدة وطويلة وتمثل أهمية أساسية بالنسبة للمؤسسة. كما أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق أهداف طويلة قائمة على قنوات راسخة تخدم المؤسسة في الأمد الطويل من ناحية، وتقديم خدمات بأقل تكلفة وأقل جهد وأحسن أداء وأكبر ربح ممكن من ناحية أخرى. هذا يتطلب رؤية مستقبلية صحيحة وتنبؤ قائم على التوقعات الإحصائية والرياضية والتحليل الرباعي وتخطيط الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية مع المتابعة والتقييم التحسين المستمر للخطط والأهداف⁵.

ثانيا: التخطيط بعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي.

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة المفترضة. فالتخطيط بعيد المدى يُعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض ثبات المعلومات الحالية حول ظروف المستقبل ومن ثم ثبات الخطة خلال تنفيذها أي أن التخطيط بعيد المدى يفترض أن المنظمة تعيش في بيئة ثابتة نسبيا في المستقبل.

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض أن المنظمة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة أكثر ثباتا المفترضة للتخطيط بعيد المدى). وعليه فالتخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المنظمة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها⁶.

¹ سمر رجب عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص32.

² بشار يزيد الوليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار الراية، عمان، 2010، ص47.

³ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص243.

⁴ سمر رجب عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁵ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص65.

⁶ حسين مصطفى الهلاي وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات - التنظيم والإدارة - الارتقاء بالكفاءات القيادية - ط1، السحاب، القاهرة، 2009، ص141.

- هناك من قام بإجمال الفروق الموجودة بين التخطيط بعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي في خمسة نقاط وهي¹:
- من حيث الطبيعة: ففي حين أن التخطيط بعيد المدى يعتمد على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكاناتها للتمسك بها؛
 - من حيث المستوى: يمكن أن يختص التخطيط بعيد المدى بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها، استقلال ذاتي. بينما يختص التخطيط الاستراتيجي بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصيص معين؛
 - من حيث المرونة: للتخطيط بعيد المدى إجراءات ملزمة غير مرنة ولا يمكن تجاوزها بينما للتخطيط الاستراتيجي إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت عنها؛
 - من حيث المسؤولية: يتولى التخطيط بعيد المدى أخصائون في التخطيط، في حين تتولى الإدارة العليا مسؤولية التخطيط الإستراتيجي؛
 - من حيث التركيز: في التخطيط بعيد المدى يكون التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ بينما في التخطيط الاستراتيجي يكون التركيز على مرحلة التفكير والتكوين.
- وعموماً، يمكن القول بأن التخطيط بعيد المدى ينظر للمستقبل بأنه قابل للتنبؤ ويتم بشكل دوري. بينما التخطيط الاستراتيجي ينظر للمستقبل بأنه غير قابل للتنبؤ ويتم بشكل دوري ومتواصل ومستمر.

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

يرجع أصل كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية استراتيجيوس "*Strategos*" والتي تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط و إدارة العمليات الحربية. وقد ظل هذا المفهوم سائداً إلى غاية القرن التاسع عشر ثم تطور هذا المفهوم حديثاً ليصبح علم الإدارة الاستراتيجية والذي يعني "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينهما وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة ونقاط الضعف المميزة لها. وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها"².

¹ إبراهيم يوسف الأشقر، "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة غزة، 2002، ص 52.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 33.

الفصل الأولمدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي

إن الإدارة الاستراتيجية هي مفهوم أشمل و أوسع من التخطيط الاستراتيجي رغم أنه كان عبارة عن ثمة لتطور مفهومه وتوسيع لنطاقه، وإغناء لأبعاده وتفصيلا في مضمونه وتحليله البيئي. بمعنى أن الإدارة الاستراتيجية تعني أنشطة وعمليات أكثر من مجرد وضع وتنفيذ خطة استراتيجية. وتعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البيئية في نفس الوقت وتهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية للخارج، وتحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي. وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هو جزء في عملية الإدارة الإستراتيجية وعنصر مهم من عناصرها الأساسية. فالإدارة الاستراتيجية تشمل بالإضافة إلى مرحلة التصميم أو ما يطلق عليها بمرحلة التخطيط الإستراتيجي، مرحلة التنفيذ أو التطبيق ومرحلة التقييم والمتابعة، وإجراء التعديلات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في الثقافة التنظيمية وفي الهيكل التنظيمي وفي الموارد البشرية وغيرها. والفرق الجوهرى بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية هو أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالمكان والزمان الذي ستوجد فيه المنظمة بينما الإدارة الإستراتيجية ترتبط بنظرة الإدارة العليا للعالم ككل وإلى البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تعمل ضمن إطارها المنظمة¹.

ويوضح الجدول التالي الفرق بين التخطيط الاستراتيجي وبين التخطيط بعيد المدى والإدارة الاستراتيجية من حيث التأييد الإداري والافتراضات والفترة التي برز فيها هذا المفهوم.

جدول رقم (1): الفرق بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين مفهومي التخطيط بعيد المدى والإدارة الاستراتيجية.

المفهوم الأبعاد	التخطيط بعيد المدى	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
التأييد الإداري	توقع النمو وإدارة التعقيدات	تغيير المهام والقدرات الاستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث
الافتراضات	الاتجاهات الماضية سوف تستمر في الحدوث مستقبلا	الفهم العميق لبيئة السوق ونظرة فاحصة للظروف الحالية وتوقع التغيرات	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة
العملية	دورية	دورية و متواصلة	الوقت الفعلي
الفترة التي برز فيها هذا المفهوم	من الخمسينيات	من الستينات	في منتصف السبعينيات

المصدر: سمر رجب عطا الله، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات-دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة-"رسالة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة) ، كلية التجارة، غزة، 2005، ص34.

من الجدول يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي أكثر شمولاً من التخطيط الاستراتيجي الذي هو أحد وظائفها.

¹ سمر رجب عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص33.

رابعا: التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.

إن التفكير الاستراتيجي هو القدرة على توجيه العقل لملاحظة ورؤية ما يدور حوله ويحيط به من زوايا متعددة، وهو حوار حر حول المستقبل لتفادي المخاطر واغتنام الفرص والقدرة على إحداث مفاجآت دائمة والبحث عن طرق بديلة وعن السرعة والتميز. ويشير التفكير الاستراتيجي إلى عملية فكر إبداعية مختلفة، فهو أسلوب لصنع إستراتيجية تساعد على إعادة خلق المستقبل، وخلق فضاء تنافسي جديد بدلا من السعي الحثيث نحو نمو بطيء¹.

كما أن التفكير الاستراتيجي يتسم بالاستشراف وبالخيال ضمن رؤية إستراتيجية فالمفكر الاستراتيجي لابد أن يتحلى بتفكير أشمل و أبعد لا ينحصر فيما هو داخل جدران مكتبته أو شركته أو حتى بلده، بل يرى ويستكشف ويفكر فيما يحدث وسيحدث في البيئة الخارجية المحيطة محليا وإقليميا، يستعرض بيانات الماضي ويحلل بيانات الحاضر ليتنبأ بما يمكن أن يكون، ومن ثم يفكر في أنسب أساليب التعامل مع المتغيرات في البيئة المحيطة فهو لا يبحث فقط عن الفرص في السوق بل يسعى لخلقها والبناء عليها أي استغلالها².

يرى *Mintzberg* أن الفرق الجهوي بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي يتمثل في أن التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية بينما التفكير الاستراتيجي هو معالجة للبصيرة، وأن التخطيط الاستراتيجي كثيرا ما يقيد التفكير الاستراتيجي ويسبب حيرة للمديرين في الخلط بين البصيرة الثاقبة وبين الانشغال بلعبة الأرقام، وأن أكثر الإستراتيجيات نجاحا هي تلك التي تركز على البصيرة وليس على الخطط، أي أن هنالك اختلاف واضح بين المفهومين وأن التفكير الاستراتيجي يسبق التخطيط الاستراتيجي³.

و يمكن إيضاح أهم الفروقات بينهما من خلال الجدول التالي:

¹ حسين مصطفى الهالالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص160.

² أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و الإدارة الاستراتيجية- مهارات التفكير الاستراتيجي"- ط1، دار النهضة العربية، 2008، ص55.

³ ابراهيم يوسف الأشقر، مرجع سبق ذكره، ص51.

جدول رقم (2) : الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.

المفهوم / الأبعاد	التفكير الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
الرؤية المستقبلية	يمكن فقط التنبؤ بملامح المستقبل	المستقبل القابل للتنبؤ وتحديده بالتفصيل
صياغة وتنفيذ الإستراتيجية	تتسم بالتفاعلية	تتسم بتقسيم الأدوار بدقة
الدور الإداري في وضع الإستراتيجية	تفاعل ومشاركة بين مختلف المستويات الإدارية	تحصل المستويات الإدارية العليا على المعلومات من المستويات الإدارية الأدنى لتقوم بصياغة الخطة ونشرها على المستويات الأدنى لتنفيذها
التحكم	يعتمد على المرجعية الذاتية المتمثلة في الفكر الاستراتيجي والهدف الراسخ في أذهان المسؤولين، التي توجه اختياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما كان يصعب قياسها ورصدها من قبل	يعتمد على نظم القياس، بافتراض أنه يمكن قياس ورصد كل المتغيرات الهامة بدقة وبسرعة
الدور الإداري في التنفيذ	كل المستويات الإدارية تتفهم جيدا النظام ككل ومهمته والترابط بين أدوارهم فضلا عن العلاقة التبادلية بين مختلف الادوار التي تشكل النظام	المستويات الإدارية الأدنى تعرف فقط الأدوار، الموكل إليها القيام بها
صنع الإستراتيجية	ينظر إلى الاستراتيجية والتغيير على أنهما مرتبطان حتما، ويفترض أن وجود خيارات إستراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح، هو أصعب وأهم من عملية تقسيمها	يتمثل التحدي في تحديد الوجهة الإستراتيجية
العملية والعائد	تغيير عملية التخطيط نفسها كعنصر حاسم من عناصر القيمة المضافة	ينصب التركيز على وضع الخطة كهدف أساسي

المصدر: حسين مصطفى الهالالي وآخرون ، " التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات- التنظيم و الإدارة- الارتقاء بالكفاءات القيادية-"، ط1، السحاب ، القاهرة، 2009، ص160.

المطلب الثالث: خصائص وأساليب التخطيط الاستراتيجي.

إن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة متجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما لا يمكن جعل الخطة في حد ذاتها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة.

أولاً: سمات التخطيط الاستراتيجي.

عموماً يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي، يتسم بمجموعة من الخصائص تتمثل في¹:

1. الآثار طويلة الأجل، حيث يهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة؛
2. حشد الطاقات الكامنة والموارد، إذ أنه يسعى إلى حشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء ذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛
3. الديناميكية والمرونة، فبناءً على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة مع كل جديد وطارئ خلال تعديل الأهداف والخطط²؛
4. هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها³؛
5. المستقبلية، فهو ينظر إلى المستقبل أي أنه أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة، إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل؛
6. هو رد فعل لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الشركة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل⁴؛
7. الترتيب للخيارات والأولويات، فمن الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خططها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها؛
8. الهيكلية، فهو لا يأتي دفعة واحدة ولكنه يتضمن مراحل تخطيطية عديدة حتى يصل إلى شكله النهائي ولذلك لا بد

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص113.

² سمر رجب عطاالله، مرجع سبق ذكره، ص40.

³ محمد الصيرفي، "التخطيط الاستراتيجي"، ط1، مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص94.

⁴ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص09.

من ربط كل هذه المراحل ضمن هيكلية معينة حتى تصل إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي¹؛

9. يختص بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة التي سمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دائمة²؛

10. المشاركة الواسعة، إذ أنه يتطلب مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

ثانيا: أهداف التخطيط الاستراتيجي.

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ما يلي³:

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة؛

2. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها؛

3. تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتوجيهها ووضع سبل التعامل الفعال معها؛

4. تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار.

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي أيضا إلى⁴:

1. تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها؛

2. يساعد على تخصيص الفائض من الموارد؛

3. يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية؛

4. يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المنظمة؛

5. يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.

ثالثا: أساليب التخطيط الاستراتيجي.

هناك أربعة أساليب أو طرق رئيسة للقيام أو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، واستخدام طريقة معينة لا يعني الاستغناء عن

الطرق الأخرى، كما أن اختيار أسلوب من هذه الأساليب مرتبط برؤية الإدارة العليا وفلسفتها في العمل من جانب، وكذا

الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة من جانب آخر، وبذلك يمكن للمنظمة أن تغير الطريقة المستخدمة إذا ما وجدت ضرورة

¹ سائد حسن يوسف شراب، "التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية محافظات غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص22.

² بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ حسين مصطفى الهاللي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82، 108 إلى 110.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص95.

لذلك وهذه الأساليب هي¹:

1. أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل.

ويتبع هذا الأسلوب في المنظمات التي تتسم بالمركزية وتقوم فيها الإدارات العليا بالتخطيط الاستراتيجي²، حيث تقوم هذه الأخيرة بوضع التوجهات العامة والأهداف الاستراتيجية لصياغات تخطيطية بعد سلسلة من الحوار والنقاش لغرض اثرائها والاتفاق عليها. ثم يطلب من الإدارة الوسطى اشتقاق أهدافها التشغيلية وصياغة خطط التنفيذ في ضوء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. ويتم هنا أيضا حوار ونقاش لغرض اشتقاق هذه الأهداف والاتفاق عليها، ثم ترسل هذه الأهداف للإدارة العليا لغرض الإقرار، وفي ضوء هذا الإقرار الذي قد يسبقه نقاش وحوار وتعديل ترسل الأهداف بعد الإقرار نزولا لمستوى الإدارة الوسطى. وهذا أيضا يتطلب من الإدارة الدنيا أن تضع أهدافا تفصيلية في ضوء أهداف وتوجهات المستويات الإدارية العليا، ثم يعاد الأمر صعودا لغرض الإقرار من قبل المستويات العليا في الهيكل التنظيمي. إن هذا المدخل يعطي حرية أكبر للإدارة العليا للتدخل في العملية التخطيطية وتوجهاتها.

2. أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى.

بموجب هذه الطريقة تبدأ دورة التخطيط من الإدارة الدنيا، حيث تضع أهدافها التفصيلية في ضوء ظروف عمل واقعية هي أقرب إليها. وترسل هذه الأهداف التفصيلية إلى الإدارة الوسطى التي من المفترض أن تناقشها وتستوعبها ضمن إطار خططها التشغيلية بعد حوار ومناقشة مستفيضة من قبل الأطراف. وقد يتطلب الأمر إعادة الكرة إلى الإدارة الدنيا لتعديل أهدافها التفصيلية وخططها التكتيكية. ثم ترسل إلى الإدارة الوسطى للإقرار، ثم تتجه صعودا باتجاه الإدارة العليا التي تحاور هذه الخطط التشغيلية لغرض الإقرار أو التعديل أو التغيير إذا تطلب الأمر. وهكذا يتكرر الحوار بين هذه المستويات الثلاثة للإدارة قبل الاتفاق على الصيغة النهائية للخطوة ومستوياتها الثلاثة.

إن هذا المدخل يقيد أكثر من سابقه من حرية الإدارة العليا من التدخل حيث تجدد نفسها في كثير من الأحيان ملزمة بما تم تطويره من أهداف في المستويات الإدارية الأدنى للمنظمة.

3. أسلوب التخطيط المختلط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

بموجب هذه الطريقة يتم المزاوجة بين المدخلين السابقين، حيث تنطلق الدورة التخطيطية حسب الحالات من أي اتجاه من مستويات الإدارة لغرض تلافي القصور باستخدام أي واحد من المدخلين السابقين، والاستفادة من إيجابيات كلا الطريقتين. فقد تبدأ عملية تحديد الأهداف وصياغة الخطط بموجب هذه الطريقة في المستويات الإدارية الثلاثة، ثم يتبع

¹ طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، ط 1، دار وائل، عمان، 2007، ص 123-126.

² محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 98.

ذلك عملية نقاش وحوار وتعديل إلى أن تصل المنظمة إلى الصيغة النهائية للخطة.

4. فريق التخطيط الاستراتيجي.

يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة، ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط¹. وما يجدر الإشارة إليه أن هذه الأساليب أو الطرق المستخدمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي قد تخضع لبعض التعديلات وفقا للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذلك تبعا لفلسفة الإدارة العليا في المنظمة.

المبحث الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي.

إن المنظمات تعيش في بيئة تتميز بالتغير، الشيء الذي يجعلها عرضة لآثار السلبية لهذه التغيرات لذلك كان لزاما عليها انتهاز خطة إستراتيجية معينة تعمل على تقليل الآثار السلبية الناجمة عنها. فالتخطيط الاستراتيجي يخصص الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة. وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الإستراتيجي، إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيرا الصعوبات الناتجة عنها، فهو يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها. كما أنه يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها كما أنه يقلل من حالة عدم التأكد والحد من الأنشطة الزائدة.

المطلب الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي والمجالات التي يركز عليها.

في ظل تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من طرف المنظمات، يطرح التساؤل حول الاسباب التي تشجع هذه الأخيرة على التوجه اليه خاصة ما ينطوي عليه من أعباء مالية ضخمة، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب ابراز أهمية التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى مخرجاته وأهم المجالات التي يركز عليها وكذا عناصره.

أولا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن للتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة لا يمكن حصرها بالنسبة للهيئات المختلفة وهذه الأهمية تبرز من خلال المنافع أو الفوائد التي تحققها لها من أجل ديمومتها ونجاحها وهذه الأهمية يمكن ذكرها في النقاط التالية²:

1. السؤال والإجابة على الأسئلة الأساسية التي تواجه المنظمة؛

2. يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة؛

3. يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية؛

4. يضع أهدافا محددة للإنجاز؛

5. يزود بأساس لقياس الأداء؛

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 116.

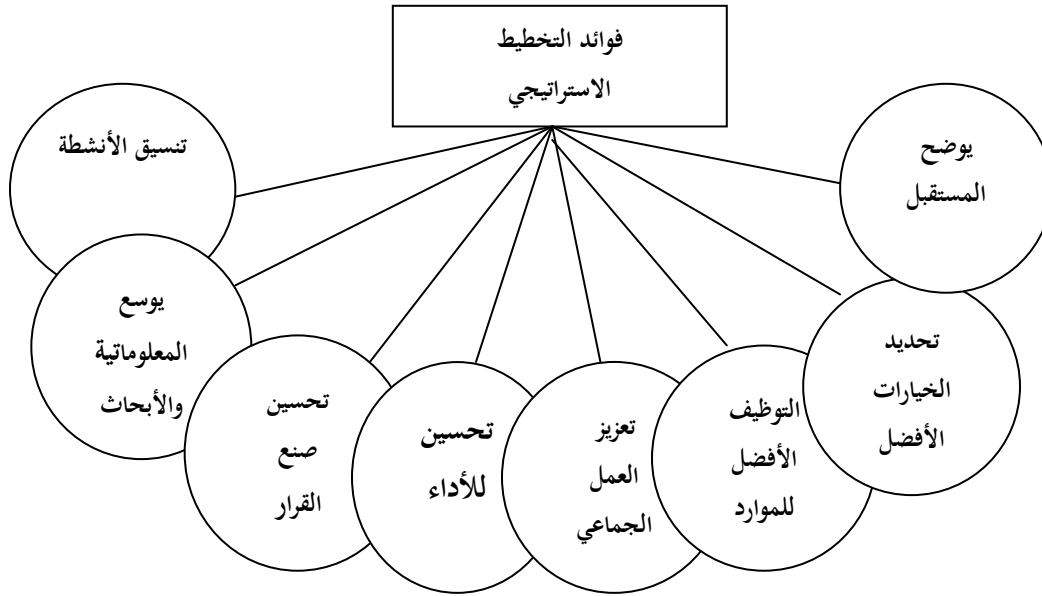
6. يصلح كقناة للاتصال؛

7. يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة؛

8. يزود بالاحتياجات التدريبية.

كما تتضح أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): فوائد التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: مجيد الكرخي، " التخطيط الإستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي-"، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 48.

حيث يبين الشكل أن للتخطيط الاستراتيجي فوائد تكمن فيما يلي¹:

1. توضيحه للمستقبل وتصوره للأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط للمتغيرات البيئية القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها؛

2. يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها؛

3. يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل؛

4. يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها؛

¹ مجيد الكرخي، " التخطيط الاستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي-"، دار المنهاج ، الاردن، 2009، ص 46-47.

5. يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسة لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة. ويدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسة للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها. فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة لوضعها على مسالكها الصحيحة؛

6. يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها؛

7. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداث أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

ثانياً: مخرجات التخطيط الاستراتيجي.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات مستقبلية ممكنة عن هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. وعموماً يمكن القول أن عملية التخطيط تسفر عن ثلاثة أنواع من الخطط:

1. الخطة الإستراتيجية.

الخطة هي إطار يحدد فيه فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب. مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية...، وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5 و15 سنة. ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا. كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كإطار تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية وإطار لتوجيه القرارات في المنظمة¹.

2. الخطط التكتيكية متوسطة الأجل.

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسة في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح بين 3-5 سنوات.

¹ - بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل. وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الاستراتيجية¹.

3. الخطط التكتيكية قصيرة الأجل.

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف مع الموارد والميزانيات السنوية. وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات و جداول الإنتاج... ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل. وتتميز بكونها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن السنة الواحدة. ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين. كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة².

ثالثاً: المجالات التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي.

إن المجالات التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي هي³:

1. تلك التصرفات الخاصة بتحديد الأهداف طويلة الأجل.

وأهم هذه التصرفات تخصيص الموارد، وعليه تتحدد تصرفات المديرين بأن تأخذ الطابع التجاري والمالي والتسويقي، وعادة ما يلجأ المديرين إلى حساب المبيعات، ومعرفة مدى تقبل المستهلك للمنتجات التي يقدمونها، وكذلك العائد والتكلفة من المبيعات بطريقة عقلانية ورشيدة تؤدي إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل، والتي يمثل الربح أحد الأهداف القوية التي تحاول المؤسسات تحقيقه.

2. يركز على تلك التصرفات الخاصة بالتكيف بين المؤسسة والمحيط.

فعند عدم تقبل السوق مثلاً لمنتجات المنظمة، لابد لها من أن تكون مرنة، وتغير هذه المنتجات أو تحسن من جودتها بشكل يناسب رغبات وحاجات المستهلك. وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن المحيط لا يعبر على المستهلكين فحسب؛ بل يشير إلى أطراف أخرى كالمنافسين والحكومة والمنظمات الاقتصادية والاجتماعية. كما تشمل على حصة المنظمة في السوق وحجم السوق وعدد المنتجات... لذا وجب على المديرين تتبع التغيرات المحيطة بها ومواكبتها.

3. الحصول على تقبل الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة لوجهة نظر إدارة المؤسسة في مسائل معينة ومن أبرز هذه المسائل: لماذا ارتفع السعر؟ لماذا زاد عدد المنتجات؟ ولماذا انخفض نطاق التوزيع؟ لماذا تغير نظام ساعات

¹ نبيل حامد مرسي، "التخطيط الاستراتيجي"، الإسكندرية، 2008، ص 19.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

³ أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 28-30.

العمل؟ ... كل هذه المسائل تكون صعبة الفهم لدى أطراف المنظمة، لذا يجب على المديرين أن يقدموا تفسيرات قوية لتقبل الأطراف المعنية، و إقناعهم بالإجابة على هذه المسائل.

رابعاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي.

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية¹:

1. وضع الإطار العام للإستراتيجية؛
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة وتحديد الأهداف والغايات؛
3. وضع الإستراتيجيات البديلة و المقارنة بينها؛
4. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة؛
5. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية؛
6. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة؛
7. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

المطلب الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المنظمة ومعوقاته.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المنظمة ثم متطلباته وكذا معوقاته.

أولاً: أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المنظمة.

إن تبني التخطيط الاستراتيجي كمنهج للإدارة والمنافسة سوف يعمل على الرفع من كفاءة أداء المنظمة وذلك من خلال منح إدارتها العليا القدرة على تقييم البدائل المتاحة للأنشطة والفعاليات التي تمارسها، واتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبناء عليه فالتخطيط الاستراتيجي يعد من المسائل المهمة والأساسية في دعم قدرات المنظمة على الرفع من كفاءة أدائها ومن ثم خلق القدرات التنافسية التي ستسهم في تحقيق هدي النمو والاستقرار في آن واحد. وهذا ما يعطي المنظمة قدرة إضافية على تطوير أفكارها الإستراتيجية لما سيكون عليه المركز

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

التنافسي للمنظمة مستقبلا. ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يعزز من كفاءة أداء المنظمة أي قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، بما ينعكس إيجابيا على تعزيز قدراتها التنافسية، وذلك من خلال¹:

- كفاءة تخصيص الموارد، وذلك من خلال توزيع عوامل الإنتاج إلى المستوى الذي لا يمكنها من زيادة الكمية المنتجة من السلعة أو الخدمة محل نشاط المنظمة وهذا المستوى سيكون محددًا في إطار إستراتيجية المنظمة التي ستعمل على توزيع مواردها بطريقة تمكنها من التنسيق بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية في آن واحد وذلك في إطار الخطة الموضوعية وما تحمله من سياسات وبرامج تتضمن تحقيق رؤية المنظمة وإيصال رسالتها. كما أن امتلاك الموارد في حد ذاته لا يعني أن المنظمة ستحافظ على الميزة التنافسية ما لم تمتلك القدرة التنظيمية والإدارية على استخدام فعال لتلك الموارد.

- الكفاءة التقنية، إن التقنية هي أكثر العوامل البيئية حركية، وأعمقها تأثيرا على كفاءة الأداء، ويضع التخطيط الاستراتيجي المنظمة في حالة من التأهب والاستعداد الدائم للتعامل مع ما يطرأ من تطور على التقنيات المستخدمة في مجال نشاطها. فالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة التقنية تستوجب اختيار الفن الاستراتيجي الذي يحقق مستويات الإنتاج المستهدفة ضمن ما تم تخصيصه من موارد بحيث ينجم عن ذلك إنتاج أقل كلفة، ما يعطي ميزة تنافسية للمنظمة خاصة إذا كانت إستراتيجيتها تركز على خفض تكاليف الإنتاج. وتحقيق هذه الإستراتيجية يتطلب اتخاذ قرارات واضحة بخصوص مستويات التقنية التي ستبناها المنظمة للرفع من قدراتها التنافسية، وتعد قدرة المنظمة على التكيف مع التطور التقني الذي يشهده سوق المنتج أو الخدمة من أهم العوامل المؤثرة في الكفاءة التقنية للمنظمة. ومن ثم فإن السبيل الوحيد للتعامل مع جملة هذه التغيرات لن يكون إلا عن طريق خطة إستراتيجية تضمن للمنظمة مواكبة التطورات التقنية للتكيف معها، وحشد الموارد المالية والبشرية اللازمة لاستيعابها في إطار إستراتيجية تقوم على بناء القدرات التقنية الذاتية للمنظمة.

- الكفاءة المالية، تعبر الكفاءة المالية عن نجاح المنظمة في الوصول إلى تحديد مصادر التمويل المثلى الأكثر أمنا والأقل تكلفة، بغية تمويل أنشطتها الآنية، والتوسع في استثماراتها المستقبلية. لأن قدرة المنظمة على دعم قدراتها التنافسية لا يتحقق إلا إذا توافرت احتياجاتها من رأس المال الثابت والعامل وفق ترتيب زمني للتخصيصات المالية. فقدرة المنظمة على استخدام الأموال المتاحة بكفاءة يجعلها تتفوق على المنافسين، وهذا لا يتم إلا من خلال اختيار أفضل المصادر التمويلية التي تصب في أعلى فرص الاستثمار المتاحة كفاءة، في إطار إستراتيجية تسعى إلى تحقيق التوازن بين مصادر التمويل طويلة الأجل ومصادر التمويل قصيرة الأجل.

¹ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 246-247 ؛ 249 ؛ 251.

ثانيا: متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام للتخطيط الإستراتيجي، وعدم توافر هذه المتطلبات يعني أن النظام سيعاني الفشل. وهذه المتطلبات هي كما يلي¹:

1. **موارد مالية:** يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الاستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين؛

2. **مهارات إدارية:** يجب أن يكون المديرين في الإدارة العليا (ويفضل المستويات الإدارية التالية أيضا) ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط من فروع أخرى؛

3. **أنظمة معلومات:** يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط؛

4. **الوقت:** تحتاج الشركة إلى جهود مستفيضة ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي؛

5. **حوافز:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري إضافي و مضني من المديرين، الأمر الذي يجب تشجيعه بأنظمة ثرية للمكافآت المادية و الحوافز مرتبطة بالاجتماعات و البحوث التي تجري، و المجهود الإضافي؛

6. **أنظمة الاتصال:** يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية؛

7. **ثقافة المنظمة:** يعني أن تشجع المنظمة التفكير الاستراتيجي وجمع المعلومات، والاجتماعات، والمناقشات، وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي؛

8. **الابتكار:** يجب على المنظمة أن تطلق التفكير الابتكاري وأن تشجعه وذلك بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الإستراتيجية؛

9. **المخاطرة:** كلما كان المديرون على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي؛

10. **كفاءة الرئيس:** كلما كان العضو المنتدب والمسؤول عن الإدارة الاستراتيجية ذا كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت الفرصة للنجاح؛

¹ أحمد ماهر، " دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي"، ط1، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2009، ص 46-48.

11. **اقتناع الإدارة العليا:** كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية زادت فرصتها للنجاح، وبدون هذا الدعم تنضب موارد الإدارة الاستراتيجية وتفشل؛
12. **المرونة:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة و الظروف المحيطة، وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها؛
13. **علاقات تنظيمية قوية:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات؛
14. **تاريخ للتخطيط:** المنظمات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط (مثل إعداد الموازنات) يمكنها إن تقبل أنظمة التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل؛
15. **استقرار نسبي:** المنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى.

ثالثاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي.

رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي والمزايا التي يقدمها للمنظمة إلا أن استخدامه ليس أمراً هيناً فهناك العديد من المعوقات والعقبات التي تواجه المنظمة في استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها بعيدة المدى. ومن بين هذه المعوقات نجد¹:

1. عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي؛
2. الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات والتي من أهم أسبابها صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية؛
3. ضعف ميزانية وموارد المنظمة؛
4. التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة نتيجة للكم الهائل من المعلومات والبيانات الواجب توفرها. ويذكر *Bean* أن إدارة المنظمة تواجه مجموعة من الشرائك في إطار عمليات التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية ومنها:
1. الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأنه مستمر، وسيكرر دائماً ومن ثم يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار؛
2. النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مستويات المنظمة؛

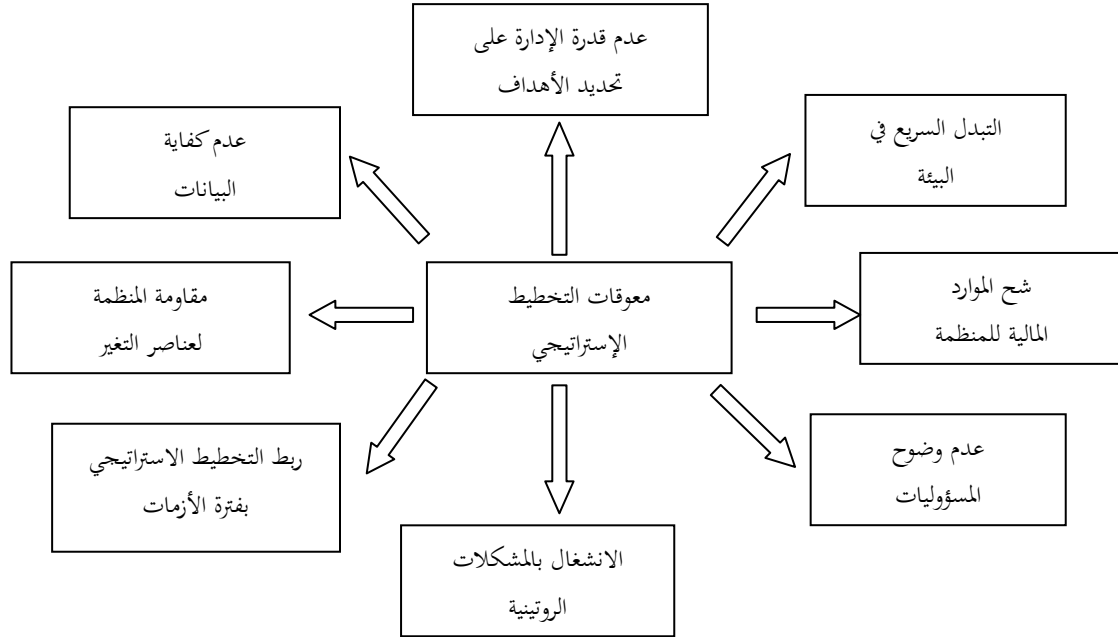
¹ خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 32 إلى 34.

3. تجاهل ثقافة المنظمة والمنافسة والعملاء؛

4. التفاؤل المفرط، دون الأخذ بعين الاعتبار المفاجآت المحتملة الظهور.

وتظهر صعوبات التخطيط الاستراتيجي ملخصة بالشكل التالي:

شكل رقم (3) : معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: بلال خلف السكارنة، " التخطيط الإستراتيجي"، ط1، دار المسيرة ، عمان، 2010،، ص 110.

من خلال الشكل السابق يتبين أن الصعوبات التي تقف أمام التخطيط الاستراتيجي تتجلى في¹:

1. التغير والتبدل السريع في البيئة يؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها لذلك فالاستراتيجية تحتاج إلى استقرار الظروف التي تحيط بها؛

2. عدم قدرة الإدارة العليا على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية حيث أن هذه الأخيرة هي أولاً وآخراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خططها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها؛

3. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير الحاصل على مستوى السياسات والإجراءات والبرامج القائمة التي تعودت عليها والتمسك بواقعها القائم. وهذا ما يتعارض مع مهام التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في إحداث تغييرات وتبني سياسات وبرامج وإجراءات بهذا الغرض؛

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 108 إلى 110.

4. الموارد المالية للمنظمة والتي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل؛
5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي الشيء الذي يعيق العمل الاستراتيجي؛
6. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الاستراتيجية، الشيء الذي يلهي المنظمة عن وضع خطة استراتيجية تنهض بها؛
7. المعلومات والبيانات الإحصائية إذ لا بد من توفرها، إذ بدونها يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة؛
8. ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بأنظمة الإدارة الأخرى.

إن للتخطيط الاستراتيجي علاقة تربطه بباقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة كالنوعية والموازنات والموارد البشرية والرقابة والأداء وغيرها ويمكن توضيح هذه العلاقة في النقاط التالية¹:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.

يعمل التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل عندما يوضع في بيئة تعزز من إدارة الجودة، فالتخطيط الاستراتيجي ومفاهيم الجودة يتقاسمان العديد من العناصر المشتركة وهو ما يعزز من أساليب الإدارة والتقنيات المستخدمة في العمل. إن إدارة الجودة الشاملة كما عرفها Benhard هي: "إيجاد ثقافة متميزة في الأداء، تتطافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت."²

فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري مستند إلى تحقيق الرضا للعملاء وتعزيز القيم الإيجابية، فهو يدعو إلى المشاركة الواسعة لغرض تحسين مجمل العمليات وتطوير المنتجات والخدمات، ويعزز ثقافة تنظيمية تحث على الإبداع والتغير نحو الأحسن.

وأهم العناصر المشتركة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة تتمحور في الآتي:

¹ طاهر محسن منصور الغالي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 129 إلى 132.

² المرجع السابق، ص 554.

- يعزز التركيز على متطلبات العملاء من خلال المنتجات والخدمات المقدمة؛

- يؤكد على دور العاملين ومشاركتهم من خلال فرق عمل متكاملة ؛

- يستخدم مقاييس الأداء؛

- يركز على النتائج النهائية؛

- يعتمد على جميع البيانات وتفسيرها؛

- يدعم الإدارة القائمة على الحقائق؛

- يربط تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية الإدارة.

إن كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن ينجحا دون الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا. وأن نجاح تطبيق كل منها يتطلب رؤية واضحة، عمليات تخطيط واشتراك فعال من طرف الإدارة العليا، بالإضافة إلى حاجتها إلى دعم عملي ومستمر من خلال التدريب والتطوير والتخصيص للموارد المالية والبشرية الفاعلة.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية.

إن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد المالية يعتبران عنصران مهمان للإدارة الفاعلة، فعمليات التخطيط الاستراتيجي تسفر عن خطة إستراتيجية تحدد الاتجاه المستقبلي، أما الموازنات التخطيطية فتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة. كما أن تخصيص الموارد في كلا الخطتين دون تفكير إستراتيجي ناضج يؤثر سلبا على العمل بسبب عدم الاستجابة الفعالة للاشتراطات المستقبلية، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة المرشد لعمليات وضع الموازنة كما يمنح للإدارة فرصة إعادة تقييم الموارد المتوفرة، فعملية التخطيط وعملية وضع الموازنات يجب أن تكون عمليات تفاعلية تعطي افتراضات حول الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، في حين أن الخطة تؤثر الأولويات لتخصيص الموارد.

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.

إن وضع الخطة الإستراتيجية يتطلب إعادة مراجعة احتياجات خطط الموارد البشرية، فتغير تصميم العمل وتنظيمه، وإجراءات عمليات الاستقطاب أو التسريح والتغييرات في الأجور وأنظمة التحفيز والتطوير والتدريب تستوجب تسويتها ضمن التوجيهات الواردة في الخطة الإستراتيجية.

رابعا: التخطيط الاستراتيجي وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات كمورد يحتوي العديد من المكونات المهمة كالاتصالات، والخدمات الاستشارية وغيرها. ويجب

أن تؤخذ في إطار تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار وتطوير الخطط في المنظمة، وأن لا تكون هذه التكنولوجيا معزولة عن محيط عملها.

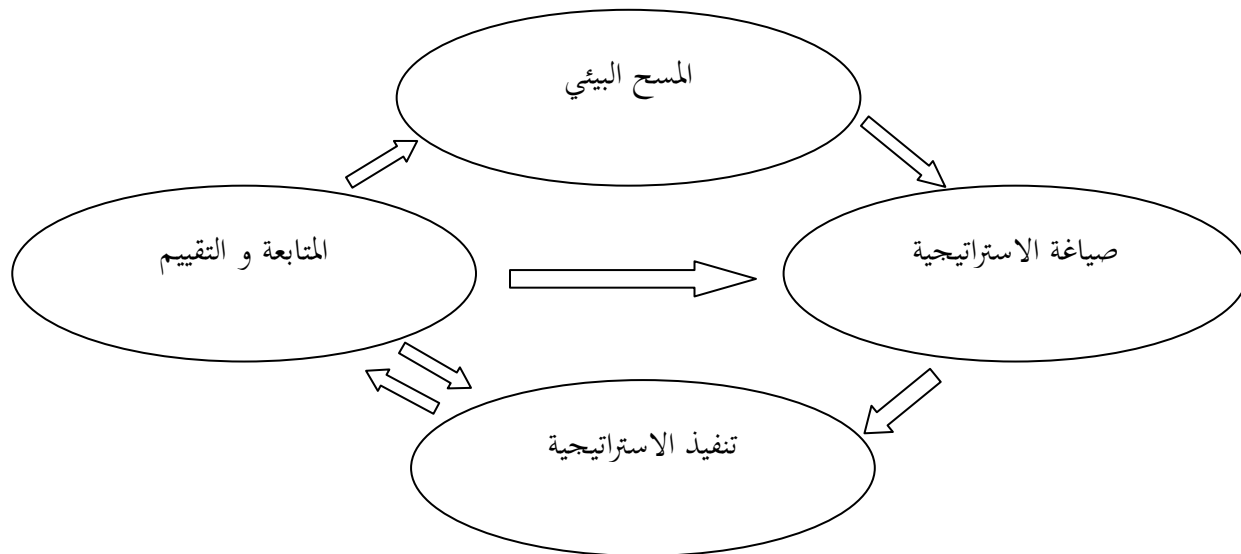
خامسا: التخطيط الاستراتيجي والرقابة على الأداء.

تعد الرقابة وتقارير الأداء المصاحبة لعمليات تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف إحدى المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، فمصادقية المعلومات المقدمة حول الخطة الإستراتيجية وكذا تقارير الأداء تمنح الأطراف الخارجية وصانعي السياسات صورة شاملة عن تقدم العمل والصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف. حيث أن الأداء فعل يعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي.

المبحث الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي

يجرى إعداد التخطيط الاستراتيجي وفق مراحل متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها، ورغم تعدد آراء الباحثين فيما يتعلق بخطوات التخطيط الاستراتيجي إلا أنها لا تخرج عن نطاق الخطوات المتعارف عليها من قبل العديد من الكتاب والمتمثلة في الخطوات التالية: مرحلة المسح البيئي (التحليل الاستراتيجي للبيئة)، مرحلة صياغة الاستراتيجية، مرحلة تطبيق (تنفيذ) الاستراتيجية، مرحلة المتابعة والتقييم. والشكل الموالي يوضح التفاعل المتبادل بين مكونات التخطيط الاستراتيجي.

شكل رقم (4): التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الاستراتيجية.



المصدر: مجيد الكرخي، " التخطيط الاستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي-"، دار المنهاج، عمان-الأردن، 2009، ص 60.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذه الخطوات بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة "التحليل البيئي"

إن التحليل الاستراتيجي للبيئة هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي وذلك من حيث تحليل المكونات البيئية الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية مستقبلا. فالتحليل الاستراتيجي "هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة، هما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، فهو يتطلب تحليلا بيئيا *Environmental Analysis* الذي هو تحليل للظروف الخارجية. وتقوم به المنظمة لتحليل الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوافر لها والتهديدات التي يجب أن تحتاط لها و تحمي نفسها منها. الشق الآخر هو إجراء تدقيق داخلي *Internal Audit* وهذا يتطلب جرد وضعها الداخلي بهدف حصر كل من نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

إن هذا التحليل هو تحليل لهذه الأبعاد لمساعدة الإدارة العليا لتحديد الخصائص الاستراتيجية، ويسمى علماء الإدارة الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي أحيانا بمصطلح *Swot Analysis* وهي الحروف الأولى من القوة والضعف والفرص والتهديدات: *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*. وسمي أحيانا بتحليل الموقف لأنه ينطوي على تحليل كامل الموقف الذي تعمل فيه المنظمة، من بيئة خارجية وعناصر داخلية¹.

ويوضح كل من *Narayaman -Nath* بأن التحليل البيئي يكمن في "العمليات التي تطور بواسطتها المدراء الاستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل"². فالهدف الأساسي من قيام المنظمات بالتحليل البيئي يتمثل في إطلاع الاستراتيجيين على التغيرات الحاصلة والمحتملة الحدوث في البيئة. والتي تؤثر في اتجاه مسار المنظمة الحالي والمستقبلي بما يضمن اختيار إستراتيجية سليمة تضمن النجاح في تحقيق الغرض الأساسي من وجودها. كما أنه ضروري لتحديد الخصائص الاستراتيجية، ويساعد في تحديد أنشطة جديدة ستمارسها المنظمة. ويتضمن التحليل الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية.

أولاً: تحليل البيئة الخارجية.

1. مفهوم تحليل البيئة الخارجية: هو التحليل الذي تقوم به المؤسسة لمحيطها والذي تسعى من خلاله إلى معرفة الوضع

الحالي والأوضاع المستقبلية المحتملة لهذا المحيط الذي تنمو وتنشط فيه وقد جعل اتساع مفهوم البيئة الخارجية شموليتها

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص75-76.

² خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص71-72.

عدد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة فيرى البعض أن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع المنظمات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتشكل من خلاله علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة¹.

و يرى كل من *James Mintzberg* بأنها "جميع العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرارات"².

وفي المفهوم الذي قدمه *Jauch* و *Glueck* هي "العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمنظمة"³. كما أن تحليل البيئة الخارجية يتضمن البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص وما قد تحمله من تهديدات حيث تستعد المنظمة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة⁴. إن التعريف الأخير يتفق مع المفهوم الذي قدمه كل من *Jauch* و *Glueck* اللذان حددا إطارا للبيئة الخارجية و تأثيرها على المنظمة بما تتيحه من فرص وما تخلفه من تهديدات، مؤثرة على نقاط قوة ونقاط ضعف المنظمة. مما سبق يمكن القول أن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة ما هو إلا اغتنام للفرص المتاحة أمامها وتجنب للتهديدات التي تترص بها ومواجهتها بأقل أضرار ممكنة.

2. مستويات البيئة الخارجية.

إن كون البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات عديدة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها، ونجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة، تتمثل الأولى في البيئة الخارجية العامة وتسمى أيضا البيئة الكلية، أو غير المباشرة، فيما تمثل الثانية البيئة الخارجية الخاصة وتسمى أيضا بيئة العمل، المهام والصناعة أو المباشرة⁵.

أ. البيئة الخارجية العامة (البيئة الكلية).

وهي البيئة التي تؤثر على جميع المنظمات في المجتمع، منها شركات التأمين موضوع الدراسة، دون أن تكون هذه الأخيرة متنافسة أو حتى منتمية إلى نفس قطاع النشاط (الصناعة). وعلى أساس ذلك يتعين أن يحتوي تحليل البيئة الكلية لهذه المنظمة على كل المتغيرات أو العناصر المرتبطة بمختلف جوانب البيئة والتي تؤثر بطريقة غير مباشرة في نشاطها وهي

¹ خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص90.

² كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية- العولمة و المنافسة"، ط1، دار وائل، 2004، ص118.

³ المرجع السابق، ص119.

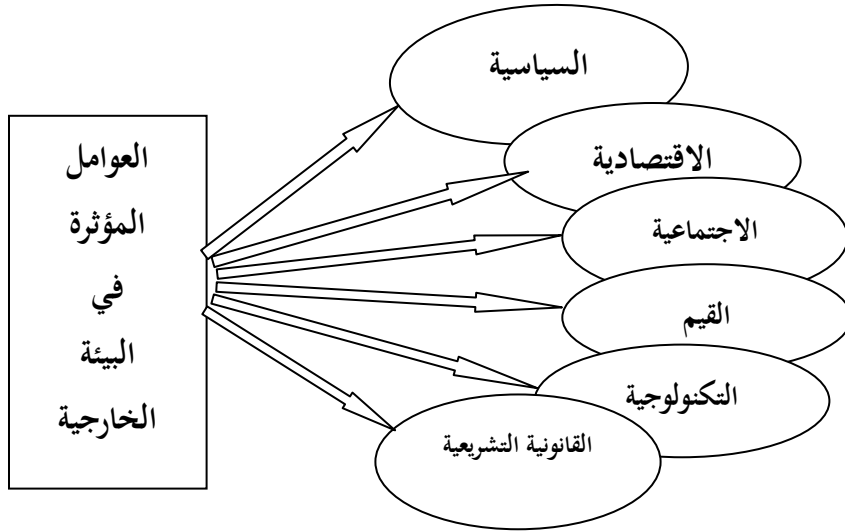
⁴ عيسى حيرش، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص92.

⁵ خالد محمد بني حمدان، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص91.

المتغيرات أو العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية (القانونية) والعوامل القيمية والتي تسمى بتحليل *PESTLE* والتي تُكوّن العناصر المهمة لهذه البيئة¹.

إن هذه العوامل سواء كانت فردية أو مجتمعة فإنها تؤثر على البيئة الداخلية للمنظمة وتنعكس ردود أفعالها على خططها وبرامجها و أنشطتها. والشكل الموالي يوضح العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على المنظمة.

شكل رقم (5) : العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية



المصدر: مجيد الكرخي، " التخطيط الاستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي-"، دار المنهاج، عمان-الاردن، 2009، ص 166.
من خلال الشكل رقم(5) يتبين أن العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية هي كالاتي²:

-**العوامل السياسية *Policy (P)***: وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تتمثل في التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، درجة الاستقرار السياسي وأثره على التنبؤ بالأعمال الخاصة بالمنطقة مستقبلا، نمط السلطة السياسي...؛

-**العوامل الاقتصادية *Economic (E)***: وتعني التأثيرات المحلية والوطنية وتأثيرات الاقتصاد العالمي على عمليات المنظمة، كما ينطوي تحت إطار هذه العوامل بحمل المؤشرات المرتبطة بها ومن بين هذه المؤشرات الاقتصادية نجد: الناتج القومي المحلي، معدل التضخم، معدل الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات في اتخاذ

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص160.

² خالد محمد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص94.

القرارات، المنافسة ودرجة حدتها وأثرها على منظمات الأعمال وتركيب الهيكل الاقتصادي، المؤسسات المالية وما تضمه من البنوك ومعاملاتها و البورصات المالية وغيرها من المؤشرات أو العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي؛

- **العوامل الاجتماعية Social (S):** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع على منظمات الأعمال وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان والحركة الاستهلاكية؛

- **العوامل التكنولوجية Technology (T):** وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات منظمة الأعمال. وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسة في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار؛

- **العوامل التشريعية (القانونية) Legal (L):** وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمة الأعمال من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدول والتي تؤثر على منظمة الأعمال مثل: قوانين العمل، قوانين المنافسة، قوانين التأمينات، القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة...؛

- **القضايا القيمية Ethical issues (E):** ويراد بها مجمل القيم والأخلاق التي تحكم العلاقات بين المنظمات الإقليمية والقارية والعالمية وسبل التعاون بينها والالتزامات بينها والقيم السائدة لديها والثقافة التي تعمل بها وهذا يشمل المنظمات المحلية والوطنية وخاصة التي تعمل في نفس الميدان (المجال)¹.

ب. البيئة الخارجية الخاصة (الجزئية):

تشير هذه البيئة إلى بيئة الصناعة التي تنتمي إليه المنظمة و منافسيها، ويشير تعبير الصناعة في هذا الصدد إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها استراتيجيا²، وهي تضم كل العناصر أو المتغيرات التي تؤثر مباشرة على المنظمات المنتمية إلى القطاع المعني من حيث كثافة ومستوى الضغوطات . ولهذا تنحصر آثارها بما يجمعها (Porter) في خمس قوى (P. F).

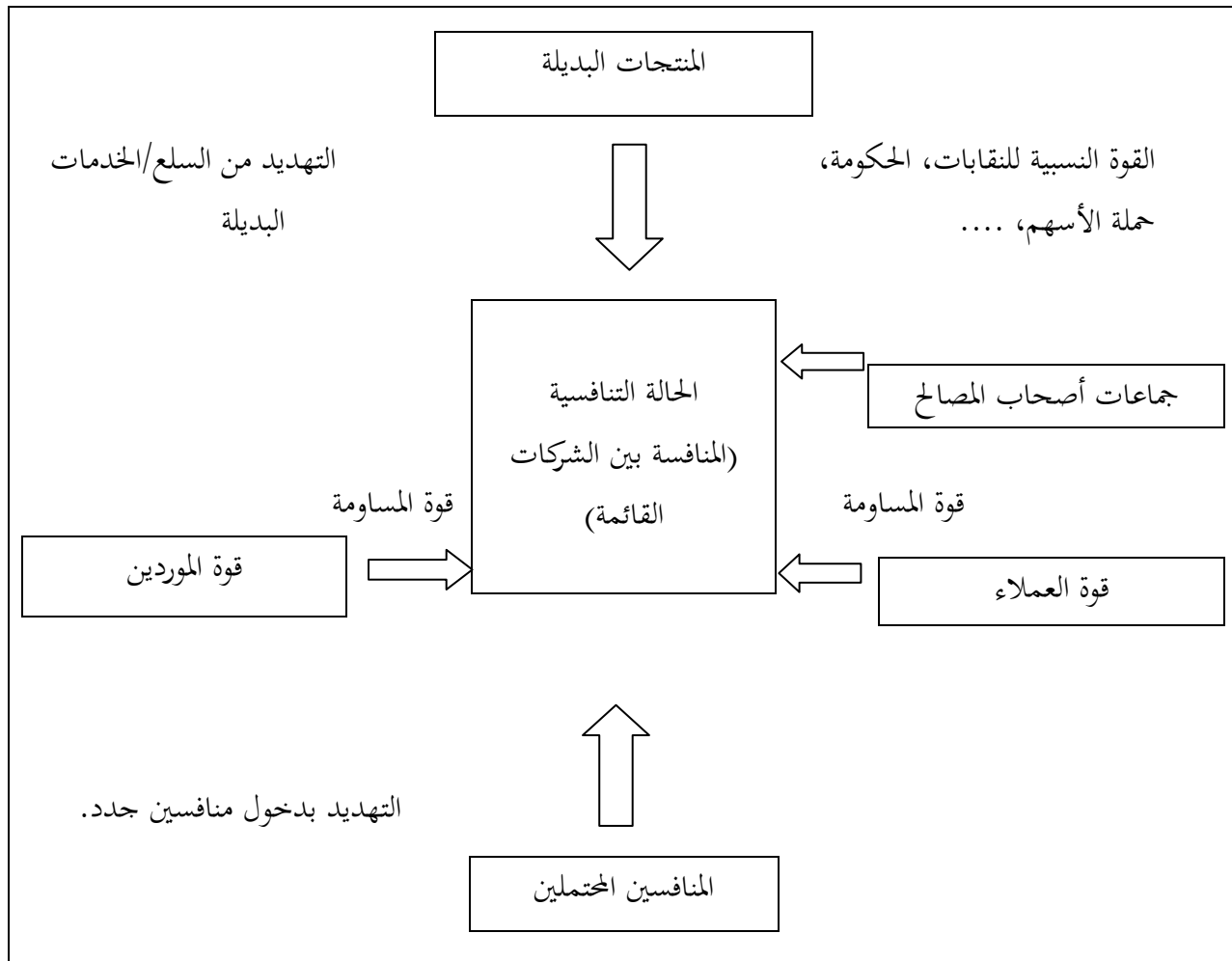
لقد قدم Porter مساهمة معتبرة في مجال تحليل البيئة الصناعية التنافسية إذ جاء في سنة 1979 بأداة لتحليل مستوى الضغوطات التي تواجهها المنظمة والتي تعرف بنموذج القوى الخمس³، وهي التي ينبغي مراعاتها من قبل المخطط الاستراتيجي. ويمكن توضيح القوى الأساسية المؤثرة على تنافسية المنظمة من خلال الشكل التالي:

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص165.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص173.

³ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص100.

شكل رقم (6) : نموذج القوى لـ " Porter " .



المصدر: نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص157.

من خلال الشكل يتضح أن القوى المؤثرة على تنافسية المنظمة هي كما يلي:¹

– التهديد بدخول منافسين جدد.

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة و الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من المواد وبالتالي فهم يمثلون تهديد للشركات القائمة ، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورُد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية وقد تتمثل عوائق دخول الصناعة في:

- تميز المنتج (من خلال الحملات الإعلانية و الترويجية)؛
- متطلبات رأس المال الضخمة (كبر رأس المال التأسيسي)؛

¹ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص158 .

- تكلفة البديل؛

- إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع؛

- سياسة الحكومة.

- المنافسة بين الشركات القائمة.

وتمثل حدة المنافسة بين الشركات الموجودة في الصناعة. ويلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من أي منظمة يكون له صدى عند المنظمات الأخرى. و يرى "بورتير" أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل ومنها:

- عدد المنافسين (كل ما قل كلما زادت حساسيتهم لبعضهم البعض) وأسعارهم؛

- معدل نمو الصناعة؛

- خصائص السلعة أو الخدمة (من حيث هل السلعة/الخدمة مميزة أم أنه يصعب تمييزها وبالتالي يفضل توفيرها في الأماكن الأكثر ملائمة للمستهلك أو العميل).

ولاشك أن هذه العوامل تؤثر على المنظمة وتفرض عليها سلوكيات معينة قصد رفع مستوى تنافسيتها.

- التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة.

تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تؤدي نفس الوظيفة بمعنى آخر أنها "تحل محل منتجات المنظمة أي تلك التي قد تظهر في القطاع وقد يتجه إليها الزبائن بسبب أسعارها، أو جودتها أو حداثةها وهذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطا كبيرا على المنظمات"¹.

ويعتمد تأثير الإحلال على ربحية الصناعة وعلى عدد من العوامل مثل مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي المنتج/الخدمة، مدى تشدد منتجي الخدمات البديلة، ومقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية و بدائلها من المنتجات². لذلك لابد من التعرف على البدائل الممكنة للمنتجات رغم أنها قد لا تبدو كبدايل ممكنة وذلك للحيلولة دون تحول العملاء إليها.

- قوة المشترين/العملاء على المساومة.

وهي ما تواجهه المنظمة عند التعامل مع عملائها حيث يؤثر هؤلاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص102.

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 70.

والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض ويعتبر المشترون/العملاء أقوياء ولهم نفوذ في الحالات التالية¹:

- إذا كان عددهم قليلا؛
- إذا كان عدد المنظمات المنافسة كبيرا جدا؛
- إذا كان لديهم سمعة كبيرة؛
- مدى معيارية المنتجات حيث كلما كانت هذه الأخيرة معيارية كلما زادت قدرة العملاء التفاوضية إذ سار مكانهم استبدال الموردين.

وعموما يدور تفاوض العملاء حول الأسعار خاصة، كيفية التسديد، مهلة التسديد، الخصومات، الخدمة بعد البيع...

- قوة الموردين على المساومة.

يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض الجودة للسلع أو الخدمات التي تم شراؤها وكذا المفاضلة بين المشتريين ويكتسب الموردون قوة تفاوضية في المجالات التالية: العدد المحدود للموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها، البدائل غير متاحة، كثرة عدد المنظمات التي يوردونها وصعوبة التخلي عنهم من طرف هذه الأخيرة نظرا للتكاليف العالية، ضعف المنظمات التي يُمولونها.

ولقد أوصى *Freeman* بإضافة قوى سادسة إلى القوى الخمسة للباحث *porter* وهي أصحاب المصالح الآخرون².

- القوة النسبة لأصحاب المصالح الآخرين.

وتمثل القوة السادسة وهي جماعات المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسة أو المنظمة. "ولقد استعملت عبارة أصحاب المصالح (*Stakeholders*) لأول مرة في سنة 1963 ويقصد بها الأفراد ومجموعات الأفراد الذين يؤثرون في مدى تحقيق أهداف المنظمة ويتأثرون بها"³، فهم ضروريين لاستمرار المنظمة ذاتها أي أن هذه الأخيرة لا تكون لها علاقة مع زبائنهم ومورديها فحسب بل بكل من لهم صلة بها. وعموما يكون عدد أصحاب المصالح كبيرا ولهذا سنذكر البعض منها: كالعلاء، الموردين، العاملين، المستثمرين أو الممولين (حملة الأسهم الذين استثمروا أموالهم في المنظمة)، بالإضافة إلى مصادر التمويل الأخرى كبنوك الإقراض والبنوك، المجتمع (أهميته من نفس أهمية الممولين المؤثرين والمتأثرين بأداء المنظمة)، الوسطاء (الحلقة التوزيعية فيما بين المنظمة ومستهلكيها)⁴.

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 103.

³ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 159.

⁴ المرجع السابق، ص 160-161.

3. فوائد وأهمية تحليل البيئة الخارجية.

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية فيما يلي¹:

- أ. تحديد الفرص وكيف تستطيع المنظمة تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها من هذه الفرص؛
- ب. تحديد التهديدات والمشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمنظمة خلال الفترة القادمة والتي ينبغي عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى أصغر مستوى ممكن؛
- ت. الوقوف على عدد الإجراءات المستقبلية التي تتخذها الحكومة سواء الاقتصادية أو التشريعية أو الاجتماعية التي تؤثر على مسيرة المنظمة؛
- ث. المساعدة على وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعديلها في ضوء النتائج المستخلصة؛
- ج. المساعدة في تحديد الموارد المالية المتاحة والمطلوبة لتمويل الخطة التنفيذية؛
- ح. المساعدة على تحديد المعالم السلوكية للمجتمع أو المستفيدين من خدمات المنظمة بما يُمكنها من تقديم هذه الأخيرة وفقاً لرغباتهم؛
- خ. المساعدة على وضع خطة طوارئ لمواجهة أية تهديدات مفاجئة تنشأ في المستقبل.

4. خطوات تحليل البيئة الخارجية.

رغم صعوبة وضع آلية محكمة لتحليل البيئة الخارجية إلا أن هناك مجموعة من الخطوات الإرشادية التي يمكن الاستعانة بها في هذا الشأن، ومن أهم هذه الخطوات ما يلي²:

- أ. جمع البيانات والمعلومات التي تفيد في تحديد البيئة المطلوب دراستها، وتحديد أولويات هذه المتغيرات بالنسبة للمنظمة؛
- ب. التنبؤ باتجاهات التغير بالنسبة لكل عنصر من عناصر البيئة الخارجية ذات الصلة بأعمال المنظمة؛
- ت. وضع السيناريوهات البديلة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة والافتراضات التي تقوم عليها واحتمالات حدوثها؛
- ث. التحليل المتعمق للسيناريوهات البديلة في ضوء المزيد من المعلومات والتحليلات التي تفيد في اختيار السيناريو الأكثر احتمالاً للحدوث؛
- ج. تحليل الفرص والتهديدات إذ يقصد بالفرص المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المنظمة ميزة تنافسية، فيما تتمثل التهديدات في الأضرار المحتملة للمنظمة، وذلك من أجل تحديدها عن طريق وصف الآثار المباشرة وغير المباشرة التي يتوقع أن تواجهها المنظمة¹؛

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 159-160.

² منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 201.

ح. التعرف على المركز التنافسي للمنظمة قياسا بالمنافسين لها في نفس الصناعة الذين يعملون في نفس الأسواق ويستهدفون نفس العملاء².

و صفوة القول أن التحليل الخارجي هو أمر لا مفر منه إذ يفيد في تحليل الفرص التي تغتنمها المنظمة والمخاطر التي يجب أن تتجنبها أو تعالجها.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية.

1. مفهوم تحليل البيئة الداخلية: يقصد بالبيئة الداخلية مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية³، وتؤثر تأثيرا مباشرا على أدائها، ويمكن للمنظمة التحكم بها. ويعتبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة خطوة هامة في اختيار الإستراتيجية المناسبة حيث أنه يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة. كما أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها من خلال نقاط القوة المتوفرة لدى المنظمة⁴. من خلال ما سبق يتضح أن الهدف الأساسي من التحليل الداخلي هو البحث عن إمكانية اكتساب وحماية ميزة تنافسية تسمح للمنظمة أن تخوض معركة المنافسة وأن تتفوق على منافسيها إن أمكن ذلك.

2. مكونات البيئة الداخلية.

مهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات ، وكما أشار العديد من الباحثين في ثلاث مكونات رئيسة وهي الهيكل التنظيمي، موارد المنظمة، وثقافتها التنظيمية. إلا أنه من الضروري العناية بتحليل وإضافة مكونات ذات أهمية بالغة في نجاح المنظمات وهي القيادة العليا للمنظمة لما لها من دور فاعل في نجاح المنظمة⁵، بالإضافة إلى القدرات التي تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية.

أ. الهيكل التنظيمي.

يقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم وتجميعهم في وحدات وأقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 161.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 161.

³ نفس المرجع، ص 74.

⁴ سائد حسن يوسف شراب، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁵ خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 75.

بين هذه الوحدات والأقسام.

ومن هنا يتضح أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقييم العمل بين الوحدات والأفراد، ويحدد المجموعات الوظيفية أو المهنية، وعدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم وما هي طرق وأساليب الاتصال فيما بينهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم، وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية إلا أنه يختلف عنها فهي تمثل فقط رسما تخطيطيا مبسطا للعناصر الأساسية في الهيكل التنظيمي، وليس لكل محتوياته¹.

ب. موارد المنظمة.

تعد موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين تمثل الموارد "محمل ما تملكه المنظمة من موجودات ومهارات وإمكانات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة. وبالتالي فإنها تلعب دورا متميزا في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال". ويمكن النظر للموارد في إطار واسع جدا حيث أنها تحتوي أيضا على كافة الأنظمة والمهارات وهيكل المنظمة وثقافتها بالإضافة إلى موجوداتها التي تنتشر في إطار إدارات مختلفة كالعمليات والتسويق والمالية، والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات وغيرها وهذا كله يعطي المنظمة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية، كما أن لاستناد ميزات التناسبية على مواردها أهمية بالغة إذ تمثل قوة تنفرد بها على المنافسين².

والجدول رقم (3) يوضح مكونات بيئة المنظمة.

¹ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 197.

² المرجع السابق، ص 81.

جدول رقم (3) : توزيع موارد المنظمة و خصائصها و مؤشرات قياسها.

الموارد	الخصائص الرئيسية	مؤشرات القياس
أ - الملموسة		
المالية	-المصادر المالية الذاتية للمنظمة -الهبات و التبرعات المقدمة للمنظمة -الموجودات و رأس المال الثابت للمنظمة -عوائد استثمار المنظمة لأموالها	-الموارد / المصروفات -الهبات و التبرعات/ الموارد -الموجودات/المصروفات -الفوائد/الموارد
ب - غير الملموسة		
سمعة المنظمة	-سمعة المنظمة لدى الفئات المستفيدة -علاقات المنظمة مع الآخرين -سمعة المنظمة لدى العاملين -سمعة المنظمة لدى الحكومة -سمعة المنظمة لدى المجتمع	-مستوى السمعة -أثر السمعة على تطور المنظمة
الموارد البشرية	-التدريب و الخبرات المتراكمة في المنظمة -تكييف العاملين مع متطلبات الإستراتيجية للمنظمة -مدى ولاء و التزام العاملين بالمنظمة	-التعليم و التقنية و المهارات المهنية المكتسبة لدى العاملين -النقص في المهارات مقارنة مع متطلبات العمل -نسبة مغادري العمل مقارنة بالمنظمات الشبيهة

المصدر: مجيد الكرخي، " التخطيط الاستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي-"، دار المنهاج، عمان-الأردن، 2009، ص173.

من الجدول السابق يتبين أن الموارد تتكون مما يلي¹:

- الموارد الملموسة: وهي الموجودات الثابتة والمنقولة لدى المنظمة، حيث يؤثر التمويل والبناء في قدرة المنظمة على العمل والاستمرار. ويعتبر تحديد وتقييم هذه المصادر من المسائل السهلة الإنجاز باستخدام أنظمة المعلومات المتكاملة؛
- الموارد غير الملموسة: وهي الموارد التي لا تشاهد في المراحل الأولى لنشوء المنظمة ولكنها عبر الزمن تصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أحيانا الموارد المادية، ومنها: سمعة المؤسسة، مستوى رضا الجمهور، نظرة المجتمع إليها ومجالات الإبداع لديها ونحو ذلك؛

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص172.

- الموارد البشرية: وتسمى أحيانا برأس المال البشري. وهي تمثل الركيزة الأساسية في نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها وتطوير سبل وأساليب العمل بها، كما تمثل تكلفة الموارد البشرية عنصرا هاما من عناصر التكاليف في أي منظمة¹. وتشمل الموارد البشرية جميع الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم الفريدة².

ت. الثقافة التنظيمية.

تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والمعايير السلوكية والاتصالات والأعراف السائدة في منظمة ما، حيث تعطى لهذه المنظمة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى. لذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة، ومن المعلوم أن للمنظمات ثقافات تنظيمية مختلفة وذلك راجع لبيئة المنظمة، المدراء الإستراتيجيون والقادة وممارستهم في إطار المنظمة. وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي، ومن خلالها يمكن تقوية الاتصالات وتعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي، كما أنها تعزز الإحساس بالعضوية وذلك من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وطنيا بالإضافة إلى تدريب العمال وتطويرهم، وهي تسهم بشكل كبير في تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد بما يعزز التبادل بين الأعضاء وعموما يمكن القول أنها تمكن من تحقيق الكفاءات والفعالية التنظيمية³.

ث. القيادة العليا للمنظمات.

إن القيادة الفاعلة الكفؤة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز دائما بميزة أساسية تتفرد بها عن غيرها من المنظمات وهو وجود القيادة ذات الطابع الاستراتيجي الديناميكي الفاعل، ويبدو أن القيادة المورد الأندر حيث إن إعداد القيادة لا يتم بسهولة ويتطلب المزيد من الاستثمار للموارد والجهود والوقت. ففي ظل التغيرات التي يشهدها العالم حاليا تحاول منظمات الأعمال جعل كافة مواردها البشرية بمستوى الإدارات تمتلك رؤية شمولية ومنظور استراتيجيا للعمل، وقد بين كل من(Wall & Wall) أن هناك خمسة متطلبات للقيادة الفعالة وهي⁴ :

- تطوير ونشر أهداف وقيم واضحة وموثقة من خلال بيان الرسالة حيث يجب على المدراء التعبير عن ما يرغبون بتحقيقه تماشيا مع المعتقدات الأساسية وذلك من خلال الرؤية الواضحة ومن خلال الأهداف، ومن هنا يمكن القول

¹ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص198.

² فريد إل فراي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص173.

³ خالد محمد بني حمدان و آخرون، نفس المرجع، ص78.

⁴ خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سابق، ص82-84.

أن بيان الرسالة والمعتقدات والأهداف الواسعة يمكن أن تستخدم لإيصال رؤية طموحة حول مستقبل المنظمة، وعلى القيادة العليا أن تبدي التزاما كلياً بها؛

- تطوير استراتيجيات فاعلة وواضحة وخطط مساعدة لتحقيق الرسالة والغايات والأهداف؛
- التعرف على العمليات الحاسمة وعوامل النجاح الحرجة وهي ما يجب انجازه وتحقيقه من أجل تحقيق رسالة المنظمة؛
- مراجعة الهيكل التنظيمي بعد القيام بعملية تعريف وتحديد الأهداف والاستراتيجيات المشتركة حيث يجب أن يشمل الهيكل التنظيمي على بناء هيكل فريق لتحسين جودة العمليات في جميع إدارات المنظمة؛
- تشجيع المشاركة الفاعلة للعاملين؛ إذ من الضروري للقيادة العليا أن تكون قريبة جداً من العاملين، بالإضافة إلى تشجيع حالة الاتصالات الجيدة بين جميع الموردين والعملاء. إذن القيادة التي تحتاجها المنظمات اليوم هي قيادة تحويلية تؤمن بأن التغيير والتطوير والتجديد هو الحل الوحيد للبقاء والنمو والاستمرار وذلك في ظل التغيرات الجديدة مثل التطوير الثقافي، المنافسة الشديدة، والتعليمات الاقتصادية المفاجئة، والعولمة... الخ.

ج. القدرات.

من المعروف أن الموارد ليست منتجة بحد ذاتها إذ لم تكن هناك وسائل لتشغيلها من خلال العمليات التنظيمية للقدرات التي تمتلكها المنظمة وتحويلها إلى مخرجات وفق أهداف محددة تضعها المنظمة في خططها في خلال فترة زمنية معينة. إن الذي تهتم به المنظمة هو مقارنة قدراتها بقدرات المنظمات الشبيهة ولبلوغ ذلك يُعتمد عادة على توزيع قدرات المنظمة من حيث الوظائف¹، وكما هو موضح في الجدول الموالي

جدول رقم (4) : توزيع قدرات المنظمة حسب الوظائف.

ت	الوظائف	القدرات
1	الإدارة العامة	الإدارة المالية، الخبرات في مجال السيطرة الاستراتيجية، الفعالية في تحريك وتنسيق وحدات المنظمة، إدارة الشراكة مع الغير، الإدارة العامة للمنظمة، إدارة الموارد...
2	إدارة المعلومات	شمولية وفعالية نظام المعلومات التي يمكن استعمالها في اتخاذ القرارات.
3	البحوث و التطوير	-القدرات في البحوث الأساسية والإبداعات والخدمات الجديدة.
4	أسلوب تقييم الخدمات	-قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بأفضل أسلوب للمستفيدين.

المصدر: مجيد الكرخي، " التخطيط الاستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي"-، دار المنهاج، عمان-الأردن، 2009، ص174.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص174.

3. فوائد وأهمية تحليل البيئة الداخلية

تأتي قيمة تحليل البيئة الداخلية من كونها تحقق للمنظمة ما يلي¹:

1. التعرف على القدرات المادية والبشرية للمنظمة ومستوى أدائها؛
2. تحديد نقاط القوة لدى المنظمة وسبل توظيفها في تطوير المنظمة؛
3. الوقوف على موقع المنظمة مقارنة بالمنظمات الشبيهة بما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للمفوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المنظمات؛
4. تحديد نقاط الضعف بالمنظمة، الأمر الذي يكفل لها وضع الإجراءات اللازمة لتجنبها أو إيجاد حلول لها؛
5. عقد مقارنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف بما يعطي للمنظمة القدرة على معرفة إمكانياتها الحقيقية فتبنى عليها تقديرات واقعية.

أي أن التحليل الداخلي هو عملية ضرورية لتقييم أوضاع المنظمة وأدائها ومشاكلها وإمكانياتها. انطلاقاً مما سبق يتبين أن التحليل الداخلي والخارجي ما هو إلا آلية يتم من خلالها تقييم وتشخيص الظروف والأوضاع القائمة داخل المنظمة وخارجها والتي تؤثر فيها، فهما مكملان لبعضهما ومتلازمان وضروريان.

المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية.

تنطوي هذه المرحلة على صياغة أو وضع خطة عامة شاملة طويلة الأجل للتعامل مع ما تم اكتشافه في الدراسة التشخيصية أو المسح البيئي من نقاط قوة وفرص متاحة وجوانب ضعف وتهديدات². كما تعني بإيضاح الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيحقق غايتها، ومن ثم ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة وعناصر الضعف بجانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة المناسبة³. وتتضمن هذه المرحلة العناصر التالية: الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها أو مهمتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها.

أولاً: رؤية ورسالة المنظمة.

1. الرؤية المستقبلية للمنظمة.

يعتبر وجود رؤية مستقبلية جلية ومميزة بمثابة حجر الأساس لبناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، وعليه فلن يستطيع المدير

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص171.

² - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص194.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص19.

ممارسة دوره القيادي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة دون وجود رؤية وتوجه مستقبلي.

أ. تعريف الرؤية المستقبلية.

بالرغم من أن الرؤية مصطلح يستخدم بشكل واسع في مجال الفكر الاستراتيجي، إلا أنه لا يوجد اتفاق على إعطاء تعريف موحد له، حيث تعرف على أنها: "طموحات المنظمة وأماها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمؤسسة"¹.

وتعرف على أنها "الوضع المستقبلي الذي ترغب المنظمة الوصول إليه والذي تعمل على تحقيقه"².

كما تبين الرؤية المستقبلية للمنظمة: "صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل"³، كما تعرف بأنها: "تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، إلى أين تريد الذهاب من واقع حالها الآن"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بأن الرؤية تعبر عن المستقبل المنشود وهي تصف كيف سيبدو النجاح كما أنها تبني على افتراضات معقولة حول المستقبل مستقاة من الجمهور الذي تخدمه المنظمة. بمعنى آخر فإن الرؤية هي الآمال والتطلعات التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل.

ب. فوائد الرؤية المستقبلية.

لرؤية الإستراتيجية الجيدة مجموعة من الفوائد التي تعود على المنظمة ومنها⁵:

- تحرير المنظمة من محركات التفكير التقليدي؛

- تساعد على وضع القيم والفلسفة الأساسية بالمنظمة؛

- تساعد على تحرير معايير الأداء؛

- تدفع نحو التركيز على المستقبل؛

- تجعل العاملين أكثر ولاء للمنظمة؛

- تضمن بقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها؛

- تعد أساساً لصياغة استراتيجية المنظمة¹.

¹- محمد احمد عوض، "الأداة الإستراتيجية" الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص46.

²- عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص75.

³- مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص78.

⁴- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص194.

⁵- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص78.

ت. سمات الرؤية الناجحة.

إن للرؤية الفعالة مواصفات يجب أن تتوفر فيها و لقد حددها الباحث *kotter* في النقاط التالية²:

- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها؛
- الجاذبية: تجذب فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمنياتهم؛
- التركيز: تركيز الجهود و الموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد؛
- المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية ولا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل؛
- العملية: ممكنة التحقق على المدى البعيد؛
- الإعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من المتعاملين.

2. رسالة المنظمة.

إن سبب تواجد أي منظمة يتمثل في تلبية حاجة معينة للمجتمع، وبتعبير آخر فإن سبب تواجد المنظمة سبق دائما ظهورها وعليه فإن رسالة المنظمة تعبر عن سبب وجود المنظمة وهي لا تصف ناتج المنظمة أو العملاء فحسب بل تحتوي روح المنظمة.

أ. تعريف الرسالة.

لقد تعددت التعاريف المتعلقة برسالة المنظمة شأنها شأن الرؤية فقد تم تعريفها بأنها "الغاية من وجود المنظمة وتوجه انطلاقها إلى عالم الأعمال، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، فهي الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردا عن غيرها من المنظمات المناظرة"³.

كما تعرف بأنها: "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها"⁴.

من خلال التعاريف السابقة حول الرسالة يمكن تعريفها على أنها وثيقة أساسية مكتوبة تحدد الاتجاهات العامة للمنظمة وتعد بمثابة مرشد أساسي لكافة القرارات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وتوضح سبب وجود المنظمة وأوجه الاختلاف بينها وبين المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

² خالد محمد بن حمدان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص126.

³ جمال الدين محمد المرسي و آخرون، " التفكير الإستراتيجي -و الإدارة الإستراتيجية" - منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص86.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص70.

ب. مواصفات الرسالة الجيدة.

- هناك مجموعة من الخصائص والمعايير التي يجب توفرها في رسالة المنظمة لكي تكون مؤثرة وجيدة وهي:¹
- أن تكون رسالة المنظمة واضحة ومفهومة ومعبرة وبسيطة، وتعطي مدلولات موحدة ومنسجمة لجميع الأطراف داخل المنظمة أو خارجها؛
- أن تكون رسالة المؤسسة مختصرة، تكفي للتدليل الواضح على مضمونها وتبقى عالقة بأذهان الجميع؛
- إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات لا تتحقق ويمكن أن تَهْز الثقة في تعامل المنظمة مع مختلف الأطراف؛
- أن تكون الرسالة متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة بالمنطقة من تداعيات كبيرة في إطار التوقعات المستقبلية؛
- أن ترتبط رسالة المنظمة بقيمها ومعتقداتها وتاريخها؛
- أن تتجه نحو الأسواق وحاجات العملاء مركزة على الخصائص المميزة التي تنفرد بتقديمها إلى هؤلاء العملاء وإمكانية تقريرها مستقبلا؛
- أن تكون رسالة المنظمة ذات صبغة طويلة الأمد.

ت. فوائد رسالة المنظمة.

- تساهم الرسالة الجيدة في عدد من الفوائد للمؤسسة يمكن إجمال أهمها فيما يلي:²
- تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة؛
- تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة؛
- تسهل تعامل الأهداف الخارجية والداخلية مع المنظمة؛
- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها؛
- تشعر العاملين بحرية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة؛
- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة.

ث. العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة.

بما أن بيئة عمل المنظمة تتم بالتحديات والتغير المستمر، فلا بد أن تسير الرسالة هذه التغيرات وخاصة المهمة منها، لذلك

¹ طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 181.

فإن صياغة رسالة المنظمة يأخذ في الاعتبار العوامل التالية:¹

- المنظمة وتاريخها: حيث أن لكل منظمة تاريخا حافلا بطبيعة أنشطتها و سياساتها و استراتيجياتها و أهدافها و إنجازاتها، فالقيادة الاستراتيجية تعيد النظر في بعض جوانب صياغة الرسالة التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة هذا التاريخ معززة سمعة المنظمة في السوق و لدى مختلف الأطراف الأخرى؛
- قيم المالكين واهتماماتهم وتفضيلاتهم: رغم أن المنظمات المساهمة الكبيرة قد لا تتضح معالم ملكيتها إلا أنه يبقى للإدارة وحمله الأسهم الأساسين دورا فاعلا ومؤثرا عند صياغة رسالة المنظمة؛
- البيئة الداخلية للمنظمة: يفترض أن تنسجم معطيات رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية لها؛
- البيئة الخارجية للمنظمة: إن صياغة رسالة المنظمة يتيح للمنظمة الاستفادة من الفرص الكبيرة والمحتملة لدخول مجالات عمل جديدة أو الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة البقاء فيها.

ج. المقاربة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة.

يرى بعض الخبراء أنه نظرا لأن بيان الرؤية والرسالة يركزان على إطارين زمنيين مختلفين إذ أن بيان الرؤية يدل على "ما تريد الشركة الوصول إليه" في حين أن بيان الرسالة يدل على "وضع الشركة الحالي"، فلا بد من التفريق بينهما².
إلا أن هذه المهمة صعبة وغير واضحة ويبدو ذلك جليا عند استعراض الفوائد الناجمة من كل من الرؤية والرسالة فما يذكر من فوائد للرؤية بينهما قد يذكر أيضا للرسالة ولكن رون روبنسون Ron robinsons يقدم تمييزا مفيدا بينهما، فيقول أن الرؤية هي صورة المستقبل بينما الرسالة تتكلم عن أمر في المنظمة التي توصلها تباعا إلى الرؤية وعلى أساس ذلك ترسم الرؤية ما تريد المنظمة أن تكون عليه، بينما تتضمن الرسالة الأهداف اللازمة لبلوغ تلك الصورة تباعا، وإذا ما شبهنا الرسالة و الرؤية برحلة من مكان إلى مكان آخر فإن الرسالة هي الرحلة بمحطاتها المختلفة من نقطة البداية إلى النهاية أما الرؤية فهي المحطة النهائية التي تنتهي عندها هذه الرحلة³.

إلا أن هناك من يرى بأنه لا مجال للفصل بين الرؤية والرسالة فهما متصلان ويعبرون عن رأيهم من خلال التعريف التالي:
"بيان الرسالة المصاغ جيدا أفضل ما في العالمين إذ يدمج ما نحن عليه الآن مع ما نرغب في الوصول إليه في الغد"⁴.
ومن خلال التعريف يتضح أنهم يرون بأن كل من الرؤية والرسالة متعاقبين ومتكاملان.

¹ طاهر محسن منصور الغالي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 192.

² فريد إل فراي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ مجيد الكرنخي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁴ فريد إل فراي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ثانيا: الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

إن عملية وضع الأهداف والغايات بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل الرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمات إلى مستويات أداء تحاول المنظمة تحقيقها بشكل مترابط وعبر فترات زمنية مختلفة، فإذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الغايات والأهداف فإن رسالتها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات لا معنى لها.

1. الغايات.

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبيا، وهي ترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد، ويهتم بوضعها وتحديد أهدافها على المستويات الإدارية بالتنظيم، لأنها تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية¹.

ويرى العديد من الكتاب أن الغايات بمثابة أهداف طويلة المدى وشاملة تعكس ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وضعها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح أو التوسع أو إتاحة خدمات متميزة ومستمرة فالغاية مثلا بالنسبة لشركات التأمين قد تكمن من نشر الأمان والاطمئنان على حياة الأفراد وممتلكاتهم و تقديم خدمات متميزة ودائمة لهم. و يجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها: البعد عن التفاصيل الدقيقة، الشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة والمدى الزمني الطويل، حيث تستند لبرر وجود المنظمة ورؤيتها المستقبلية ورسالتها².

كما يجب أن تكون كل غاية مستقلة عن غيرها من الغايات وغير متداخلة فيها. وبصفة عامة فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفعال لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم³.

ومن الأمور المفيدة بعد صياغة الغايات أن ننظر إليها بصورة شاملة ونسأل إذا ما كانت هذه الغايات لا تزال تعبر بصورة كاملة نسبيا عن مهمة المنظمة أم لا. فإذا كانت هناك أفكار وردت في الغايات ولم يأت ذكرها في بيان الرسالة فلا بد في هذه الحالة مراجعة بيان الرسالة - المهمة - وإعادة صياغته، إن الهدف من وراء هذه المراجعة هو تحقيق التناسق بين بيان الرسالة والغايات الأمر الذي سينعكس فيما بعد على الأهداف والبرامج.

2. الأهداف الاستراتيجية.

يشير مفهوم الأهداف الاستراتيجية إلى النتيجة المرغوب الوصول إليها على المدى القصير، كما أنها تمثل النتائج المطلوب

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، سبق ذكره، ص 97.

² جمال الدين محمد المرسى و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ جمال الدين محمد المرسى و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 121.

تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وهي بذلك تختلف عن الغايات والتي هي عبارة عامة عما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون محددا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً¹. ويجب أن تتميز الأهداف بجملة من الخصائص والشروط حتى تتسم بالفعالية بحيث تكون²:

- محددة: أي أن تعكس معطيات محددة ومرغوبة، وتولد استراتيجيات محددة؛
- قابلة للقياس: بمعنى أن تكون ممكنة القياس لغرض تحديد متى تم تحقيقها؛
- جريئة: أي أنها تهدف إلى إحداث تغير معنوي، وهي تمثل تحدياً للأفراد وللمنظمة نفسها؛
- محددة بوقت: أي أن كل هدف محدد بوقت معين للإنجاز؛
- محددة بنتيجة: أي أن كل هدف يحدد بنتيجة نهائية يرغب بالوصول إليها ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة؛
- الشمول والارتباط: أي أن كل هدف من الأهداف الموضوعية من المفترض أن يكون شاملاً لنشاط معين ومرتبطة بالهدف الكلي على مستوى المنظمة؛
- إمكانية مراجعتها: وهنا من المفترض تقييم ومراجعة الأهداف الموضوعية، لتفحص مدى ملاءمتها والتقدم الحاصل في النتائج النهائية.

وتبرز أهمية وضع الأهداف من خلال اعتبارها من أهم عناصر التخطيط إذ بدونها لا يستطيع المدير القيام بوظيفته التخطيطية، كما تعد مرشداً لاتخاذ القرارات فهي مرتبطة بها ومستمدة منها، تساعد في تحديد مراكز المسؤولية بالنسبة لكل إدارة أو قسم أو فرد يسهم في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنطقة وعلاقتها ببيئتها (بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق، وبين الإدارات المتعددة بالمنظمة)، تسهم في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء وغالباً تقييم كفاءة الإدارة³.

ونظراً للتطور الحاصل في عمل المنظمات، دعا الباحثون ومنهم *Drucker*، منذ زمن بعيد إلى ضرورة تبني المنظمة العديد من الأهداف ذلك لأنه لا يوجد هدف واحد يمكن أن يختصر مصالح كافة أصحاب المصالح، سواء كانوا داخلين أو خارجين وفيما يلي أهم أنواع هذه الأهداف: الربحية إذ أنها الهدف النهائي والأساسي لجميع منظمات الأعمال باختلاف أشكالها وأحجامها ومجالات عملها وأنشطتها، النمو إذ يساعد على النجاح والتوسع وكذا تحقيق أهدافها الأخرى كالبقاء والكفاءة والسيطرة على الموارد وغيرها، الموقع التنافسي وكذا الاستحواذ على حصة سوقية تؤهلها لتكون

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص243.

² خالد محمد بني حمدن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص154-155.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص94-95.

في الصدارة أو أن تكون مهيمنة بالنسبة لبعض الخدمات التي تقدمها المنظمة مقارنة بمنافسيها، التميز التقني وهنا تتبنى المنظمة مجموعة من الأهداف الخاصة بالتحسين والتحديد والتطوير والإبداع والابتكار الخاصة بالخدمة وآليات تقديمها مقارنة بالمنظمات المنافسة، وتحاول المنظمة احتلال موقع ريادي في إطار تحقيق هذه الأهداف الخاصة بالتكنولوجيا والتميز التقني¹.

ثالثا: السياسات، الخطط الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية.

1. السياسات.

هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي تضعها المنظمة لكي تتقيد بها الإدارات عند اتخاذ قراراتها وتنفيذ الخطط الخاصة بها، وبالتالي فهي عبارة عن دستور عمل يضع الإطار العام الذي يوضح التفكير والعمل². فالسياسات هي مرشد عام للتفكير واتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها³.

كما توضح الأهداف في المجال الذي تنظمه ثم تقدم إرشادات لاختيار السبل المناسبة لبلوغ هذه الأهداف، كما تحدد مجالات وأسلوب التصرف لصناع القرارات فتساعد على جعل القرار منسجما مع الأهداف ومسهما في تحقيقها، وغالبا ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام، فهي تندرج من السياسات الرئيسية للمنظمة عبر سياسات الإدارات إلى سياسات فرعية للأقسام، بالإضافة إلى أنها تنقسم حسب وظائف المنظمة فهناك سياسات التسويق، الموارد البشرية، الإدارة المالية، البحوث والتطوير وغيرها. لكي تكون السياسات فعالة لابد أن تتوافر فيها جملة من الشروط والخصائص وهي⁴:

- المرونة: بحيث تحقق السياسات ليس درجة من حرية التصرف فحسب بل أيضا توازنا معقولا بين الثبات والمرونة؛
- الشمول: بحيث تغطي السياسات أي عارض خلال تنفيذ الخطط؛
- التنسيق: بحيث تساعد على تنسيق أنشطة الوحدات التنظيمية الفرعية ذات العلاقات التبادلية، وإلا مالت كل وحدة لاتباع أهدافها الضيقة وإهمال الأهداف الرئيسية العامة؛
- التوافق، بمعنى توافق قيم ومصالح المجتمع مع مسؤولية المنظمة، ومع قوانين العمل القائمة؛
- الوضوح والدقة، أي يجب أن تكون مكتوبة بوضوح يجعلها مفهومة بشكل موحد لدى العاملين على اختلاف

¹ طاهر محسن منصور الغالي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 243-244.

² بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 110-111.

³ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 97-99.

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 98-99.

مستوياتهم؛

- أن تكون مكتوبة بدقة فتضمن عدم التباس الأمر عليهم فيرجعون باستمرار إلى الإدارة العليا؛

- العملية: بحيث يمكن تطبيقها في ظل المتغيرات والقيود المؤثرة.

وما تجدر الإشارة إليه أنه لا بد أن تخضع السياسات لفحص وتقييم دوريين خاصة مع توالي المتغيرات البيئية المؤثرة.

إذن السياسة الفاعلة تؤدي لتهيئة رؤية واضحة وموحدة للرؤساء والمؤوسين اتجاه رسالة المنظمة وأهدافها وهي بذلك

تسهم في تحقيق الانسجام بين جهود الإدارات، الأقسام، فرق العمل والأفراد.

2. الخطط الاستراتيجية.

وهي خطط عامة وشاملة تحدد كيف ستحقق المنظمة رسالتها وأهدافها، وتمثل الاستراتيجية منهجية أو أسلوب العمل

بالمنظمة، فهي الإطار الذي تتبلور فيه الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وهي الأداة التي تحدد خطوط السير وحركة

المنظمة في جميع مجالات العمل، وذلك في صورة مجموعات ومهام محددة وفق ترتيبات وجداول زمنية محسوبة بدقة¹،

وتوضع الاستراتيجية على ثلاث مستويات هي:²

أ. استراتيجية المنظمة.

تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام وبالصورة العامة

للمنظمة في البيئة، إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تقنية

الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها، ومعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد

الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل

المنظمة، كما تسعى إلى تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها وتحديد الرسالة الأساسية لها.

ب. استراتيجية وحدات العمل.

تركز استراتيجية وحدات الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة مفيدة في أحد مجالات الأعمال

المحددة، أو قطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزا و أقل مدى من

إستراتيجية المنظمة ككل، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق، واستراتيجيات خطط المنتجات

والترويج والتمويل، والبحوث والتطوير، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتملة أن تواجهها المنظمة.

¹ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 196.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

إن الإدارة في ظل هذه الإستراتيجية مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما:¹

- ماهو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه على أفضل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أنها ستستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق؟

- ماهو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة، والتي معظمها سوف لا يكون ناجحا.

ت. استراتيجية الوظائف.

تتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات القوة ومجالات الضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة، إن التوجه الرئيسي لأي إستراتيجية لابد أن تنبع من إستراتيجية الشركة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة، ولكي تنجح الاستراتيجية الوظيفة وتحقق ميزة تنافسية لابد أن تبنى على جدارة متميزة في الوظيفة ذات العلاقة².

وما تجدر الإشارة إليه هنا هو ضرورة إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه المستويات الثلاثة لغرض وضع إستراتيجيات المنظمة، وأن لا تكون هذه العمليات مجرد جمع شكلي خال من التجانس والتماسك كمفهوم مركزي للعمل، إن التنسيق بين خطط المستويات المختلفة يمثل أهمية كبيرة للمنظمة وتعطى دافعا للعمل والقدرة التنافسية سواء على مستوى وحدات الأعمال أو المنظمة ككل.

ويمكن توضيح أهم الاعتبارات والعناصر الخاصة بالمستويات الاستراتيجية الثلاثة في منظمات الأعمال وفق الجدول الموالي.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² نفس المرجع، ص 107.

جدول رقم (5) : مستويات الاستراتيجية في المنظمة (أهم الاعتبارات و العناصر) .

المستوى	مسؤولية تطوير الإستراتيجية	العناصر الأساسية
المنظمة	الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة بالإضافة إلى المدير العام و فريقه)	-هيكلية محافظة الأعمال الكلية وإدارتها -تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمنظمة. -الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال.
الأعمال	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا	-اختيار كيفية المنافسة، و نوع الميزة التنافسية المراد بناؤها. -تطوير الردود أو الاستجابات المناسبة. -تنسيق الأدوار الإستراتيجية. -الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال.
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعديهم، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال	-تطوير الخطط الوظيفية و رفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم و مساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها. -تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي و زيادة قدرته على الأداء.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي و آخرون، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل، عمان، 2007، ص 47.

3. البدائل الاستراتيجية.

لا توجد مجموعة محددة من البدائل الإستراتيجية التي يمكن استخدامها في جميع المنظمات أو حتى في المنظمة الواحدة في جميع الأوقات أو في جميع المستويات الإدارية، أو في المنظمة الواحدة في جميع الأوقات أو في جميع المستويات الإدارية. فالبدائل الإستراتيجية تمثل خلاصة المجهود الفكري للربط بين الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة من ناحية، ونقاط القوة وجوانب القصور في المنظمة ذاتها من ناحية أخرى، وهو الأمر الذي يعني أن صياغة الإستراتيجية يجب أن تتم في ضوء نتائج تحليل الأوضاع الخاصة بالمنظمة ذاتها، وهنا نود التذكير بأن استراتيجية المنظمة قد تصاغ على

ثلاثة مستويات هي: مستوى المنظمة ككل، مستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي. وفي صياغة الاستراتيجية المناسبة يتم الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة لكل مستوى من هذه المستويات وفيما يلي أهم البدائل لكل مستوى.

أ. البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

إن إستراتيجية المنظمة تأخذ اتجاهها من ثلاث اتجاهات أساسية هي النمو أو التوسع، الثبات أو الاستقرار و الانكماش أو التقلص. ولكل من هذه الاتجاهات الثلاث عدد من البدائل التي يمكن الاختيار من بينها وفقا لظروف المنظمة.

- **استراتيجية النمو:** تعني التوجه نحو الكبر والتوسع ومن أهم صورها: التركيز والتكامل الرأسي، الأمامي والخلفي والتنوع المتربط وغير المتربط، ومن أهم أدوات ووسائل النمو يمكن ذكر الاندماج وال شراء والتحالف وال شراكة أو العلاقات التعاونية.

- **استراتيجية الاستقرار:** تعني الاحتفاظ بالأوضاع الحالية وتدعيمها، وتأخذ استراتيجية الثبات ثلاث صور أساسية هي عدم التغيير، والتحرك بحذر، والأرباح.

- **استراتيجية الانكماش:** تعني تخفيض حجم العمليات أو الأنشطة وتأخذ عدة صور منها: التحول أو تصحيح المسار، التصفية الجزئية، الحصاد، الإفلاس والنصفية. ومن أهم أسباب اعتمادها: الضغوط التنافسية، ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

يتضح من خلال العرض السابق للبدائل الإستراتيجية أنه ينبغي على القيادات العليا للمنظمة التفكير في إطارها والمفاضلة فيما بينها، وربما التفكير في مزيج منها وهوما يطلق عليه إستراتيجيات مركبة، ولكل بديل من هذه البدائل مميزاته و عيوبه، و الحالات التي يصلح للتطبيق فيها و المبررات أو الدوافع التي تدعو إلى تبنيه في ضوء ظروف المنظمة لذلك يجب وضع صورة كاملة أمام متخذ القرار الخاص بتحديد الوضع الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة وذلك من خلال تحديد الافتراضات التي تحكم عملية المفاضلة بين الإستراتيجيات، ليساعد متخذ القرار في التفكير المنظم والموضوعي والشمولي في اختيار البديل المناسب.

ب. البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية.

البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وتضم¹ :

- **استراتيجيات نماذج المحفظة.**

● استراتيجية مصفوفة الحصص / النمو: تقدم مصفوفة BCG لمجموعة بوسطن الاستشارية، مجموعة من البدائل

¹ سمر رجب عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص 57-59.

الاستراتيجية معتمدة على الحصة السوقية ومعدل النمو السوقي. ومن البدائل الاستراتيجية، استراتيجية البناء، استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم، إستراتيجية الحصاد، إستراتيجية الحذف؛

● إستراتيجية مصفوفة الإشارات الضوئية: تقدم هذه المصفوفة مجموعة من البدائل الإستراتيجية بالاعتماد على بعدين هما قوة الأعمال وجاذبية الصناعة؛

● إستراتيجية مصفوفة هوفر: تقدم هذه المصفوفة مجموعة من البدائل الاستراتيجية وفقا لبعدين هما: المركز التنافسي للمنتج ومراحل تطور المنتج في السوق.

- استراتيجيات بورتر التنافسية.

قدم بورتر ثلاث استراتيجيات لمواجهة الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه الإستراتيجيات هي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، وسيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا البحث.

ت. البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

ومن أهم النماذج التي تحدد الخيار الاستراتيجية المناسب على المستوى الوظيفي هو نموذج دورة حياة المنتج حيث يحدد الإستراتيجية الوظيفية التي تناسب كل مرحلة من المراحل (تقدم، النمو، النضوج، التدهور) ويبين الإستراتيجيات التسويقية المناسبة وكذا استراتيجيات التمويل واستراتيجيات العمليات والإنتاج. ومن النماذج التي تحدد بعض الإستراتيجيات الوظيفية هو نموذج مصفوفة *wheel/wright & hays* لاستراتيجيات الدخول والخروج ويحدد أربع إستراتيجيات على مستوى الأعمال والمستوى الوظيفي وهي: استراتيجية المبتكر، إستراتيجية المرن. استراتيجية المتخبط واستراتيجية البحث عن الحجم النمطي العالي¹.

المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية.

إن تطبيق الإستراتيجية هي المرحلة التي يجب على المنظمة الخدمية أن تظهر كفاءتها وجودتها ومزاياها التنافسية في تنفيذ ما خططته، وأن تحاول تحقيق أكبر جزء ممكن من المخطط، كما تتضمن هذه المرحلة وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال: البرامج والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

أولاً: البرامج.

البرنامج هو هيكل مركب من الأنشطة أو المراحل اللازمة لتنفيذ خطة معينة، إنه أداة تحويل إستراتيجية إلى واقع، قد يتضمن البرنامج إعادة هيكلة المنظمة، أو تغيير الثقافة التنظيمية، أو تطوير منتج جديد، إنشاء توسع جديد في النشاط

¹ سمر رجب عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص 57-59.

أو دخول سوق جديدة، وعادة ما تدعم البرامج بمخصصات مالية وموازنات تشغيلية¹. وعادة ما تتفاوت البرامج في احتياجها للموارد ومدادها الزمني وآليات تنفيذها.

ثانيا: الموازنات.

بعد تصميم أو اختيار البرنامج الذي سيطبق لتنفيذ إستراتيجية معينة، يتعين تصميم خطة تنفيذية لتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، يتطلب تنفيذ هذه الخطة تصميم موازنات لكل نشاط رئيسي من أنشطة المنظمة². فالموازنات هي كشف لبرامج المنظمة بتعابير نقدية مالية، وعادة ما تستخدم الموازنات كخطط يتم من خلالها المراقبة الفعلية للتنفيذ، إذ أن الموازنة هي كشف تفصيلي يكلف كل برنامج على حدى، ويمكن أيضا وضع موازنة بتكاليف البرامج المترابطة والتي تؤدي إلى إنجاز مهم في منظمة الأعمال، وفي العادة تهتم منظمة الأعمال بنسب العائد على الاستثمار التي يفترض أن تأتي من كل برنامج معتمد في إطار خطط المنظمة، هذا يعني أن البرنامج التي تعمل لها الموازنات تعطى أداء وأرباحا تبني قيمة لمنظمة الأعمال سواء للمساهمين أو لأصحاب المصلحة، هذا ولا تمثل الموازنة فقط تفصيل خطة في إطار إستراتيجية معينة، بل أيضا تعابير مالية متوقعة التأثير على مستقبل المنظمة المالي³.

ثالثا: الإجراءات.

يمكن تعريف الإجراءات بأنه خطة نمطية تفصيلية توضح كيف يتم تنفيذ العمل الواحد فهو يحدد خط سيره ومن يقوم بتنفيذ كل خطوة من خطواته ومتى وكيف وأين.

ولكي يحقق الإجراءات الغاية المرجوة منه يجب أن يتوفر فيه مجموعة من العوامل أهمها⁴:

- أن يكون واضحا ومفهوما؛
- أن يكون بعيدا عن التعقيد؛
- أن يكون نابعا من السياسة ومتماشيا معها في سبيل تحقيق الأهداف؛
- أن يكون مسجلا ومكتوبا ومعلنا عنه ليحيط به من سيقوم بالتنفيذ.

المطلب الرابع: المتابعة و التقييم⁵.

يعتبر أسلوب المتابعة والتقييم أفضل وسيلة وأنجح أداة للتعرف على مدى تقدم العمل ومدى مشاركة الجميع في النتائج

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² نفس المرجع، ص 101.

³ طاهر محسن منصور الغالي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 457.

⁴ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 111.

⁵ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 305-307.

سواء الموظفين أو المستفيدين، كما أن هذا الأسلوب ليس مضيعة للوقت كما يتصورها البعض، بل هي إبداع ومتمعة وضرورة لأجل تطوير العمل والتحكم باتجاهاته والتعرف على حدود المسؤولية في المنظمة على حد سواء.

فالمتابعة مهمة مستمرة تنجز في أي تاريخ تقتضيه الحاجة، تستهدف بشكل أساسي تزويد إدارة المنظمة وأصحاب العلاقة بتقارير كافية عن تقدم العمل في الخطة تشمل المخرجات المحققة والتقدم الحاصل باتجاه تنفيذ الفعاليات والأنشطة والبرامج والأهداف، وهذا يتطلب جمع بيانات واضحة حول عمليات التنفيذ، استخراج مؤشرات ترشد المنظمة إلى مستوى تنفيذ تلك الأعمال والاختلالات الحاصلة فيها لاتخاذ القرارات الصحيحة اللازمة لذلك.

أما التقييم فهو مهمة دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة، هي إما نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه تستهدف إجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ فعالية أو نشاط أو برنامج أو هدف في الخطة الاستراتيجية أو الخطة بأكملها من خلال معايير معينة منها: الكفاءة، الفعالية، الاستمرارية و الملائمة، مهما كانت الفترة قصيرة أو طويلة من أجل تقرير ما إذا كانت الأهداف قد أنجزت كلياً أو جزئياً أو لم تنجز بعد، مع بيان الأسباب التي تقف وراء الاختلاف بين المخطط والمنفذ داخل المنظمة نفسها. كل ذلك من أجل تحسين نوعية الأداء وأخذ الدروس المستنبطة للاستفادة منها في الأعمال اللاحقة عند بناء الخطط القادمة.

إن التميز بين المتابعة والتقييم قد لا يكون سهلاً لأنهما مترابطان ويكمل بعضهما الآخر وتحتويان على إجراءات متشابهة ومع ذلك تبقى بينهما فوارق تحدد وظيفة كل منهما.

فالمتابعة عملية مستمرة تؤثر تقدم النشاط وتنتظر إكماله كما أن مؤشرات مخرجات النشاط والعناصر المساهمة في تحقيق النتائج، هدفها مراقبة عمليات التنفيذ لتحسين الأداء وتعديل الانحرافات باتجاه تحقيق الأهداف.

أما التقييم فهو عملية دورية تؤثر الأداء تنفذ في نهاية النشاط أو في مرحلة متقدمة منه مؤشرات الكفاءة والفعالية والاستمرارية والملائمة للنتائج المتحققة، هدفها قياس مستوى التحقق من الأهداف وتحديد درجة الأداء.

رغم هذه الفوارق الموجودة بينها إلا أنهما ضروريان معاً لمراجعة ما تم إنجازه من الخطة وتحديد نقاط الفشل والوقوف على الأسباب التي تحول دون تحقق بعض الأهداف، ولتحسين أداء المنظمة وخاصة ما يقدمه تقرير المتابعة والتقييم من توصيات يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير أداء المنظمة، وللتعرف على آثار تنفيذ الخطة على المستفيدين والمجتمع.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي ماهي إلا فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيهما، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح بمثابة وقود حيوي لاستمرار المنظمات وبقائها لاسيما في بيئة يسيطر عليها التغير وعدم الثبات والمنافسة الحادة، وحتى تتمكن المنظمة من الوقوف بوجه المنافسين والتميز عليهم لابد أن تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي لما له من قدرة على مواجهة التغيرات والمستجدات الطارئة في بيئة المنظمة وكذا قراءته للمستقبل بشكل جيد بالإضافة إلى تفعيل التميز في أسواق المنافسين، هذا ما يدفعها لزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحله في عملياتها وأنشطتها من خلال امتلاك خصائص غير متوافرة لدى المنافسين، الشيء الذي يمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة أعلى تساهم في دعم وكذا خلق ميزة تنافسية لها وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية - دراسة
نظرية-

تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الراهن حدة التنافس وكثرة المنافسين، في ظل الإنتاج الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وتسارع وتيرة العولمة وبالتالي فإن معظم المؤسسات ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، مما يحتم عليها العمل على تحقيق ميزة تنافسية تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من نفس مجال النشاط. كما تضمن لها الاستمرارية وذلك من خلال تطبيق أحدث الأساليب الإدارية والتي تقوم على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحليل نقاط القوة والفرص التي تسعى لتعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي تحاول القضاء عليها والتماشي معها. ورغم الضغوط التي تمارسها البيئة التنافسية على المؤسسة إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوما للبحث عن طرق اكتساب مزايا تنافسية من خلال تطبيق إستراتيجيات متعددة. وبصفة عامة يمكن القول أن الميزة التنافسية نابعة من داخل المنظمة أي من إمكانياتها وبقدر ما كانت المؤسسة مدركة ومقدرة للمصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية بقدر ما يمكنها بناء استراتيجيات تمكنها من استغلال هذه الميزة التنافسية.

ولإبراز ماهية الميزة التنافسية وأنواعها الرئيسية ومصادرها سيتم الاعتماد على خطة تتكون من ثلاثة محاور، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الميزة التنافسية من خلال تحديد مفهومها وأهم المصطلحات المرتبطة بها وكذا أبعاد التنافس، في حين سيتناول المبحث الثاني من هذا الفصل، أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها، من خلال تحديد الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية، ثم محددات الميزة التنافسية ومعايير جودتها وأخيرا أدوات قياس الميزة التنافسية، أما في المبحث الثالث فسيتم التطرق إلى مصادر الميزة التنافسية واستمراريتها من خلال تحديد مصادر الميزة التنافسية، ثم الاستراتيجيات العامة للتنافس كأساس للميزة التنافسية ومن ثم تنمية الميزة التنافسية واستمراريتها.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تسعى أي مؤسسة لضمان البقاء والاستمرار مع جميع العوامل المحيطة بها، أن تمتلك ميزة أو مزايا تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسين. وذلك من خلال اختيار الإستراتيجية المثلى لنطاق نشاطها بحيث تنسجم مع بيئتها. وذلك باعتبار أن الميزة التنافسية تمثل القاعدة التي يركز عليها أداء منظمة الأعمال، كما تعتبر مفتاحا للنجاح.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تحتل الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. وقد جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل مفهوم الميزة النسبية الذي كان حجر الزاوية في تحديد نوع وشكل العمل، وقد كان هذا المفهوم هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال الستينات. وفي منتصف السبعينات اجتهدت منظمات الأعمال في تحويل ميزات النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية. وفي الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر بخصوص استراتيجية التنافس والميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية.

نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها مفهوم الميزة التنافسية سنتطرق إلى عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا، وذلك حسب وجهات نظر الباحثين والكتاب فقد وصف (HOFER) الميزة التنافسية بأنها: " تشير إلى المجالات التي تتفوق فيها منظمة الأعمال على منافسيها"، وأشار (MCGAHAN) لها بأنها: " أداء منظمات الأعمال لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و فاعلية مقارنة بالمنافسين".¹ ويؤكد (Pitts&Lei) على أن الميزة التنافسية: " هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أداءهم لأنشطتهم" ويعطي (Macmillan& tampoe) تعريفا للميزة التنافسية بكونها: " الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين".

وتعرف الميزة التنافسية بأنها: " مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من التهديدات. وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".²

¹ خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 355.

² جمال الدين محمد المرسى وآخرون، " التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية- منهج تطبيقي"، مرجع سابق، ص 55.

وهناك من يعرفها بأنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".¹ والمزايا التنافسية: "هي نتاج لسعي الإنسان واستعماله للمكاته، ومواهبه، وقدرته على الابتكار والتطوير، وإيجاده للبديل واكتشافه من خلال البحث والدراسة للجديد".²

كما عرفها كل من *Dudoit* و *Kotler* بأنها: "قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب ليس في مقدرة المنافسين إتباعها".³

ويرى *porter* أن الميزة التنافسية: "تتمثل أساسا في القيمة التي تقدمها المؤسسة لزيائنها. والميزة التنافسية هي ما يكون الزبون مستعدا لدفعه، وهي أيضا قيمة أعلى يحصل عليها الزبون إما بسبب السعر الذي يكون أقل من سعر المنافسين مقابل نفس الخدمة أو القيمة المحصلة من الشيء المقتنى وإما بسبب مزايا خاصة يحصل عليها الزبون مقابل السعر الأعلى من سعر المنافسين".⁴

مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها المؤسسة قياسا بغيرها من المنافسين، وترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، إذ لا يمكن لأية مؤسسة امتلاك ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها الى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين. بالإضافة إلى التمايز بالمواد من خلال مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة استثمارها لخلق قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وكذا السرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها- لأن الميزة التنافسية آنية - وتأکید حالة من التميز والاختلاف فيما بين الشركة ومنافسيها. هذا يعني أن الميزة التنافسية هي القدرة على التقدم على المنافسين الآخرين بالسعر المنخفض وكذا بتقديم منتجات أو خدمات بمنافع متفردة ومتميزة تعوض الزيادة السعرية المفروضة.

ثانيا: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

إن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:⁵

1. القيمة المدركة لدى العميل.

يمكن لأي مؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات، والتي تقدمها تلك المؤسسة. مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها كما أن فشلها في استغلال هذه الإمكانيات المتميزة قد يكلفها الكثير. وتتحقق الميزة التنافسية إذا ما أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع الشركة على قيمة أعلى من منافسيها.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

² محسن أحمد الحضيري، "صناعة المزايا التنافسية- منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 23.

³ ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، عمان، جبهة للنشر، 2007، ص 102.

⁴ Michael Porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. 1ère édition, paris, dunod, 1999, p13.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة، الإسكندرية، ط 1، 2008، ص 14-15.

2. التميز.

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلع وخدمات لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها: الموارد المالية، الموارد البشرية، الإمكانيات التنظيمية.

ثالثا: خصائص وأهمية الميزة التنافسية.

1. خصائص الميزة التنافسية.

تتمتع الميزة التنافسية بجملة من الخصائص نذكر منها الآتي:¹

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط؛
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة وتطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.

كما تتسم الميزة التنافسية أيضا بأنها:²

- تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنبع من داخل المنظمة وتنعكس في كفاءة أدائها لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للزبائن؛
- تؤثر في سلوك العملاء وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم.

2. أهمية الميزة التنافسية

تلعب الميزة التنافسية دورا هاما على مستوى المؤسسة، فهي تعد من بين العناصر التي تقودها للنجاح وتتضح أهميتها بشكل جلي من خلال الفوائد التي تحققها للشكل وهي:³

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تجعل من المؤسسة متفوقة في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص310.

² محمد عبد الحسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، "نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية"، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009، ص 15.

³ طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 309.

- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها فهي بذلك تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

المطلب الثاني: بعض المصطلحات المرتبطة بالميزة التنافسية.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى بعض المصطلحات المرتبطة بالميزة التنافسية والتي يمكن حصرها في مصطلح التنافسية وكذا سلسلة القيمة.

أولاً: التنافسية.

1. مفهوم التنافسية.

يمكن تعريف التنافسية على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو واستقرار وتوسع وابتكار وتحديد. مع السعي المستمر إلى تحسين المراكز التنافسية نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية على المنظمة"¹.

وتعرف التنافسية كذلك على أنها: " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط."²

من خلال هذين التعريفين يتضح أن التنافسية هي قدرة المنظمة على زيادة معدلات نموها وحصصها السوقية، وذلك من خلال تقديم خدمات أفضل من حيث الجودة، التكلفة، السعر وكذا الوقت. الشيء الذي يؤدي إلى خلق القيمة لدى العملاء ومن ثم كسب رضاهم وهذا ما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة مع منافسيها وبالتالي الحفاظ على المركز التنافسي وتقويته.

2. أنواعها.

هناك ثلاثة أنواع للتنافسية:³

أ. تنافسية قطاع النشاط.

ونعني بها قدرة المنظمات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون

¹ فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية (مدخل المقارنات التطويرية المستمرة)"، الإسكندرية، ص246.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 246.

³ غزروني إيمان، "البدايل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 2009-2010، ص 41 .

الاعتماد على الدعم الحكومي وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في الصناعة.

ب. تنافسية المؤسسة.

وتعني قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين وذلك من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

ت. تنافسية المنتج.

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، وكثيراً ما يعتمد في تقويم تنافسية المنتج على سعر التكلفة كمعيار وحيد، مع أنه توجد عوامل أخرى أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

ثانياً: سلسلة القيمة (حلقة القيمة).

1. تعريف سلسلة القيمة.

تم اقتراح هذا النموذج " سلسلة القيمة " من قبل *PORTER*، حيث طور من قبله والذي بموجبه "تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسة والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي. وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمنظمة"¹. كما يرجع مصطلح "سلسلة القيمة" إلى كون الشركة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج (سلعة أو خدمة)².

وتقوم سلسلة القيمة على بعض المبادئ الأساسية أهمها:³

- يمكن تقسيم نشاط المنظمة إلى مجموعة من العناصر؛

- يمكن للميزة التنافسية أن تكون في أي عنصر من هذه العناصر.

وتكمن أهمية "سلسلة القيمة" في كونها تمكن من التحليل الداخلي ومن ثم محاولة تحديد مواطن الميزة التنافسية وتحديد مصادرها.

2. مكونات سلسلة القيمة.

يقسم نشاط المنظمة حسب سلسلة القيمة إلى:¹

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 318.

² شارلز وجاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، ج 1، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 205-206.

³ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 125.

أ. عناصر أساسية: ويقصد بها تلك العناصر التي تنشئ القيمة أو تساهم مباشرة في إنشائها أو هي مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للخدمة، إن هذه الأنشطة يجب أن تنسق عمليا مع تصميم وابتكار وتسليم المنتج، بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمات ما بعد البيع... وتنقسم أو تتضمن الأنشطة الأولية (الأساسية) أربع وظائف وهي: البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق والبيع، الخدمة.

- وظيفة البحث والتطوير: وتعني هذه الوظيفة تصميم المنتجات وعمليات الإنتاج وهذا لا يقتصر على المشروعات الصناعية فحسب بل تطلع شركات كثيرة بهذه الوظيفة، وعلى سبيل المثال، تتنافس شركات التأمين فيما بينها من خلال تقديم خدمات جديدة وكذلك ابتكار أساليب تساعد في إيصال خدمات للعملاء، وذلك من خلال التسويق الإلكتروني عبر شبكة الانترنت وكذا التسويق عبر البنوك صيرفة التأمين، كما أن وظيفة البحث والتطوير من شأنها أن تخفف التكلفة من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاج.

- وظيفة الإنتاج: ما تجدر الإشارة إليه أن وظيفة الإنتاج تتعلق بالشركات الصناعية ومرتبطة بالتصنيع، في حين أن المؤسسات الخدمية مثل: شركات التأمين فإن عملية الإنتاج لا توجد وإنما يمكن أن نجسدها في حالة تسلم العميل بالفعل للخدمة، أي أن شركة التأمين تقوم بإصدار أو إبرام عقود التأمين (وثائق التأمين) بين شركة التأمين و زبائنهم على الأخطار المختلفة التي تعترضها، وتكمن عملية الإنتاج هنا بإنتاج وثائق أو بوليصات التأمين. إن وظيفة الإنتاج لدى الشركة تؤدي إلى خلق القيمة من خلال تأدية أنشطتها بكفاءة الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف ويمكن أيضا لوظيفة الإنتاج أن تخلق قيمة من خلال تأدية الوظائف بطريقة تتماشى مع جودة الخدمة العالية التي تؤدي إلى التميز وخفض التكاليف واللذان بدورهما يؤديان إلى خلق القيمة وذلك عن طريق متابعة العملية من حيث تصميم الوثائق التقنية وكذا إعداد الخطط القصيرة والطويلة الأجل.

- وظيفة التسويق والبيع: يمكن لوظيفة التسويق والبيع المساعدة في خلق القيمة، وذلك من خلال التوجه نحو العميل من أجل إشباع رغباته عن طريق تصميم المنتجات بشكل أفضل يناسب تلك الرغبات، كما يمكن لوظيفة التسويق من خلال الترويج والتحفيز والإعلان أن تؤدي إلى زيادة القيمة التي يتصور العملاء احتواء منتج الشركة عليها وبالتالي خلق انطباع مقبول لخدمة الشركة لدى العملاء.

- وظيفة الخدمة: تتجسد في توفير خدمة ما بعد البيع وخدمات الدعم ويمكن لهذه الوظيفة أن تخلق القيمة للعملاء من خلال حل مشكلاتهم وتقديم الدعم لهم بعد شرائهم للخدمة فمثلا في شركة التأمين تتمظهر خدمة ما بعد البيع

¹ شارلز و جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص206-211.

عند تحقق الخطر المؤمن ضده لاستلام مبلغ التأمين، حيث يعتبر التعويض (سواء بالنسبة للممتلكات أو الأشخاص) نقطة تماس مباشر بين الشركة وزبائنهم والذي من خلاله تتكون انطباعات المستفيدين عن نوعية الخدمة المقدمة ومدى حرص الشركة بالوفاء بالتزاماتها اتجاههم، فمثلا في حال حصول العميل على خدمة ما بعد البيع من خلال الاستقبال الحسن وكذا التعويض العادل من شأنه أن يخلق القيمة لمنتجات هذه الشركة وهذا من خلال حديث هذا العميل عن جودة الخدمات المقدمة من طرفها للآخرين الذين تربطهم معه علاقات شخصية أو علاقات عمل وهذا ما يساهم في ترويج وثائقها التأمينية.

ب. عناصر داعمة (مساعدة): وهي تلك العناصر التي تساعد العناصر الأساسية على القيام بعملها، وتشمل إدارة الموارد البشرية¹، البنية الأساسية للمنظمة وإدارة الموارد.

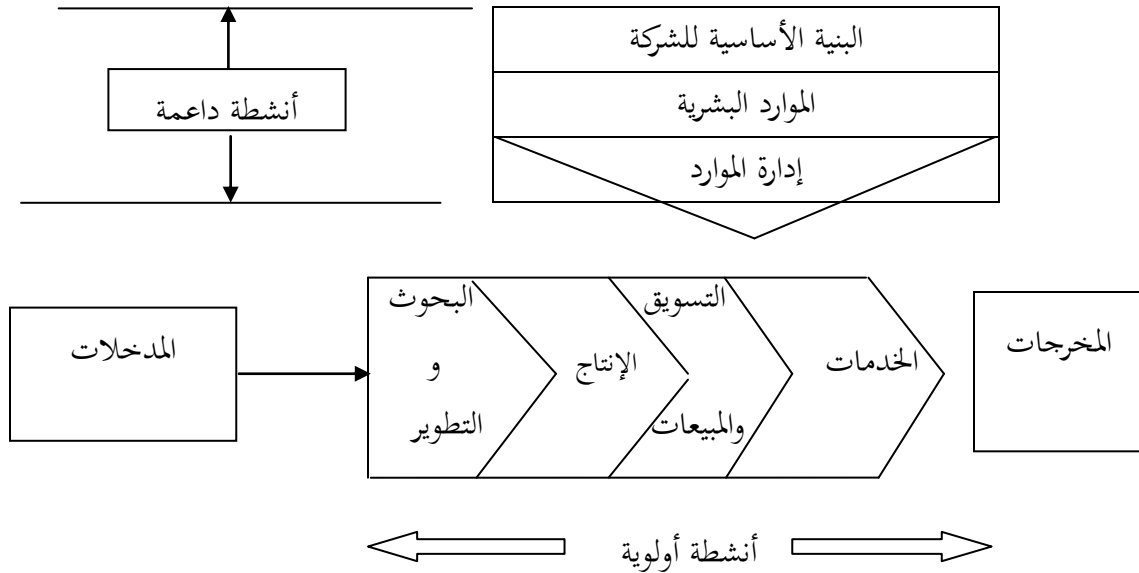
- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن الموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة، وتتضمن وظيفة الموارد البشرية امتلاك المزيج الصحيح من الأفراد الأكفاء لأداء كل ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة بشكل فعال وذلك من خلال التدريب الكافي والتحفيز المناسب من أجل تأدية المهام.

- البنية الأساسية (التحتية) للمنظمة: وتتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى، بمعنى آخر فإن البنية الأساسية هي البنية المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة.

- وظيفة إدارة الموارد: هي المسؤولة عن توفير الموارد مرورا بالإنتاج وانتهاء بالتوزيع فهي تساعد في خفض التكلفة إذا ما تم إجراؤها وتنفيذها بكفاءة عالية كما تسمح بتتبع المبيعات عن كثب. ويمكن توضيح مكونات سلسلة القيمة من خلال الشكل رقم (7) الموالي.

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 125 .

شكل رقم (7): سلسلة القيمة.



المصدر: شارلز وجارث جونز، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، الرياض ، 2001، ص206.

المطلب الثالث: أبعاد التنافس.

نظرا للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة فإنه يتوجب عليها تكييف أهدافها واستراتيجيتها بما يتلاءم مع هذه المتغيرات، وأن نختار البعد التنافسي الذي يحقق لها الميزة التنافسية في السوق الذي تعمل فيه، وعليه لابد لها من تبني البعد التنافسي الذي يتوافق مع قدراتها والبيئة المحيطة بها لكي تتفوق على منافسيها، ورغم اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد التنافس إلا أن معظمهم اتفقوا على أبعاد معينة أهمها:

أولا: التكلفة.

تعد التكلفة الأدنى أقدم بعد تنافسي تسعى إليه معظم المؤسسات، وهذا البعد يعبر عن قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكلفة مقارنة بباقي الشركات العاملة في نفس النشاط، وعليه فإنها ستتملك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها التنافس في الأسواق والسيطرة عليها، ولاشك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح للشركة ميزة تنافسية وخاصة في الأسواق التي يكون بها العملاء والزبائن أكثر حساسية اتجاه الأسعار، والذي يتوقف شراؤه للمنتج (سلعة أو خدمة) من عدمه على أساس ذلك¹.

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص215.

ثانيا: الجودة.

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات ورغبات العملاء المعلنة والخفية، لذلك فإن المبتكرين في العديد من الشركات المتميزة يسخرون عقولهم لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر فيه العميل والذي درسه جيدا ومن ثم محاولة اكتشاف ما يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو استفادته من الخدمة وعموما تعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاتهم، ويتطلب التنافس بالجودة مجموعة من المقومات أهمها¹:

- استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المنظمة؛
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛
- اختيار وتدريب وتحفيز القوى العاملة حتى تنجح في تحقيق الأداء المتميز القائم على الابتكار؛
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
- تبني المفهوم المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: الوقت.

حيث سيعمد المتنافسون إلى اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها والتي يحددها العملاء دون تأخير². وعليه أصبحت العديد من المنظمات تنافس على سرعة تسليم منتجاتها إلى الزبون و الاستجابة لطلبه، كونه مستعد لدفع تكلفة أعلى، بغض النظر عن الجودة وذلك مقابل حصوله على حاجته في الوقت المناسب، وعليه فإن المؤسسة التي تستطيع الاستجابة لرغبات زبائنها بسرعة كبيرة ووقت قصير ستحقق فرصا بيعية قبل غيرها من المنافسين، وهذا ما ينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج (العلامة التجارية) في ذهنية هذا الزبون أو العميل³.

رابعا: المرونة.

يجسد هذا البعد قدرة التكيف السريع مع حاجات ورغبات أو توقعات متعددة لتقسيمات مختلفة من العملاء، وهناك ميزتان أساسيتان لهذا البعد فالأولى تتمثل في سرعة الاستجابة للتغيرات السريعة في حجم الطلب وخصائص المنتج المطلوب دون أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة، حيث يمكن التحول من تقديم منتج ينخفض الطلب عليه الى آخر

¹ أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 138.

² نفس المرجع ، ص 138.

³ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 217.

يتزايد الطلب عليه دون خسارة هذا الطلب في سوق حادة التنافس، أما الميزة الثانية فهي الانخفاض الجوهرى في تكلفة الإنتاج¹. من خلال قدرة الشركة على مسايرة ومتابعة مختلف التطورات التكنولوجية وتصميم منتجاتها وخدماتها حسب رغبات واحتياجات الزبائن والتي تمتاز بالتغير باستمرار.

المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

هناك نوعين من الميزة التنافسية يمكن أن تتفوق المؤسسة بواحد منها عن المؤسسات الأخرى إما بالتميز عن طريق التكلفة الأقل أو عن طريق تقديم منتج متميز، كما أن المؤسسة تعتمد في بناء ميزتها التنافسية على محددات تبين مدى قوتها.

المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية.

تختلف آراء الباحثين فيما يخص أنواع الميزة التنافسية، حيث يمكن الإشارة إليها كما هو موضح بالجدول التالي:
جدول رقم (6): أنواع المزايا التنافسية كما أوردها بعض الباحثين.

أنواع الميزة التنافسية	الباحثون
كلفة- نوعية - مرونة - تسليم - الإبداع	Evans, 1993
كلفة- نوعية - مرونة - اعتمادية	Certo & Peter, 1995
كلفة- نوعية - مرونة - وقت	Müntzer & Quinn, 1996
كلفة- تميز - نمو - تحالفات - الإبداع	Bost, 1997
التصميم-النوعية- مرونة - سهولة الاستعمال - الجمالية - الإبداع	Siak, et....al, 1998
كلفة- تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا	Macmillan & Tempo, 2000

المصدر: خالد محمد بنى حمدان وآخرون، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر"، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 357.

إلا أن أغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة تميز المنتج.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 140.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل.

1. تعريف ميزة التكلفة الأقل.

وتعني قدرة المنظمة على تصميم، إنتاج، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة في سلسلة القيمة (Value Chain) للمنظمة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة الأقل¹.

ويظهر هذا النوع من الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة قادرة على تقديم خدماتها بحجم كبير وتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة².

وتوجد وسيلتين لاكتساب ميزة التكلفة الأقل وهما:

- مراقبة عوامل تطور التكاليف الخاصة بتلك الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث أن التحكم في مراقبة هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل؛

- إعادة تصميم سلسلة القيمة، وهذا من خلال اعتماد طرق مختلفة أو أكثر فعالية فيما يخص الابتكار والإنتاج والتوزيع وعمليات البيع؛

ولكي تتمكن الشركة من تحقيق ذلك يجب عليها القيام بما يلي³:

- مراقبة الحجم: أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المنظمة، وهنا الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، وتجدر الإشارة إلى أن العمل وفق اقتصاديات الحجم، يجب أن لا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى، ومنه توخي التوازن أثناء عملية تحقيقه.

- مراقبة التعلم: هو نتيجة للجهود المبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب أن لا يتم حصر الاهتمام على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، ويتم مراقبته من خلال مقارنة درجة التعلم بالمنظمة مع المعايير المعمول بها في القطاع.

- مراقبة الروابط: وهي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المنظمة على ميزة تنافسية.

- مراقبة الإلحاق: والمقصود بالإلحاق جميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ M. Porter, l'avantage concurrentiel ,Ed dunod ,2ème édition, 2002 p.128-136.

الامكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة ومن ثم فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

- مراقبة (التموقع): إن التموقع يكون لمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة لأنشطة فيما بينها أو بالنسبة إلى فعالية الإمداد وسهولة الحصول على عناصر عدة من بينها الزبائن، الموردين، مستوى الأجور، ويمكن القول أن تحسين الموقع النسبي للشركة الناتج عن ميزة التكلفة الأقل لا يتطلب تغير كبير للإستراتيجية، بقدر ما يتطلب انتباهها وإدراكا، ووعيا من قبل المديرين ويعد التحفيز والتكوين وثقافة المنظمة من العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي: مراقبة الإجراءات، مراقبة التكامل، ومراقبة الرزنامة.

2. شروط تطبيق ميزة التكلفة الأقل.

هناك جملة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل نوردتها فيما يلي¹ :

- أ. وجود طلب مرن على الخدمة ، حيث يؤدي التخفيض في السعر الى زيادة مشتريات العملاء للخدمات؛
- ب. نمطية السلع المقدمة؛
- ت. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- ث. وجود طريقة واحدة لاستخدام الخدمة لكل المشتري؛
- ج. وجود طريقة واحدة لاستخدام الخدمة لكل العملاء؛
- ح. محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة اخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للعملاء.

3. الأخطاء الواجب تفاديها.

وتتمثل فيما يلي²:

- أ. التركيز على تكلفة أنشطة معينة وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي؛
- ب. الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- ت. تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر العميل.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 116.

² - Michael. Porter , l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit. , pp,147-150.

ثانيا: ميزة التميز.

1. تعريف ميزة التميز.

ومعناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز¹.

وتظهر هذه الميزة عندما يصبح لخدمات المؤسسة - والموجهة لجزء كبير من السوق - قيمة لدى الزبائن أكبر من قيمة الخدمات المنافسة².

وللحصول على هذه الميزة لابد من توافر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل الوحدانية والانفراد وهي كما يلي³:

- الإجراءات التقديرية: يمكن اعتبار الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تميز المنتجات، وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذا الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، كثافة ومحتوى النشاط، التكنولوجيا المستعملة في النشاط...
- الروابط (العلاقات): يمكن أن يأتي تميز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط تأخذ الأشكال التالية: الروابط مع الموزعين، الروابط مع الموردين، وذلك من خلال التنسيق بين الموردين والشركة، الروابط مع قنوات التوزيع؛ أي اختيار هيكل قنوات توزيع منتجاتها.
- الموقع (التموضع): أي قد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من العملاء مثلا، إذ يمكنها تقديم الخدمات التي يحتاجها العميل وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.
- عمليات الإلحاق: أي قد ينجم عامل الانفراد والتمييز عن الاستعمال المشترك لنشاط معين خالق للقيمة في مختلف الفروع أو الوحدات المكونة للمؤسسة.
- التكامل: يسمح بالحصول على خاصية التميز حيث يتم ذلك من خلال ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدر التميز.

إضافة للعوامل السابقة هناك عوامل أخرى نوجزها كما يلي: التعليم، حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تميز المنتج، الحجم

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

² عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 123.

³ Michael Porter, op.cit., p:159-161.

يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة.

يمكن القول أن أهمية هذه العوامل تختلف حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، كما يجب على المؤسسة التي تسعى وراء تحقيق هذه الميزة إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي قد تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة وهي: التميز المفرط، سعر إضافي مرتفع جدا، عدم معرفة تكلفة التميز، التركيز الشديد على المنتج.

2. شروط تطبيق ميزة التميز.

نوردها فيما يلي¹:

أ. عندما يقدر العملاء قيمة الاختلافات في المنتج، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

ب. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات العميل؛

ت. عدم وجود عدد كبير يتبع نفس استراتيجية التميز.

3. الأخطاء الواجب تفاديها.

ومن بين هذه الأخطاء²:

أ. المبالغة في التمييز من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتجاوز رغبات العملاء، الأمر الذي يجعلها عرضة للمنافسة من طرف منتجات نوعية أحسن وتكلفة منخفضة؛

ب. الارتفاع الشديد في الأسعار يجعل العميل لا يتأثر بالقيمة بقدر ما يتأثر بالتكلفة التي سيتحملها؛

ت. التركيز الكبير على المنتج، وإهمال إمكانيات التميز التي توجد في بعض نشاطات سلسلة القيمة.

يتبين لنا مما سبق أنه للحصول على أي نوع من الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية لابد من توفر جملة من العوامل المساعدة أو الشروط وتجنب بعض الأخطاء.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير جودتها.

إن للميزة التنافسية محددات سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز وهي تدل على مدى جدوى وفعالية الميزة التنافسية. وما تجدر الإشارة إليه أن امتلاك الميزة التنافسية من طرف المنظمة لا يكفي بل يجب عليها أن تحدد مدى جودتها وسيتم التطرق إلى هذه النقاط من خلال هذا المطلب.

أولاً: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية لشركة ما وفقاً لمتغيرين أو بعدين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى إمكانية الميزة التنافسية

¹ نبيل محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 238.

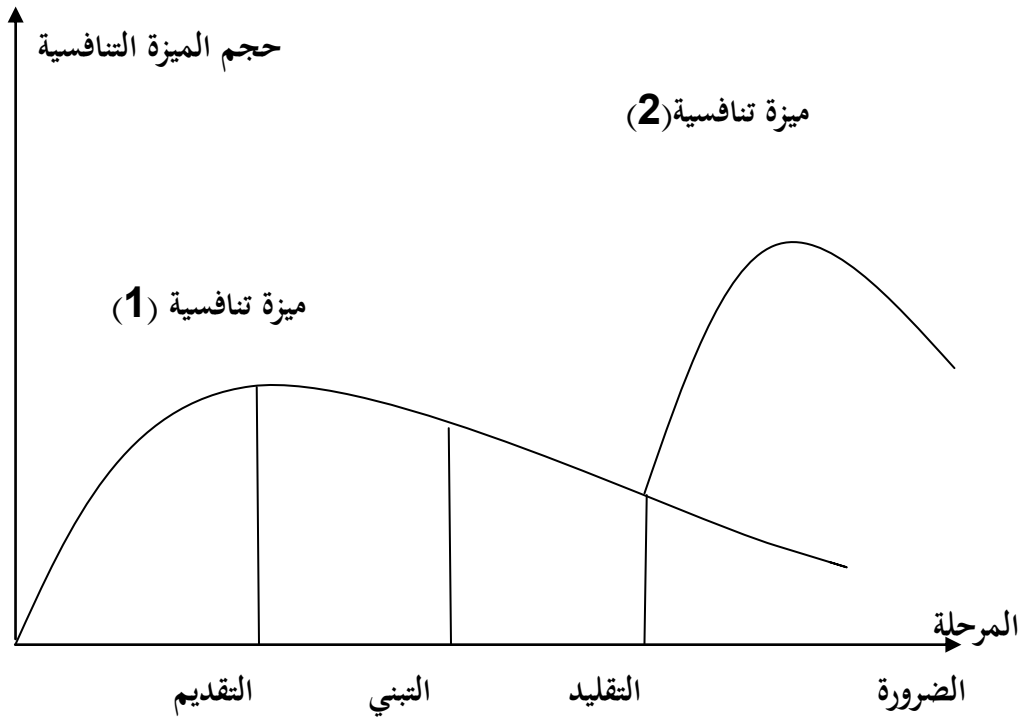
² - Michael. Porter, op.cit., p: 198-200.

على مواجهة المنافسين وهذان البعدان هما¹:

1. حجم الميزة التنافسية.

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهود أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى تبدأ بمرحلة التقديم أو النحو ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حال قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، هذا يؤدي بالمنظمة إلى تطوير وتحسين الميزة الحالية كما هو مبين في الشكل الموالي.

شكل رقم (8) : دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 86.
من خلال الشكل أعلاه يتبين بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي²:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

- مرحلة التقديم.

من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج لكثير من الإمكانيات المادية، المالية، البشرية وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم أول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

- مرحلة التنبؤ.

في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل يتضح لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه. وفي هذه المرحلة وبسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع بالتحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

- مرحلة التقليد.

يتضح لنا من خلال الشكل أن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

- مرحلة الضرورة.

في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المنظمة تحسين ميزتها التنافسية الحالية وتطويرها أو إنشاء ميزة جديدة تختلف تماما عن الميزة الحالية.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة.

ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية حيث أن اتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة. وكمثال على ذلك الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق، خاصة في النشاطات أو المناطق التي تغطيها المنظمة، وفي المقابل يمكن لنطاق ضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بتكلفة أقل أو بتقديم منتج (سلعة أو خدمة) مميز له. ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية نوردتها فيما يلي¹:

¹ المرجع السابق، ص 86-87.

- القطاع السوقى.

يعكس مدى تنوع منتجات المنظمة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- النطاق الرأسى.

يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها الداخلية والخارجية، فالتكامل الرأسى المرتفع مقارنة بالمنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

- النطاق الجغرافى.

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الأماكن التى تتنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق الجغرافى بتحقيق مزايا تنافسية من خلال مشاركتها فى تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات العالمية التى تعرض منتجاتها فى كل أنحاء العالم.

- نطاق الصناعة (قطاع النشاط).

ويبين مدى الترابط بين القطاعات (الصناعات) التى تعمل فى ظلها الشركة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، من خلال استخدام التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات أو قنوات التوزيع عبر القطاعات المختلفة التى تنشط فيها الشركة.

ثانياً: معايير جودة الميزة التنافسية.

للتحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها كما يلي¹:

1. مصدر الميزة.

يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما:

أ. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة.

مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة، علاقة وطيدة مع الزبائن، وتتصف هذه المزايا لمجموعة من الخصائص أهمها:

- توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع لتحقيقها، كالأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية

والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

- الاعتماد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والتراكمية فى التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحوث

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

والتطوير والتسويق.

ب. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة.

مثل التكلفة الأقل لكل من قوى العمل، مواد خام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها نسبيا من طرف الشركات المنافسة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة.

في حال اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بتكلفة أقل أو القدرة على شراء موارد رخيصة الثمن، فإنه يسهل محاكاتها من طرف المنافسين، أما في حالة تعدد المصادر، فإنه يصعب عليهم تقليدها ومحاكاتها جميعا.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.

إذ يجب على الشركات التي تمتلك مزايا تنافسية أن تسارع في خلق مزايا جديدة، قبل أن تقوم الشركات المنافسة بمحاكاة مزاياها القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر منها تغيير مزاياها القديمة وخلق أخرى جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية

تحتاج كل شركة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من المقاييس والتي تتمثل فيما يلي¹:

أولاً: المقاييس النوعية.

وتقيس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للعملاء أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين المستويات المختلفة للنوعية والتي تتمثل في ما يلي:

1. النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى العميل وجوب وجودها في المنتج (الخدمة أو السلعة)،

وهذا في الغالب صعب التحقيق نظرا لاختلاف خصائص ورغبات وحاجات العملاء؛

2. النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها العميل أو الزبون عند حصوله على الخدمة وهذه

النوعية المدركة قد تكون أقل أو أكبر مما توقعها، الشيء الذي ينعكس على درجة رضاه من عدمه؛

3. النوعية القياسية: تلك الدرجة من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات المحددة من قبلها مسبقا

والمخطط لها.

¹ ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، مرجع سابق، ص 211-213.

ثانيا: المقاييس الكمية.

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من طرف الشركة في قياس مزاياها التنافسية ويتم ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها: النمو السنوي للمبيعات، الربحية، الحصة السوقية لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها.

1. النمو السنوي للمبيعات: يعبر هذا المؤشر على نجاح اعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها، مما يدعم موقفها التنافسي في السوق. لذا تسعى العديد من الشركات أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح. ويحسب هذا المؤشر عن طريق طرح مبيعات السنة المرجعية من مبيعات السنة الحالية وقسمته على مبيعات السنة المرجعية¹. يمكن توضيح ذلك كما يلي:

$$\text{النمو في المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة المرجعية}}$$

2. الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي المبيعات في الصناعة ذاتها أي أن الحصة السوقية هي ترجمة رقمية لحجم أعمال الشركة بالقيمة تمثل نسبة نصيبها (سهمها) من السوق الفاعلة فيه مقارنة بالمنافسين.

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما ظهرت قوة الشركة في السوق ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة}}$$

كما يمكن في الوقت ذاته قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق وذلك كالآتي:

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

¹ عثمان مهدي ، " أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الاردنية " -دراسة ميدانية من منظور المديرين-،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة اليرموك ،2003 ،ص52.

حيث كلما كانت هذه النتيجة أقرب إلى الواحد، فإن هذا يعني أن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة مساوية للواحد معناه أن المؤسسة هي الأقوى والسائدة في السوق، كون قيمة مبيعاتها تكون مساوية لقيمة مبيعات أكبر منافسيها في السوق.

3. الربحية: هي المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ومن أهم هذه النسب ما يلي:

$$\begin{aligned}
 & \text{هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} \times 100 \\
 & \text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول (الموجودات)}} \times 100 \\
 & \text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100
 \end{aligned}$$

وما تجدر الإشارة إليه أن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين، يعطي مؤشرا مهما على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية واستمراريتها.

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه المنظمة من موارد مختلفة الشيء الذي أوجب عليها ضرورة إعداد وتهيئة القدرات والإمكانات، من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تؤهلها لاكتساب وتدعيم مزايا تنافسية تنفرد بها عن منافسيها وتجعلها في مركز تنافس جيد في السوق، خاصة في ظل المتغيرات المتسارعة وما تفرضه من تعقيدات لذلك كان لزاما على كل مؤسسة إيجاد المصادر المختلفة التي تساهم في خلق المزايا التنافسية وكذا السبل التي تتبعها للمحافظة على هذه المزايا.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.

توجد عدة مصادر لبناء الميزة التنافسية يحددها (Pitts & Lei) فيما يلي¹:

¹ خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 357.

أولاً: المصادر الداخلية.

وهي مرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، قنوات التوزيع، الموجودات ... كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة، التكنولوجيا وغيرها وهذا ما تم الإشارة إليه في الفصل الأول.

ثانياً: المصادر الخارجية

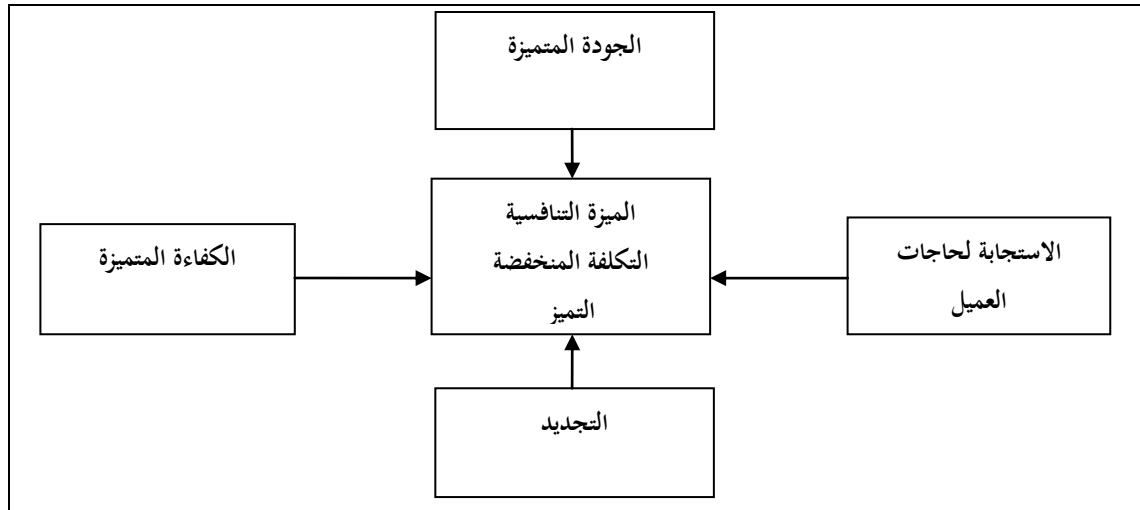
وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. وعموماً يمكن حصرها في الاستراتيجيات العامة للتنافس.

كما يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتوزيع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

ثالثاً: مصادر أخرى لبناء الميزة التنافسية.

هناك جملة من المبادئ والأسس التي تسعى المؤسسات لتطبيقها لا بل تحقيقها قصد التمكن من خلق أو بناء الميزة التنافسية من خلالها، وهذه الأسس هي ما يطلق عليها، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية. وتتمثل هذه المبادئ في: الكفاءة، الجودة، التحديد والاستجابة لحاجات العميل. وهذه الأسس الأربعة متداخلة ومتشابكة فيما بينها ويدعم بعضها بعضاً، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (9): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

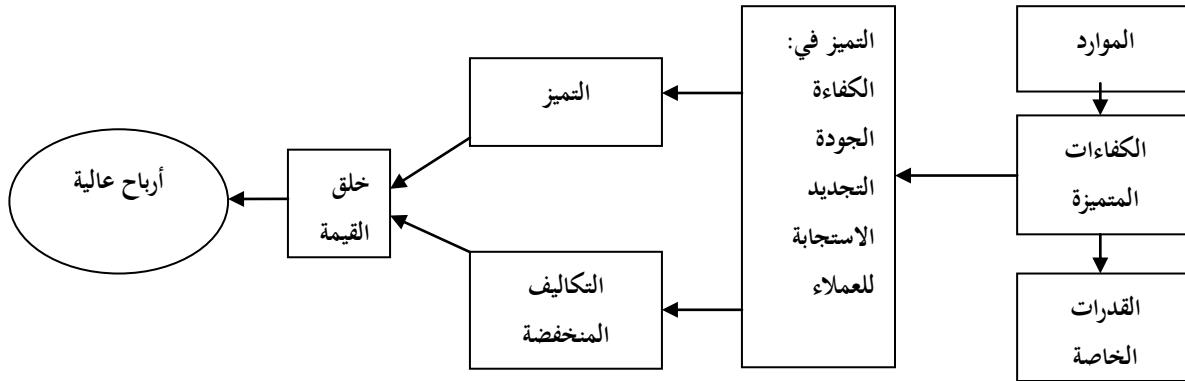


المصدر: شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، مرجع سابق، ص 196.

ومن خلال الشكل السابق يمكن توضيح هذه الأسس الأربعة فيما يلي¹:

1. الكفاءة: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة فالمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، المكان، رأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية. أما المخرجات فهي عبارة عن الخدمات التي تنتجها الشركة. كما أن الإستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين. ولعل من أهم مكونات الكفاءة بالنسبة للكثير من الشركات هي الموارد البشرية حيث تعتبر المسؤولة عن خلق القيمة فيها وذلك من خلال تنميتها وتحفيزها². والشكل الموالي يوضح أهمية الكفاءات المتميزة في خلق القيمة والتميز.

شكل رقم (10): مساهمة الكفاءات المتميزة في خلق الميزة التنافسية.



المصدر: شارلز و جاريت جونز، 2001، ص 212.

2. الجودة: أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت الشركات في العالم توليها اهتماما خاصا، حيث أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكينها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وظهور الأسواق، وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة. فالجودة بمعناها العام هي "إنتاج المؤسسة سلعة أو خدمة بمستوى عالي، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيقا للرضا لديهم"³.

من هذا التعريف يتضح أن الجودة أصبحت بمثابة سلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية، حيث أن للجودة العالمية للمنتج تأثيرا مضاعفا على المزايا التنافسية، فالأول يظهر من خلال أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة

¹ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 196-204.

² حامدي أحلام، "التسويق الابتكاري و دوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مركب سفيثال بيجاية- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012، ص 59.

³ طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، مرجع سابق، ص 552.

هذه المنتجات في نظر العملاء الشيء الذي يسمح بدوره للمؤسسة بفرض سعر عال لمنتجاتها، أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للمنتج الواحد، كما أن اختصار الوقت يؤدي إلى إنتاجية عالية وتكاليف أقل، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها فحسب، بل يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة ومن ثم رفع مقدار الأرباح.

3. التجديد: يمكن تعريف التجديد على أنه، أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، كما أن التجديد يساهم في تميز وتفرد المؤسسة عن باقي المنافسين، بالإضافة إلى فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين¹. ويتحقق التجديد والإبداع من خلال تقديم منتج (خدمة أو سلعة) جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.

4. الاستجابة لحاجات العميل: لتحقيق هذا العامل ينبغي على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين وذلك من خلال المعرفة الدقيقة للعملاء أولا، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة عالية يصعب تحقيقه من قبل منافسيها، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة الخدمات لكي يتمكن من التكيف وإشباع احتياجات العملاء وبذلك سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجات وخدمات هذه المؤسسة². ما تجدر الإشارة إليه أن المؤسسة يجب أن تراعي في عملية الاستجابة لحاجات العميل مواءمة الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية وكذا وقت الاستجابة للعميل أي المدة المستغرقة بالنسبة للمنتج حتى تسليمه أو الخدمة حتى أدائها، فعدم أخذ المؤسسة بوقت الاستجابة للعميل يولد عدم الرضا لدى العملاء ومن ثم التعارض مع هذا المبدأ.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس كأساس للميزة التنافسية.

ترجع تسمية "الاستراتيجيات العامة" إلى كون أن كل المؤسسات بغض النظر عن ما إذا كانت صناعية أو خدمية يمكن أن تتبناها، كما أن تنفيذ إحدى الإستراتيجيات قد يبدو بسيطا إلا أنها تعتبر الممر الإجباري لأي مؤسسة وذلك من أجل تحقيق المزايا التنافسية، أما الإستراتيجيات العامة للتنافس فهي عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين، ولقد وضع porter في عام 1980 ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس تمكن المؤسسات من الاستفادة منها واختيار

¹ شارلز و جارث جونز، مرجع سابق، ص 201.

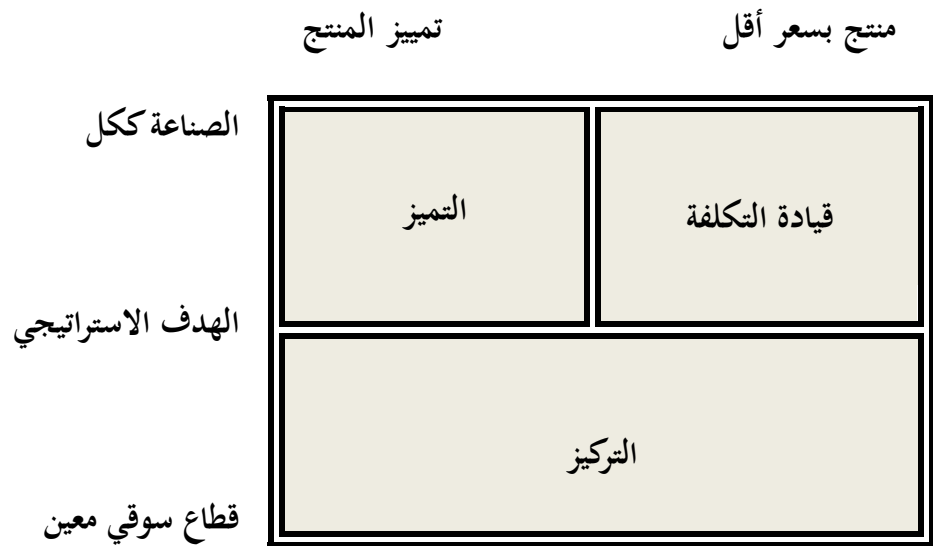
² نفس المرجع، ص 202.

الاستراتيجية التنافسية التي تتوافق مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في القطاع وهذه الاستراتيجيات هي كما يلي¹:

- استراتيجية قيادة التكلفة: الإنتاج بأقل تكلفة؛
- استراتيجية التميز: تميز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين؛
- استراتيجية التركيز: التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق ككل.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (11) : الاستراتيجيات العامة للتنافس ل *Porter 1980*.



المصدر: نبيل مرسي خليل، " التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص 221.
أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة.

1. مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة.

تؤسس هذه الاستراتيجية على قدرة المؤسسة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، والافتراض الأساسي وراء قيادة التكاليف المنخفضة تتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين، التي يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على سوق أكبر، وعليه فإن هذه الاستراتيجية تنتج ميزة تنافسية عندما تحقق المؤسسة هامش ربح أعلى الذي ينتج من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية، وفي كثير من الحالات تحاول المؤسسات تنفيذ استراتيجية زيادة التكلفة بهدف بيع المنتج الذي يحظى بقبول السوق العريض المستهدف².

¹ نبيل مرسي خليل، " التخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1996، ص 220.

² روبرت-أ.تبس-ديفيد.لي، ترجمة:عبد الحكيم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية:الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص302-303.

2. مزايا وعيوب استراتيجية قيادة التكلفة.

أ. المزايا التي تحققها استراتيجية قيادة التكلفة.

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات يمكن حصرها فيما يلي¹:

- فيما يتعلق بالمنافسين، حيث أن المؤسسة التي تنتج بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- فيما يتعلق بالعملاء، المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تستمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تستطيع أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة إذا ما كانت الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات؛
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة التي تعتمد على هذه الإستراتيجية تحتل موقع تنافسي ممتاز ينتج لها تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع أو الخدمات البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ب. عيوب استراتيجية قيادة التكلفة.

إن تطبيق هذه الاستراتيجية يسفر عن العيوب التالية:

- مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء²؛
- قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل وبالتالي إنزال الهزيمة بالشركة الرائدة بالتكلفة أي وجود فرص قوية للمنافسة³؛
- انهماك المؤسسة في تحقيق رغبتها في تخفيض التكاليف، قد يصرفها عن الاهتمام بما قد يطرأ على أذواق المستهلكين أو العملاء وطلباتهم المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى⁴؛
- المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكفاءة الرأسمالية، حيث تقوم المؤسسات باستثمار أموال

¹ نبيل مرسي خليل، "التخطيط الإستراتيجي"، مرجع سابق، ص 223.

² محمود أبو بكر مصطفى وفهد بن عبد الله، النعيم، "الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 693.

³ جمال الدين محمد المرسى، مصطفى محمود أبو بكر وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 315.

⁴ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 313-314.

طائلة في أصول جامدة وغير مرنة، وفي تكنولوجيا الإنتاج أو التوزيع، والتي من الصعب تحويلها على منتجات أو استخدامات أخرى¹.

ثانيا: استراتيجية التمييز.

1. تعريف إستراتيجية التمييز.

تنطوي هذه الاستراتيجية على تطوير منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة أو متميزة من جوانب غير السعر²، كأن يكون ذو جودة عالية، فالمؤسسة عند إتباعها لهذه الاستراتيجية لا تعتمد على عامل التكلفة ولكنها تعتمد على عناصر أخرى أي الاهتمام بنوعية الشيء الذي يجعلها بعيدة عن المنافسة السعرية. وتصدر الإشارة إلى أن درجات نجاح إستراتيجية التمييز تتزايد في حالة ما إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول ما يلي³:

- التمييز على أساس التفوق الفني؛
 - التمييز على أساس الجودة؛
 - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون؛
 - التمييز على أساس تقسيم المنتج بقيمة أكبر للزبون نظرا للمبلغ المدفوع.
- وتتحقق الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية بمجرد اقتناع عدد كبير من العملاء بالسمات التي تميز المنتج عن غيره، وكلما زادت جاذبية الخصائص المتميزة التي تضعها المؤسسة في المنتج زاد ارتباط العملاء بها⁴.

2. مزايا وعيوب استراتيجية التمييز.

أ. مزايا استراتيجية التمييز.

من بين مزايا هذه الاستراتيجية ما يلي⁵:

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة؛
- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال ومنافسة المنتج أو المؤسسة؛
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء؛

¹ روبرت.أ.تبس-ديفيد.لي، مرجع سبق ذكره، ص 318.

² جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 316.

³ نبيل مرسي خليل، "التخطيط الإستراتيجي"، مرجع سابق، ص 226.

⁴ Michael. Porter ,op.cit. ,p26.

⁵ محمد أبو بكر مصطفى وفهد بن عبد الله النعيم، المرجع السابق، ص 690.

- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمييز المنتج وولاء العميل وانتماءه للمؤسسة.

ب. عيوب إستراتيجية التميز.

وتتمثل هذه العيوب فيما يلي¹:

- محاولة المؤسسات المنافسة سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة وذلك من خلال توفير منتجات مماثلة أو أفضل؛

- صعوبة استدامة علاوة السعر، لأن المنتج يصبح مألوفا أكثر في السوق؛

- ترك المؤسسة معرضة إلى أن يصبح ما تقدمه من سلع أو خدمات أمرا مألوفا وشائعا، عندما يدخل المنافسون الجدد للسوق، وعندما يصبح العملاء أكثر معرفة بما هو متاح؛

- مخاطر المبالغة في التمييز الذي قد يؤدي إلى المبالغة في الضرائب أو في توسيع المؤسسة لمواردها.

ثالثا: استراتيجية التركيز(التخصص).

1. تعريف استراتيجية التركيز.

وهي ثالث استراتيجية تنافسية عامة، تختلف هذه الاستراتيجية عن الاستراتيجيتين السابقتين لأنها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من العملاء، وتركز هذه الاستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، يمكن تحديدها على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو خط الإنتاج². معنى ذلك أن اتباع هذه الإستراتيجية يتم بالتركيز على منتج أو خدمة وكذا التركيز على جزء ضيق (أو أجزاء ضيقة) من السوق (شريحة معينة من الزبائن، أو منطقة جغرافية معينة ومحددة...)³. فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس السوق ككل، وتعتمد هذه الاستراتيجية، على افتراض أساس وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال⁴:

- إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقى؛

- من خلال التكاليف الأقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقى؛

¹ روبرت.أ.تبس-ديفيد.لي، مرجع سبق ذكره، ص338-342.

² شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص323.

³ عيسى حويرش، مرجع سابق، ص 246.

⁴ نبيل مرسي خليل، "التخطيط الإستراتيجي"، مرجع سابق، ص 228.

- التمييز والتكلفة الأقل معا.

وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية¹:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد الشركة بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

2. مزايا وعيوب استراتيجية التركيز.

أ. مزايا استراتيجية التركيز.

من بين مزايا استراتيجية التركيز ما يلي²:

- تخفيض المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- تخفيض الشركة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء؛
- تعميق مكانة المؤسسة لدى عملائها، حيث يصعب على المنافسين إشباع رغبتهم بنفس درجة الخصوصية ومستوى الكفاءة؛
- توفير قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر الشركات الأخرى في منافستها لتخصصها أو اتساع خبرتها في مجال التركيز؛
- الاقتراب من العملاء أو السوق المستهدفة ومن ثم سرعة الاستجابة لها.

ب. عيوب إستراتيجية التركيز.

وتتمثل فيما يلي³:

- يضعف المركز التفاوضي أمام مصادر الإمداد نتيجة طلب الاحتياجات بكميات صغيرة أو بجودة عالية وفي أوقات قصيرة؛
- قد يؤدي الإنفاق الموسع على البحث والتطوير لتحسين الجودة إلى ارتفاع التكلفة ومن ثم الاضطرار إلى قبول مستوى أقل من الأرباح نتيجة عدم رفع الأسعار ومن ثم ضعف القدرة على المنافسة؛

¹ المرجع سابق، نفس الصفحة.

² مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 686-687.

³ المرجع السابق، ص 686-687.

- التعرض لمخاطر احتمال اختفاء أو تناقض الشريحة التي تخصصت في خدمتها مع صعوبة التحول إلى شريحة أخرى؛
- التعرض لاحتمال إتباع المؤسسات الأخرى لنفس الاستراتيجية والاتجاه لخدمة نفس الشريحة؛
- اعتمادا على قدرتها في تخفيض التكلفة أو تحسين الجودة بصورة تنافسية؛
- التضحية بقدر من الربحية من أجل توسيع الحصة السوقية وذلك عن طريق منح مزايا متنوعة بتكاليف لا يقابلها ارتفاع في الأسعار.

بعد التطرق للاستراتيجيات العامة للتنافس، وتوضيح مختلف المزايا والعيوب التي تنطوي عليها هذه الاستراتيجيات، يمكن إبراز مختلف متطلبات تنفيذ هذه الاستراتيجيات سواء تعلق الأمر بمتطلبات المهارات والموارد، أو المتطلبات التشغيلية، وهذا ما يجسده الجدول التالي:

جدول رقم (7): استراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها

الاستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	- استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات. - الإشراف المكثف للعمل. - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة عملية الإنتاج. - نظام التوزيع والكلفة المنخفضة.	- رقابة محكمة على التكاليف. - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. - تنظيم ومسؤوليات واضحة. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	- قدرات تسويقية عالية، هندسة المنتجات، الاتجاه نحو الإبداع، كفاءات عالية. - السمعة الجيدة في مجال الجودة، - الزيادة في التكنولوجيا، - خبرة طويلة في الصناعة، - تعاون قوى قنوات التوزيع.	- تنسيق قوى بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق. - مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. - رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
التركيز	- مزيج من السياسات أعلاه.	- توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، "الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل، عمان، 2007، ص421.

المطلب الثالث: تنمية الميزة التنافسية واستمراريتها.

لا تكتفي المؤسسة بحيازة الميزة التنافسية باعتبارها قابلة للمحاكاة فما هو اليوم ميزة تنافسية قد لا يصبح كذلك غدا، لذلك لابد من أن تعزز ميزتها التنافسية وتنميها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة، واحتياجات العميل المستمرة في التغير وذلك للمحافظة على استمرارية الشركة.

أولاً: أسباب تنمية الميزة التنافسية.

هناك جملة من الأسباب تدفع الشركة إلى تنمية وتطوير ميزتها التنافسية¹:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة.

تساهم التكنولوجيا الجديدة في خلق فرص جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج، طرق التسويق عبر الانترنت، الخدمات المقدمة للعملاء.

2. ظهور حاجات جديدة للعميل أو تغييرها.

عند ظهور حاجات جديدة للعملاء أو التغير في الحاجات القائمة، يحتم ذلك على المؤسسة ضرورة التعديل في الميزة التنافسية أو ربما القيام بتنميتها وتحديثها لهذا التغير.

3. تغير تكاليف المدخلات.

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها مثل العمالة، الاتصالات الدعاية والإعلان... لذلك تحاول المؤسسة البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

4. حدوث تغيرات في القيود الحكومية.

ويحدث ذلك عندما تضع الجهات الحكومية قيوداً تحدد من خلالها مواصفات المنتج، حواجز التجارة، قيود الدخول إلى السوق.

5. ظهور قطاع جديد في الصناعة.

إن ظهور قطاع جديد في الصناعة معناه بروز قطاعات جديدة من العملاء، مما يُوجب على المؤسسة تطوير مزاياها التنافسية وإيجاد طرق جديدة لاستقطاب تلك القطاعات من العملاء.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 99-100.

ثانيا: استمرارية الميزة التنافسية.

كم من الوقت تستمر الميزة أو المزايا التنافسية بعد استحداثها؟. تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا توجد ميزة تنافسية طويلة الأمد، وإنما هناك سلسلة متواصلة من المزايا التي تنشأ عن التحسين المستمر، ورغم سعي المؤسسات للمحافظة على مزاياها التنافسية بعد استحداثها إلا أن ذلك لن يحول دون وجود عوامل من شأنها التأثير على استمرارية هذه المزايا ولعل أم هذه العوامل هي ¹: وجود عوائق التقليد، قدرة المنافسين، الديناميكية العامة لبيئة صناعية معينة. وهذا ما يمكن اعتباره إجابة عن السؤال المطروح.

1. عوائق التقليد.

إن المؤسسات التي تمتلك مزايا تنافسية ستحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد بأن المؤسسة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة. وبذلك يصبح من الطبيعي محاولة منافسيها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها وعليه يمكن القول أنه كلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية، إنه من الأهمية بمكان أن تؤكد على أن أي كفاءة متميزة يمكن للمنافسين تقليدها لكن العامل الأساسي هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، عن السمعة الطيبة لدى الزبائن، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون، وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة وكلما ارتفعت درجة صعوبة هذه المحاكاة، كلما تم الحفاظ على الميزة التنافسية أكثر، وتركز المؤسسات المقلدة على:

أ. **تقليد الموارد:** بصفة عامة يمكن القول بأن أسهل الأشياء التي يمكن للمنافسين تقليدها، هي تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية: مثل المباني والتجهيزات، حيث أن مثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين يمكن الحصول عليها، أما الموارد غير الملموسة فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد والمحاكاة، ويتجسد ذلك كأمر حقيقي في العلامة والاسم التجاري، الذي ينطوي على أهمية كبرى، حيث أنه يرمز لسمعة المؤسسة. ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة، إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك ويعتبر كل من التسويق والمهارات التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة هامة، وعلى عكس الأسماء التجارية يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارات التقنية بشكل أسهل نسبيا. أما بصدد المهارة التسويقية نجد أن انتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين المؤسسات يسهل عملية نشر تلك المهارات وتمتاز استراتيجية التسويق الناجحة بالسهولة النسبية في مجال التقليد نظرا لأنها مرئية.

¹ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص 217-222.

ب. **تقليد القدرات:** تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد الملموسة والمعنوية (غير ملموسة) وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المؤسسة غالبا ما تكون غير مرئية، وحيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي يجرى إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين المتميزين تقليد أو إدراك مغزاها. إن الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد، من الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل المؤسسة، والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام وتعيين أفراد لديهم من أولئك الذين ينتمون لهذه الشركة، إلا أن قدرات المؤسسة نادرا ما تكمن في شخص واحد، إذ أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية منفردة، ومن الممكن ألا يكون هناك شخصا واحدا داخل المؤسسة يحيط بكامل نظامها الداخلي وإجراءاتها ونظم العمل فيها، وفي مثل هذه الحالات قد يؤول استقطاب أفراد من المؤسسة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للمؤسسة إلى الفشل، وحيث أن الموارد تتميز بسهولة التقليد عن القدرات، نجد أن الميزة التنافسية المركزة على كفاءات المؤسسة يمكن أن تكون أكثر استمرارية (أقل عرضة للتقليد) مقارنة بالتي تركز على الموارد.

2. قدرة المنافسين.

هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية، فيتجسد في أووية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد، ذلك أنه عقب اعلان الشركة الالتزام الإستراتيجي ستجد أنه من الصعوبة بما كان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا أمام طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا ومن ناحية أخرى، وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد.

3. ديناميكية الصناعة.

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج، ويقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية، أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة. إن المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصرا فيما بعد بتجديدات المنافسين.

خلاصة الفصل:

يتبين لنا بأن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يظهر تفرد المؤسسة وتميزها مقارنة بالمنافسين، ويتجسد ذلك من خلال خلق قيمة جديدة لدى العميل سواء كان ذلك عن طريق عرض خدمات متميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون في السوق. أو من خلال تخفيض تكلفة الخدمات أي تقديم خدمات أقل سعرا مقارنة بالمنافسين مع مراعاة عنصر الجودة. وتتحدد فعالية الميزة التنافسية في مواجهة المنافسين من خلال بعدين أساسيين، هما نطاق التنافس وحجم الميزة التنافسية حيث كلما زاد حجم هذه الأخيرة كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من طرف المنافسين للتغلب على هذه الميزة. وتعتمد المؤسسة في بنائها لميزتها التنافسية على مصادر داخلية متمثلة أساسا في الموارد الملموسة وغير الملموسة وهي نابعة من امكانيات المؤسسة ومصادر خارجية يمكن حصرها أساسا، في الاستراتيجيات العامة للتنافس بالإضافة الى الاعتماد على أسس هي نتاج الموارد والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة كالجودة والكفاءة والتجديد بالإضافة الى الاستجابة لحاجات العميل. تجدر الإشارة الى أن تحقيق الميزة التنافسية في الوقت الراهن لا يعد فرصة في حد ذاتها بقدر ما هو تهديد. ذلك ان المؤسسة التي تمتلك الميزة التنافسية ستصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول الى تلك الميزة التنافسية ومن ثم محاولة تقليدها أو خلق ميزة تنافسية جديدة، وبالتالي فان هذه المؤسسة ستجد نفسها بحاجة الى تحسين وتجديد ميزتها التنافسية للمحافظة على استمراريتها حيث يتوقف تحقق هذه الأخيرة على مجموعة من العوامل تعمل كمحدد لذلك.

الفصل الثالث

الإطار النظري للتأمين

وشركات التأمين

تمهيد:

إن حياة الفرد معرضة إلى العديد من الأخطار التي قد تصيبه في شخصه أو في ممتلكاته. ففي حال تحققها يجد الفرد نفسه غير قادر على تغطيتها من مدخراته الخاصة مهما كانت ثروته نتيجة للخسائر الجسيمة الناتجة عنها في كثير من الحالات. وبناء على ذلك كان لزاما على الفرد إيجاد حل لمنع وقوع هذه الأخطار أو على الأقل التخفيف من حجم الخسارة في حال تحققها ومن ثم الشعور بالأمان. وهذا ما وجدته في التأمين باعتباره وسيلة لحماية الأفراد والمؤسسات من الخطر عن طريق نقل العبء الناتج عنه إلى جهات أخرى "شركات التأمين" التي تتعهد بتعويض المؤمن له عن كل أو جزء من الخسارة التي لحقت به مقابل دفع هذا الأخير مبلغ بسيط لا يتناسب وحجم الخطر وهو ما يسمى بالقسط إلى شركة تأمين ويتم توثيق ذلك بعقود التأمين.

وللوقوف على ذلك فإننا سنتناول الموضوع في ثلاثة مباحث، حيث سيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول التأمين، بداية بتحديد ماهيته ثم التعرف على أنواعه ومن ثم الأدوار والأسس الفنية له. في حين سيتناول المبحث الثاني من هذا الفصل عقد التأمين، من خلال تحديد تعريفه وخصائصه، ثم إبراز عناصره ومراحل إبرامه ومن ثم مبادئ وأطراف عقد التأمين. أما في المبحث الثالث فسيتم التطرق إلى شركات التأمين، من خلال تعريفها وذكر خصائصها ثم تحديد شروطها ووظائفها وصولا إلى أنواعها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التأمين.

إن التأمين ليس نشاطا حديث العهد بل نشأ قديما وتطور بتقدم حياة الإنسان إلى أن وصل إلى الصورة التي هو عليها الآن وما يزال في تطور مستمر مع تطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية حيث أصبح واسع الانتشار وبأنواع متعددة، فحافظ في أنواع منه على جوهره المبني على التضامن وثمنه أكثر فأكثر، وبُعُد في نوع آخر عن هذا الجوهر فأصبح أداة في يد الإنسان لكسب الربح. لذا سنتطرق في هذا القسم إلى نشأة التأمين وتطوره، ثم سنتعرف فيما بعد على عناصره الأساسية من خلال تعريفه وسنعد تقسيماته وأدواره، في محاولة لتبسيط فكرة التأمين وفهم أطرها.

المطلب الأول: ماهية التأمين.

من المعلوم أن نشأة التأمين تعود إلى عصور قديمة، ولكن كفكرة بسيطة تقوم على التعاون بين الأفراد، ومع مرور الزمن تطور مفهومه ويظهر ذلك من خلال التعاريف المتعددة التي سيتم التطرق إليها.

أولاً: نشأة وتطور التأمين.

إن فكرة التأمين قديمة قدم البشرية، إذ تشير الكتب إلى أن قدماء المصريين هم أول من عزفوه. ويتجلى ذلك من خلال التواريخ المسجلة على جدران المعابد والأوراق¹. حيث كان هناك جمعيات تسمى "جمعيات دفن الموتى" مهمتها تحمّل مراسيم الوفاة من دفن، تحنيط للجنث، بناء وتجهيز للقبور بكافة مستلزمات الحياة اعتقاداً منهم بوجود حياة أخرى. الشيء الذي جعلهم يحرصون على إبقاء أجساد موتاهم سليمة حتى يتسنى للروح أن تعود إلى الجسد يوم القيامة. وقد تطلب كل ذلك تكاليف باهضة عجز عن تحملها ذويهم فقادهم تفكيرهم إلى إنشاء مثل هذه الجمعيات والتي تقوم على نوع من التعاون بين أعضائها والذي يقضي بتعاون الكل في تحمل الخسائر التي تحدث للبعض نتيجة تحقق خطر الوفاة².

كما يذكر كتاب آخرون أن موضوع التأمين قد عرف بصيغة معاصرة منذ أيام الإغريق، إذ كان المحاربون عندئذ يجتمعون للمساهمة بأقساط في صندوق يقوم بتعويض أسرة الجندي الذي يقتل في الحرب. وقيل أن الفينيقيين قبلهم عرفوا التأمين البحري بصيغة مشابهة (بشكل مبسط) لما سبق وقد عاشوا قبل نحو 2000 سنة قبل الميلاد³.

ومن الثابت أن التأمين البحري هو الأول من حيث النشأة، إذ ظهر لدى الرومان واليونانيين على شكل "قرض المخاطرة البحرية"⁴ (*prêt à la grosse*) والذي بمقتضاه يحصل مالك السفينة على قرض مقابل فائدة متفق عليها مع المقرض^{**}، والتي غالباً ما تكون مرتفعة تصل إلى 40% وحتى 50%، ويكون رد القرض والفوائد مرهونا بوصول السفينة المشحونة سالمة إلى ميناء الوصول، وفي الحالة المعاكسة يفقد المقرض قيمة القرض وفوائده⁴.

¹ معراج هوارى وآخرون، "واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل"، دار كنوز المعرفة العلمية، ط 1، عمان، 2013، ص 95.

² إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، "التأمين ورياضاته"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 11.

³ عز الدين فلاح، "التأمين مبادئه وأنواعه"، دار أسامة، ط 1، عمان، 2008، ص 6.

^{*} يطلق عليه أيضاً اسم "عقد القرض على السفينة" أو "القرض البحري".

^{**} المقرض آنذاك هو الصيرفي (*banquier*) حيث كان مالك السفينة يلجأ إليه لطلب القروض.

⁴ معراج هوارى وآخرون، المرجع السابق، ص 95.

في القرن الثاني عشر ميلادي وبازدهار المبادلات التجارية انتشر استخدام "قرض المخاطرة البحرية" في بلدان حوض البحر الأبيض المتوسط وأعطى المجال للمغالاة بخصوص معدلات الفائدة آنذاك، ونتيجة لذلك، حرم الأب جريجوار (Grégoire) التاسع من خلال فتوى في 1234م القرض الربوي (معدل فائدة مرتفع) وحرم معه أيضا "قرض المخاطرة البحرية" وعلى غرار ذلك كان لزاما على الصيارفة البحث عن وسيلة مضمونة تكفل لهم تعويض أو سداد قروضهم، وشيئا فشيئا تم وضع النظام الذي سمح بظهور التأمين البحري والذي من خلاله يقوم الصيارفة أو تجمع للتجار بقبول ضمان - في حالة الخسارة - قيمة السفينة وحمولتها مقابل سداد مبلغ ثابت مسبقا¹.

إن المكتوب الذي كان يجسد هذا التعاقد يدعى وثيقة *ploice* لأنها وسيلة إثبات، والمبلغ المسدد مسبقا يدعى القسط (*praemium*) في تلك الفترة لم تكن توجد الكثير من العقود التأمينية لأنه يتم تمزيقها بمجرد انتهاء الرحلة المؤقتة، ويعود أول عقد تأمين بحري إلى سنة 1347 في مدينة "جنوه" الإيطالية، وظهرت أول شركة تأمين بحرية سنة 1424².

استمر "قرض المخاطرة البحرية" بنفس الأسلوب في القروض الوسطى، وانتشر بين سائر الدول الأوروبية حتى أواخر القرن الخامس عشر، حيث ظهر التأمين البحري في صورة مختلفة عن القرض البحري على أيدي الإسبان والبرتغاليين أي أنه وصل للصورة التي يوجد عليها حديثا بصدر قانون التأمين البحري في إنجلترا عام 1601. وبالنسبة للتأمين على الحياة فقد ظهر في نفس الوقت الذي ظهر فيه التأمين البحري ذلك لأن عقود التأمين البحري المشار إليها، قد تضمنت أيضا التأمين على حياة القبطان والتجارة بنفس أسعار تأمين البضاعة والسفينة³.

بالنسبة لتأمين الحريق، كان لحريق لندن الشهير عام 1666م، الذي أتى على أكثر من 13 ألف منزل ونحو 100 كنيسة أثر كبير في زيادة الاهتمام بهذا الفرع من الفروع، فبعد ذلك بأعوام قليلة أنشأت شركات التأمين ضد الحرائق وكانت أولها "The fire office" في إنجلترا لتنتشر فيما بعد شركات أخرى في فرنسا ممثلة في الغرفة العامة للتأمينات "Chambre Générale des Assurances" وتليها "Compagnie Royale Assurance" الشركة الملكية للتأمين عام 1787. وكذلك كان الشأن بالنسبة لبلجيكا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية التي عرفت بدورها التأمين ضد الحريق في نفس القرن⁴.

مع تطور الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر، وانتشار الآلات الميكانيكية ووسائل المواصلات ازدادت الأخطار وازدادت معها دعاوي المسؤولية من الإصابات التي تحدث للغير وقد أدى هذا إلى ظهور التأمين على المسؤولية

¹Constant Eliashberg , François Couilbault , « les grands principes de l'assurance » , L'argus , 9^{ème}éditions , France , 2009 , p 16.

²Op, cit , p16.

³حري محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، " التأمين و إدارة الخطر - النظرية و التطبيق"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2008، ص33 .

⁴سعيد مقدم، " التأمين والمسؤولية المدنية"، دار كليلك، الطبعة أفريل، 2008، ص 31 - 32.

بأشكاله المختلفة، مثل تأمين المسؤولية على حوادث السيارات وتأمين المسؤولية على الحوادث التي تقع للعمال، وغيرها من تأمينات المسؤولية الأخرى. ومع مطلع القرن العشرين بدأت دول العالم التي ذاع فيها التأمين تقنن هذا النشاط، حيث صدر القانون الإنجليزي عام 1906، القانون الألماني للتأمين في ماي 1908، القانون الفرنسي في 13 جويلية 1930 الذي نظم عقد التأمين البري. وخلال النصف الثاني من القرن العشرين وبداية الألفية الثانية ومع تطور وانتشار الاختراعات والصناعات ووسائل المواصلات وتغير نمط حياة الأفراد انتشر التأمين وتطور بشكل مذهل، حتى أصبح الشخص خاصة في البلدان المتقدمة يؤمن على كل شيء حسي أو معنوي يمتلكه بطريقة اختيارية أو إجبارية فيؤمن الخبر على خبراته ومؤلفاته ويؤمن السياسي على فوزه في الانتخابات¹.

ثانيا: تعريف التأمين.

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بمفهوم التأمين نظرا لاختلاف من يُعرفها كونه من الاقتصاديين أو الرياضيين أو من رجال التأمين أو من القانونيين، ولإحاطة بمفهوم التأمين ينبغي تعريفه من جميع الجوانب.

1. التعريف الاقتصادي للتأمين.

من التعريفات الاقتصادية للتأمين نذكر² :

- تعريف فريدمان وسافاج، حيث يعرفان التأمين بقولهم: "إن الفرد الذي يقوم بشراء تأمينات من الحريق على منزله، يفضل تحمل خسارة مالية صغيرة ومؤكدة "قسط التأمين" بدلا من أن يبقى متحملا خليطا من احتمال ضعيف لخسارة مالية كبيرة (قيمة المنزل كاملة واحتمال كبير بأن لا يخسر شيئا) وهذا يعني أنه يفضل حالة التأكد عن حالة عدم التأكد".
- ويعرفه نايت بأنه: "عمل من أعمال التنظيم والإدارة وذلك لأنه يقوم بتجميع أعداد كافية من الحالات المتشابهة لتقليل درجة عدم التأكد إلى أي حد مرغوب فيه والتأمين ما هو إلا تصور لمبدأ استبعاد عدم التأكد وذلك بالتعامل مع مجموعة من الحالات بدلا من التعامل في حالات مفردة".
- ويعرفه شاكل تعريفًا يبرز اهتمامه بالنواحي الرياضية التي يعتمد عليها التأمين في القياس فيقول: "إن ظاهرة الأعداد تحول عدم العلم إلى العلم، كما تحول الشك أو الخوف إلى التأكد".

هذه التعاريف تأكد مدى اهتمام الاقتصاديين بتبني الأسس الرياضية وإهمال الجوانب القانونية للتأمين.

2. التعريف القانوني للتأمين.

لقد ركز المشرع الجزائري كغيره من المشرعين على الصيغة القانونية للتأمين التي تربط أطراف التعاقد وكذلك على

¹ هدى بن محمد، "تحليل ملائمة ومردودية شركات التأمين، - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT -"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 9.

² رمضان أبو السعود، "أصول التأمين"، دار المطبوعات الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2000، ص 35.

عناصر التأمين الخطر والقسط ومبلغ التأمين. ويتضح ذلك من خلال نص المادة 619 والتي جاء فيها:

"التأمين عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه، مبلغا من المال أو إيراد أو أي عوض مالي آخر في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين بالعقد، وذلك مقابل قسط أو أية دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن"¹.

3. تعريف رجال التأمين.

عُرف التأمين بأنه: "نظام يهدف بصفة أساسية إلى حماية الأفراد والهيئات من الخسائر المادية الناشئة عن تحقيق الأخطار المحتملة الحدوث، والتي يمكن أن تقع مستقبلا وتسبب خسائر يمكن قياسها ماديا ولا دخل لإرادة الأفراد أو الهيئات في حدوثها"². يقتصر هذا التعريف على إبراز الدور أو الهدف من التأمين.

أما *J. Hemard* فقد عرف التأمين على أنه: "عملية يحصل بمقتضاها أحد الطرفين وهو المؤمن له نظير دفع القسط على تعهد لصالحه أو لصالح الغير من الطرف الآخر وهو المؤمن، تعهد بمقتضاه يدفع هذا الأخير أداء معين عند تحقق خطر معين وذلك عن طريق تجميع مجموعة من المخاطر وإجراء المقاصة بينهما وفقا لقوانين الإحصاء"³.

من خلال هذا التعريف تبين أنه:

- يصدق وينطبق على كل أنواع التأمين المختلفة، فهو ينطبق على التأمين من الأضرار بفرعيه "التأمين على الأشياء و التأمين عن المسؤولية" وعلى التأمين على الأشخاص؛
 - أظهر هذا التعريف العناصر القانونية والفنية لعملية التأمين، فقد حدد أطراف العقد، والخطر المؤمن منه والقسط، كما أبرز الناحية الفنية لعملية التأمين والأسس التي تقوم عليها، وهي تجميع المخاطر المتشابهة في الطبيعة والنوعية وإجراء المقاصة بينهما وفقا لقوانين الإحصاء.
- إن التعريف الشامل للتأمين يشمل التعريف القانوني والفني وهذا ما نجده في تعريف "*J. Hemard*" الذي يعد أفضل وأشهر تعريف.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التأمين عقد يبرم بين شركة التأمين وبين المؤمن له، حيث يلتزم بموجبه شركة التأمين بأداء مبلغ التأمين للمؤمن له أو المستفيد من العقد عند تحقق الخطر المؤمن ضده، مقابل التزام هذا الأخير بدفع قسط معين لشركة التأمين.

المطلب الثاني: أنواع التأمين.

على إثر تعدد الحاجة إلى التأمين واختلافها، تنوعت صيغ التأمين حسب الجهة والإلزام والموضوع.

¹ المادة 619 من القانون المدني الجزائري، حسب آخر تعديل له، " قانون رقم 07 -05 المؤرخ في 2007/05/13.

² معراج هواري وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 99.

³ رمضان أبو السعود، المرجع السابق، ص 39.

تصنف العديد من الكتب والمراجع التأمين بناء على عدة معايير إلى كثير من التصنيفات بسبب تعدد الحاجة إلى التأمين وتنوع صورها يوما بعد يوم لتصبح غير محصورة وبالنظر إلى كل التصنيفات نصل إلى التصنيف التالي:

أولاً: التأمين حسب معيار الهيئة التي تلعب دور المؤمن.

ويتضمن هذا التأمين ثلاثة أنواع:

1. التأمين التعاوني (التبادلي):

هو التأمين الذي تتولاه جمعيات التأمين التبادلية، والتي تعتبر في الأصل جمعيات تعاونية. ويتحقق التأمين عندما يجد عددا من الأفراد أنفسهم معرضين لأخطار من نوع واحد، فيعمدون إلى تلافي الآثار السيئة التي قد تنجم عن تحققها إلى إنشاء جمعية فيما بينهم. وتتولى هذه الجمعية جمع الاشتراكات من الأعضاء وتقوم بعد ذلك بدفع مبلغ التأمين المقرر لأحدهم عند وقوع الخطر المؤمن منه¹. ويقوم هذا التأمين على أساس تعاوني بحت ومن ثم لا يكون الغرض منه تحقيق الربح.

2. التأمين الاجتماعي:

يقوم هذا التأمين على أساس أهداف اجتماعية ومن ثم لا يهدف هذا النوع من التأمين إلى الربح ولكن يهدف إلى حماية الطبقات الضعيفة في المجتمع من الأخطار التي يتعرضون لها خارجة عن إرادتهم ولا يستطيعون حماية أنفسهم منها. وعادة ما يفرض هذا التأمين إجباريا وغالبا ما تقوم بتنفيذه هيئات حكومية². من بين الأخطار التي تغطيها: أخطار الشيخوخة، العجز، المرض والحوادث خاصة أثناء العمل. حيث يتحمل صاحب العمل والعامل تكلفة التأمين جنبا إلى جنب³.

3. التأمين التجاري أو الخاص:

يقوم هذا التأمين على أساس تجاري وغرضه تحقيق الربح، حيث يقوم بهذا النوع من التأمين شركات التأمين المساهمة وهيئات التأمين بالاكنتاب، حيث يتم حساب قسط التأمين مع تغطية الخطر المؤمن منه ويضاف إليه نسبة أخرى لتغطية الأعباء الإدارية ونسبة الربح التي تهدف إليها مثل هذه الهيئات⁴.

ثانياً: التأمين طبقا لعنصر التعاقد.

طبقا لعنصر الإلزام والاختيار في التعاقد يمكن تقسيم التأمين إلى نوعين أساسيين هما⁵:

¹ أحمد محمد لطفي أحمد، "نظرية التأمين - المشكلات العملية و الحلول الإسلامية - دار الفكر الجامعي"، ط 1، الإسكندرية، 2007، ص 59.

² حري محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ أحمد صلاح عطية، "ماهية شركات التأمين"، الدار الجامعية، ط 1، مصر، 2003، ص 12.

⁴ إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁵ حري محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، مرجع سابق، ص 37.

1. التأمين الاختياري (الخاص):

يشمل التأمينات التي يتعاقد عليها الفرد أو المنشأة بمحض اختيارهم، وذلك للحاجة الملحة لمثل هذه التغطية التأمينية، أي أنه لا بد أن تتوافر هنا حرية الاختيار في التعاقد بين الشركة وبين الفرد والمنشأة، وتشمل كافة فروع وأنواع التأمين التي يتوافر لها الأساس السابق مثل تأمين الحوادث والحريق والسيارات - غير الإجباري - والمسؤولية المدنية غير الإجبارية ويطلق على مثل هذه التأمينات، التأمين الاختياري أو التجاري أو الخاص.

2. التأمين الإجباري:

يشمل التأمينات التي تلتزم الدولة بتوفيرها للأفراد أو المنشآت أو تلزمهم بالتعاقد عليها وذلك بهدف اجتماعي أو لمصلحة طبقة ضعيفة في المجتمع. أي أن عنصر الإجبار أو الإلزام من الدولة هو أساس التعاقد هنا، ويشمل هذا التأمين كافة فروع التأمينات الاجتماعية (العجز، الوفاة، الشيخوخة، البطالة، المرض، وإصابات العمل) وبعض فروع التأمينات الخاصة الإجبارية كالتأمين الإجباري للسيارات.

ثالثاً: التقسيم العملي للتأمين.

يقسم التأمين حسب هذا المعيار إلى¹:

1. تأمينات الحياة:

في هذا النوع من التأمينات يتعهد المؤمن في مقابل أقساط محددة، أن يدفع للمؤمن له أو المستفيد مبلغاً من المال عند الوفاة أو عند بقاءه حياً بعد مدة محددة، أو راتباً بشكل دوري. وذلك بحسب ما يتفق عليه طرفا عقد التأمين، مثل التأمين لحالة الوفاة، التأمين لحالة البقاء على قيد الحياة والتأمين المختلط.

2. التأمينات العامة:

وتندرج تحت هذا التأمين كل أنواع التأمينات الأخرى التي لا ينطبق عليها وصف تأمينات الحياة أهمها: تأمينات الحوادث الشخصية، تأمين السيارات، التأمين ضد أخطار السرقة، التأمين ضد إصابات العمل وأمراض المهنة، التأمين البحري والبري...

رابعاً: التقسيم حسب طريقة الخسارة.

طبقاً لهذا الأساس يمكن تقسيم التأمين إلى نوعين رئيسيين²:

1. التأمينات النقدية:

تشمل كافة التأمينات التي يصعب تقدير الخسارة المادية الناتجة عنها عند تحقق الخطر المؤمن منه، وذلك لوجود

¹ أسامة عزمي سلام وشقيري نوري موسى، "إدارة الخطر والتأمين"، دار حامد، ط1، عمان، 2007، ص 97.

² حربي محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، مرجع سبق ذكره، ص 38.

عنصر معنوي نتيجة تحقق الخطر، فنظرا لصعوبة القياس المشار إليها سابقا للأخطار المعنوية يتفق مقدما على مبلغ التعويض المستحق عند تحقق هذا الخطر ويتمثل ذلك في مبلغ التأمين، وتعد تأمينات الحياة من أبرز التأمينات التي ينطبق عليها الاعتبار السابق لذلك سميت بالتأمينات النقدية أي التي تقدر قيمة الخسارة مقومة بالنقد مقدما والتي يجب تحملها بالكامل عند تحقق الخطر المؤمن منه.

2. تأمينات الخسائر:

وتشمل كافة التأمينات التي يسهل فيها الخسارة الفعلية الناتجة عن تحقق الخطر المؤمن منه وينطبق ذلك على تأمينات الممتلكات بأنواعها المختلفة، فالتعويض هنا يتناسب مع الخسارة الفعلية بحد أقصى من مبلغ التأمين المحدد في وثيقة التأمين.

خامسا: التقسيم حسب موضوع التأمين.

يمكن تحديد نوعين:

1. التأمين على الأشخاص:

هو التأمين الذي يكون فيه الخطر المؤمن منه متعلقا بشخص المؤمن له لا بماله، وهذا التأمين ليس له صفة تعويضية لأن المؤمن له يستحق مبلغ التأمين المتفق عليه دون حاجة إلى إثبات ضرر إصابة، أو إثبات مساواة الضرر لمبلغ التأمين، كما أن للمؤمن له أن يجمع بين مبلغ التأمين المستحق من المؤمن والتعويض ممن يتسبب في الضرر¹.

2. التأمين من الأضرار:

يقصد به تأمين كافة المخاطر التي يترتب على حدوثها إلحاق الضرر بالذمة المالية للشخص ويهدف هذا التأمين إلى تعويض الشخص عن الأضرار التي أصابت ذمته المالية نتيجة تحقق هذه المخاطر وكذا الأضرار التي يسببها للغير². فهو خلافا للتأمين على الأشخاص هو تأمين يكون فيه الخطر المؤمن منه أمرا يتعلق بمال المؤمن له أو مال غيره طالما كانت له مصلحة فيه لا بشخصه³.

المطلب الثالث: الأدوار والأسس الفنية للتأمين.

أصبح التأمين بأنواعه المختلفة ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها، بالنظر إلى الوظائف الاقتصادية والاجتماعية التي يقوم بها. كما يقوم التأمين على أسس فنية تتلخص في ثلاثة عناصر أساسية.

¹ أحمد محمد لطفي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² رمضان أبو السعود، مرجع سبق ذكره، ص 180.

³ سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

أولاً: الأدوار الأساسية للتأمين.

يمكن إبراز هذا الوظائف من عدة زوايا:

1. التأمين يوفر الأمان في نفوس المستأمنين.

إن أصل لفظ التأمين يرجع إلى اللفظة اللاتينية *SUCURUS* والتي تعني الأمن. ثم انبثقت عنها كلمة *ASSUCURATION* أو *ASSURANCE* التي تعني الأمن أو الضمان، وأصلها العربي من الكلمة أمن، أمنا أي زوال الخوف من خطر معين وتفاديه أو الحد من نتائجه إن وقع¹، لذلك فوجود التأمين تعمل الأفراد والمؤسسات في أمان وراحة تامة مطمئنين بذلك على ممتلكاتهم وعلى ما لديهم من حدوث أية خسارة.

فأصحاب المصانع مطمئنون إلى سير مصانعهم ونجاحها، وأصحاب الأموال واثقون من سلامة أموالهم، وأصحاب البيع والشراء والتعامل مع البضائع مطمئنون لسلامة بضائعهم. وكذلك رجال الأعمال والموظفون والعمال وغيرهم ممن يتعامل مع التأمين جميعهم يتاجر ويعمل بهدوء نفسي وأمن واستقرار، ويعدون ذلك من إيجابيات التأمين².

2. التأمين وسيلة من وسائل تنشيط الائتمان.

يعتبر التأمين وسيلة هامة من الوسائل المساعدة على تنشيط الائتمان بالنسبة للفرد وللجماعة، فبالنسبة للفرد يسهل له الحصول على ما يحتاج إليه من القروض بوسائل وصور مختلفة، كمن يحصل على قرض شراء سيارة من أحد البنوك ويشترط الأخير أن تكون هناك تغطية تأمينية لصالحه بكامل قيمة السيارة. أما بالنسبة للدولة فإن شركات التأمين تجمع مبالغ طائلة، وهي تستطيع أن تستخدمها في السندات التي تصدرها الدولة أو المؤسسات العامة³.

3. التأمين يقوم بتجميع المدخرات .

يدفع المؤمن لهم الأقساط المستحقة مما يؤدي إلى تجميع الأموال بمبالغ ضخمة. الشيء الذي يدفع بالمؤمن (شركات التأمين) إلى استثمارها لضمان حقوق المستأمنين من جهة وكذا تحقيق الربح من جهة أخرى ومن ثم تحقيق المصلحة للاقتصاد القومي⁴.

4. التأمين عامل من عوامل الوقاية وكذا اتقاء الأخطار.

يعمل التأمين على تقليل نسبة وقوع الحوادث والحد من المخاطر وذلك عن طريق الاستعانة بالخبراء والإحصائيين لدراسة المخاطر بهدف الحد من تحقق هذه الأخيرة ومحاولة تجنب وقوعها⁵، وكذلك من خلال الضغط على المؤمن لهم

¹ أحمد سالم ملحم، "إعادة التأمين وتطبيقاتها في شركات التأمين الإسلامي"، دار الثقافة، عمان، ط1، 2005، ص11.

² عز الدين فلاح، مرجع سبق ذكره، ص 253.

³ أحمد أبو السعود، "عقد التأمين - بين النظرية والتطبيق"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2008، ص45.

⁴ حربي محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁵ المرجع السابق، ص 44.

والتشديد عليهم ليتجنبوا الأخطار ويبدلوا قصارى جهدهم في المحافظة على الأموال المؤمن عليها. مما يساعد على تحقيق الاستقرار التام للمشاريع وبالتالي المحافظة على قوة الاقتصاد للبلد.¹

5. التأمين يحافظ على عناصر الإنتاج.

ذلك أنه إذا احترق المصنع أو انفجر، أو تهدم فإن شركات التأمين تعوض أصحاب المصانع بدفع قيمة التأمين الذي يستطيع به إعادة بناء هذا المصنع وإذا مرض العامل فإنها تعالجه وإذا عجز تعوضه وإذا توفي تصرف لأسرته، ويُعدون ذلك حسنة من حسنات التأمين وواحدة من إيجابياته.²

6. التأمين يساعد على التحكم في التوازن الاقتصادي.

إذ يمكن بالتأمين تفادي حالات التضخم والكساد. ففي حالة التضخم يمكن التوسع في التأمينات الإجبارية لتعم أكثر قدر ممكن من الناس خاصة التأمينات الاجتماعية - وبذلك يتم سحب قدر كبير مما في أيدي الناس من النقود، فتقل القدرة الشرائية فيتزن العرض والطلب وفي حالة الكساد يمكن للدولة أن تزيد من مخصصات المرضى، والعاطلين عن العمل ونحوهم، فتكثر النقود في أيدي الناس وتزيد بالتالي القدرة الشرائية ويزول الكساد.³

7. التأمين يؤدي وظيفة اجتماعية هامة.

من خلال تشريعات العمل والتأمينات الاجتماعية وما يترتب على ذلك من إنشاء مؤسسات للتعويض عن الأمراض والحوادث المهنية والشيخوخة والبطالة وغيرها من الصناديق التي تنشأ لهذا الغرض.⁴ بالإضافة إلى ذلك فإنه يساهم في ترسيخ السلوكيات المنفرة للخطر فبظهور تأمينات الأشخاص مثلاً ترسخت لديهم سلوكيات حسنة عن طريق شعورهم بروح المسؤولية وكذا الاحتياط للمستقبل مما يساعد في التصدي لبعض الآفات الاجتماعية كأخطار الإجرام والسرقة والإدمان وكافة أعراض الانحراف الاجتماعي.⁵

ثانياً: الأسس الفنية للتأمين.

تتمثل عملية التأمين من الناحية الفنية في تجميع أكبر عدد من الراغبين في التأمين ضد خطر معين، ويدفعون أقساطاً لتغطية من قد يتعرض منهم لهذا الخطر. ويدير المؤمن التعاون بين المستأمنين عن طريق إجراء المقاصة بين المخاطر المتشابهة طبقاً لقوانين الإحصاء وحساب الاحتمالات. وتتلخص الأسس الفنية للتأمين في ثلاث عناصر وهي:⁶

¹ عز الدين فلاح، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² المرجع السابق، ص 252.

³ المرجع نفسه، ص 253.

⁴ حديدي معراج، "مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري"، ط6، الجزائر، 2010، ص 14.

⁵ Denis-Clairlambert, « L'économie des assurances » Armand Colin, Paris 1996, p 369.

⁶ محمد حسين منصور، "أحكام التأمين"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 23.

1. التعاون بين المستأمنين.

يقوم المؤمن بتجميع الأقساط واستخدامها في تعويض أضرار الخطر الذي يتعرض له البعض منهم، بمعنى تعاون بين المؤمن لهم على توزيع آثار المخاطر (مبدأ التعاون).

2. المقاصة بين المخاطر.

يقوم المؤمن بتوزيع عبء المخاطر التي تقع لبعض المستأمنين على كافة المؤمن لهم المعرضون لنفس الخطر وهذا ما يطلق عليه بعملة تنظيم المقاصة بين المخاطر. ولإتمام العملية لابد من توافر عنصرين أساسيين هما¹:

أ. تجانس المخاطر: أي أن تكون المخاطر متشابهة فيما بينها نوعا ما وهذا ما يستدعي تقسيمها إلى أنواع مختلفة فحسب طبيعتها لا يمكن إجراء المقاصة بين مخاطر متباينة من حيث الطبيعة كالحريق والمسؤولية والوفاة لأنه لا يمكن جمعها معا في جدول إحصاء واحد. ومن حيث موضوعها يمكن تجميع المخاطر حسب موضوعها كحالة التأمين عند خطر الحريق فنميز بين حريق العقارات وحريق المنقولات مثلا. ومن حيث القيمة يجب إجراء المقاصة بين مخاطر ذات قيم متقاربة وغير متفاوتة. مما يؤدي إلى إحداث اختلال بالتوازن المالي لشركة التأمين لكون الأقساط المحصلة عن الأخطار قليلة القيمة لا تكفي لتغطية الأخطار الجسمية. أما من حيث المدة فيعتبر عامل المدة مهما جدا عند إجراء المقاصة بين المخاطر وتسهيلها خاصة في حالة التأمين على الحياة إذ لا يمكن الجمع بين التأمين لمدى الحياة والتأمين المؤقت.

ب. كثرة المخاطر: يقصد بكثرة المخاطر وقوعها بنسبة معينة أي أنه يهدد عدد كبير من المؤمن لهم إلا أنه لا يقع إلا بالنسبة لعدد قليل منهم. وذلك حتى يتسنى للمؤمن التوفيق بين الأقساط المجمعة والمبالغ الملزم بدفعها.

3. قوانين الإحصاء.

تقوم شركة التأمين بإحصاء عدد الأخطار التي وقعت ومقدار الخسائر الناجمة عنها، وتتوقع على ضوء ذلك-قوانين الإحصاء-النسب المحتملة لتلك الأخطار والخسائر خلال سنة قادمة وتحسب التعويضات المتوقعة ثم تقسمها على المؤمن لهم كل حسب نصيبه، حيث يدفع هذا المبلغ كقسط للشركة مضافا إليه المصاريف الخاصة التي تتحملها والعمولات ونسبة من الأرباح وهذا من أجل تحقيق التوازن لأنشطة الشركة.

بعد شرح فكرة التأمين وفهم جوانبها المختلفة، سنحاول الآن شرح الصيغة القانونية للعملية المتمثلة في عقد التأمين. النشأة، التعريف، الأنواع والوظائف.

¹ معزوز سامية، "قرار إعادة التأمين، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين CAAT"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 16.

المبحث الثاني: عقد التأمين.

يعتبر الجانب القانوني مهما بالنسبة للجانب التقني حيث يعمل على تنظيم العلاقة بين المؤمن والمستأمن بغرض حماية أطراف العلاقة في شكل عقد قانوني ينشئ التزامات وحقوق لكلا الطرفين.

المطلب الأول: تعريف وخصائص عقد التأمين.

عقد التأمين هو عقد ينشأ بين المؤمن والمؤمن له، ويتميز عن غيره من العقود الأخرى بخصائص معينة.

أولاً: تعريف عقد التأمين.

يعرف عقد التأمين على أنه: "اتفاق بين طرفين يتعهد بمقتضاه الطرف الأول بأن يدفع إلى شخص ما مبلغاً معيناً من المال في حال وقوع خطر معين خلال مدة معلومة مقابل أن يدفع الطرف الثاني للطرف الأول مبلغاً أو عدة مبالغ قيمتها في مجموعها أقل نسبياً من المبلغ الذي يتعهد الطرف الأول بدفعه"¹.

وعرفه جوسران بأنه: "عقد بمقتضاه يأخذ الضامن على عاتقه المخاطر التي يتوقعها الفريقان أثناء العقد التي لا يرغب المضمون أن يتحمل وحده نتائجها النهائية لقاء ما يدفعه هذا الأخير إليه من الأقساط والاشتراك"².

من التعريفين السابقين تبين أن عقد التأمين هو اتفاق بين طرفين يتعهد بمقتضاه الطرف الأول وهو الضامن بأن يدفع مبلغاً من المال في حال وقوع خطر معين للطرف الثاني وهو المضمون نظير دفع هذا الأخير للقسط أو الاشتراك. يتميز عن غيره من العقود الأخرى بجملة من الخصائص ويقوم على عناصر أساسية ويتطلب الأمر لانعقاده توافر مجموعة من المبادئ ويتولد عن ذلك التزامات متبادلة بين أطرافه.

ثانياً: خصائص عقد التأمين.

هناك جملة من الخصائص الواجب توافرها في العقد التأميني نذكر منها ما يلي:

1. عقد التأمين عقد رضائي.

هو العقد الذي إذا اتفق الطرفان يتم انعقاده والذي يكون فيه الإيجاب والقبول. من خصائصه أنه شديد التعقيد ومعظمه طويل الأجل، بعضه يتعدى أثره إلى الغير (المستفيد) ولذلك عقد التأمين يجب أن يكون مثبتاً. وتعتبر وثيقة التأمين هي الوسيلة لإثباته وتشترط القوانين شكلاً خاصاً لعقد التأمين كأن يكون موقعاً من طرف المؤمن والمؤمن له. كما أن عقود التأمين تتم بدفع القسط فلا يكفي التوقيع فقط³. وما تجدر الإشارة إليه هنا أنه لا يتنافى كون عقد التأمين عقد رضائي أن يكون إجبارياً في بعض الحالات كالتأمين على المسؤولية المدنية الناشئة عن حوادث السيارات أو التأمين على المسؤولية المهنية⁴.

¹حري محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، مرجع سبق ذكره، ص 63.

²عبد الهادي السيد محمد تقي الحكيم، عقد التأمين حقيقته ومشروعته، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2003، ص46.

³عبد أحمد أبو بكر ووليد إسماعيل السيفو، "إدارة الخطر والتأمين"، اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2009، ص 123.

⁴جمال علي هلاي وعبد الرزاق شحادة، "مخاسبة المؤسسات المالية"، دار المناهج، عمان، ط1، 2007، ص 265.

2. عقد التأمين ملزم للجانبين.

عقد التأمين ملزم للجانبين الجانب الأول المؤمن (شركة التأمين)، والجانب الثاني المستأمن. والالتزامان المتقابلان فيه هما: التزام المؤمن له بدفع أقساط التأمين والتزام المؤمن بدفع التعويض إذا وقع الخطر المؤمن منه. ويتضح من تعريف عقد التأمين أن التزام المستأمن بدفع القسط التزام محقق، أي قائم من وقت إبرام العقد وإن كان عادة ما ينفذه بأجل معينة كل شهر أو كل سنة. أما التزام المؤمن فهو مقترن دائما بتحقيق الخطر أو وقوع الحادث بحيث لا يتصور وجود هذا الالتزام بدونه¹.

3. عقد التأمين عقد معاوضة.

معنى ذلك أن المؤمن له لا يجوز له أن يجعل من عقد التأمين مصدرا للربح بل وسيلة للتعويض والتعويض فقط. بمعنى أنه إذا تحقق الخطر يلتزم المؤمن بدفع قيمة التعويض بما لا يزيد عن قيمة الخسارة الواقعة فعلا مهما كان مبلغ التأمين. أي أن مفهوم التعويض يتحدد بالقيمة المالية الدقيقة الكافية لإعادة وضع المؤمن له كما كان عليه قبل الخسارة مباشرة².

4. عقد التأمين عقد متتالي أو مستمر.

يكون العقد مستمرا عندما يمتد تنفيذ التزاماته على فترات متعددة أو دورية. ويختلف من هذا الجانب عن العقود الفورية التي يتم تنفيذها في وقت واحد. وفي هذا الشأن نلاحظ أن تنفيذ التزامات عقد التأمين لا تتم دفعة واحدة، فالتزامات المؤمن له بدفع القسط أو الاشتراك قد تستمر من بداية سريان أو نفاذ العقد إلى غاية وقوع الخطر أو إلى غاية إنهاء مدة التأمين، سواء كان أداء الأقساط دفعة واحدة أو على دفعات لفترات متتالية حسب طبيعة ونوع التأمين³.

5. عقد التأمين عقد إذعان.

عقد الإذعان هو ذلك العقد الذي يقبل فيه أحد الأطراف بالشروط التي يعرضها عليه الطرف الآخر دون إمكانية مناقشتها، خلافا لعقود المساومة التي تتاح فيها الفرصة للطرفين وعلى قدم المساواة لمناقشة جميع الشروط التي يتضمنها العقد⁴.

من وجهة نظر المشرع الجزائري، فإن عقود التأمين هي عقود إذعان طبقا للقواعد المتعلقة بعقود الإذعان في القانون المدني الجزائري. حيث نصت المادة 112 من هذا القانون على أنه "يؤول الشك في مصلحة المدين، غير أنه لا يجوز

¹ حري محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، المرجع السابق، ص 88.

² محمد رفيق المصري، "التأمين وإدارة المخاطر - تطبيقات على التأمينات العامة"، زهران، عمان، 2009، ص 147.

³ جديدي معراج، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁴ المرجع نفسه.

أن يكون تأويل العبارات الغامضة في عقود الإذعان ضارا بمصلحة الطرف المذعن"¹. أي أن المشرع الجزائري يقضي بأن يفسر الشك لصالح المذعن سواء كان دائنا أو مدينا، والطرف المذعن في عقد التأمين هو المؤمن له. وتذهب المادة 110 من القانون المدني كذلك إلى أنه " إذا تم العقد بطريقة الإذعان، وكان قد تضمن شروطا تعسفية، جاز للقاضي أن يعدل هذه الشروط أو يعفي الطرف المذعن منها، وذلك وفقا لما تقتضي به العدالة ويقع باطلا كل اتفاق على خلاف ذلك"².

يعد هذا من أهم الضمانات التي وضعها المشرع الجزائري لحماية المذعن من تعسف الشركات ومن بينها شركات التأمين التي تمتلك حق إعداد نماذج العقود المبرمة.

6. عقد التأمين من العقود الاحتمالية.

العقد الاحتمالي هو العقد الذي لا يستطيع أي من طرفيه تحديد المنفعة التي سيحصل عليها عند التعاقد، حيث لا يمكن تحديدها إلا عند تحقق الخطر، حيث أن احتمال الكسب والخسارة أمر محقق لطرفي عقد التأمين. فإذا لم يتحقق الحادث يخسر المؤمن له القسط الذي يربحه المؤمن دون مقابل. وإذا تحقق الحادث يخسر المؤمن مبلغ التأمين ويكسب المؤمن له مبلغا أكبر بكثير من مبلغ القسط الذي التزم به³.

7. عقد التأمين عقد قانوني.

بمعنى أن المشرع ينظم عقد التأمين في نصوص وأحكام قانونية يعمل بها في حالة نزاع أو خلاف قائم⁴.

المطلب الثاني: عناصر ومراحل إبرام عقد التأمين.

لا بد أن يشتمل عقد التأمين على عناصر خاصة يجب توافرها في العقد وإلا أصبح باطلا. كما يتطلب الأمر لإبرامه اتباع مجموعة من الخطوات.

أولاً: عناصر عقد التأمين.

يقوم التأمين على ثلاث عناصر أساسية وهي:

1. عنصر الخطر.

أ. تعريف الخطر.

يعتبر الخطر أهم عنصر في التأمين وهو أصل العنصرين الآخرين، وهو محل التزام كل من المؤمن له والمؤمن. فالمؤمن له يلتزم بدفع الأقساط في مقابل تأمين نفسه من الخطر، والمؤمن يلتزم بدفع مبلغ التأمين لتأمين المؤمن له من الخطر. قد تعددت تعريفات الفقه لمعنى الخطر في مجال التأمين فقد عرفه الفقيهان بلانيول وريبر بأنه "وقوع حادث يترتب على تحققه أن يفني المؤمن بما التزم به"¹.

¹ المادة 112 من القانون المدني الجزائري .

² المادة 110 من القانون المدني الجزائري .

³ عبيد أحمد أبو بكر ووليد إسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

⁴ جمال علي هلاي وعبد الرزاق شحادة، مرجع سبق ذكره، ص 266.

كما أن الفقيهان بيكار وبيسون قالوا: "بأن الخطر هو حادث محتمل الوقوع لا يتوقف تحقيقه على إرادة الطرفين وحدهما وعلى الخصوص إرادة المؤمن له"².

كما تم تعريفه في الفقه العربي بتعريفات لا تخرج عن التعريفات المتقدمة، حيث عُرف بأنه: "كل حادث محتمل الوقوع لا يتوقف وقوعه على محض إرادة المؤمن أو المؤمن له أو المستفيد من التأمين"³.

وعرف الخطر بأنه: "ذلك الحادث الاحتمالي الذي لا يرجع تحققه إلى محض إرادة الطرفين، وخاصة المؤمن له"⁴.

وجمعا بين هذه التعاريف يمكن القول بأن الخطر هو حادث مستقبلي محتمل الوقوع لا يتوقف تحققه على إرادة أحد الطرفين خاصة المؤمن له أو المستفيد.

ب. أنواع الخطر.

إن للخطر أنواعا مختلفة يمكن ترتيبها كما يلي⁵:

- الأخطار القابلة للتأمين والأخطار غير القابلة للتأمين.

يحق للشخص أن يؤمن على كل مصلحة له قصد المحافظة عليها من وقوع أي نوع من الأخطار وهذا ما وضحه المشرع الجزائري بمقتضى أحكام القانون المدني وكذا بموجب أحكام قانون التأمين حيث نصت المادة 621 من القانون المدني على أنه: "تكون محالا للتأمين كل مصلحة اقتصادية مشروعة تعود على الشخص من دون وقوع خطر معين" وتؤكد المادة 29 من قانون التأمين على أنه: "يمكن لكل شخص له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في حفظ مال أو عدم وقوع خطر أن يؤمنه". لكن هناك مخاطر غير قابلة للتأمين نظرا لجسامة ضررها وعدم القدرة على التكفل بها من طرف شركات التأمين أو أن يكون محل هذه المخاطر غير مشروع. من أمثلة ذلك مخاطر الحروب المختلفة دولية أو أهلية، بعض المخاطر الناجمة عن الطبيعة وكذا مخاطر مخالفة للنظام والآداب العامة، كمخاطر التهريب والاتجار بالأشياء المحظورة.

- الأخطار الثابتة والأخطار المتغيرة.

تكون الأخطار ثابتة إذا بقيت ظروف تحققها ثابتة لمدة معينة من الزمن. وهذه المدة تكون حسب طبيعة العقد. وكل ذلك يبقى نسبيا لأن الخطر قد يطرأ عليه تغييرات خلال هذه الفترة قد تكون مؤقتة نظرا لتغير درجة تحقق هذه المخاطر من وقت لآخر كالحريق مثلا تتضاعف نسبة احتمال وقوعه في الصيف.

¹ عبد القادر حسين العطير، "التأمين البري في التشريع - دراسة مقارنة -" دار الثقافة، ط1، عمان، 2006، ص 141-142.

² المرجع نفسه.

³ عبد الله مبروك النجار، "عقد التأمين ومدى مشروعيته في الفقه الإسلامي - دراسة مقارنة -" دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 1994، ص 33-34.

⁴ راشد راشد، "التأمينات البرية في ضوء قانون التأمينات الجزائرية المؤرخ في 1980/08/09"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 57.

⁵ المرجع نفسه، ص 41-44.

ويكون الخطر متغيراً عندما تختلف فرصة وقوعه من فترة إلى أخرى إما بالزيادة كما هو الحال بالنسبة للتأمين لحالة الوفاة حيث تزداد درجة احتمال وقوع الخطر كلما مر الزمن وتقدم المؤمن له في العمر. أو بالنقصان كما هو الحال بالنسبة للتأمين لحالة الحياة.

- الأخطار المتجانسة والأخطار المتفرقة.

إن الأخطار المتجانسة هي تلك الأخطار التي تتشابه من حيث طبيعتها ومداهها، فمن حيث الطبيعة يتطلب الأمر في كثير من عمليات التأمين الجمع بين أنواع مختلفة من المخاطر وينبغي أن تكون هذه المخاطر متجانسة، كمخاطر الحريق والسرقة، ومخاطر حوادث المرور... كما ينبغي أيضاً النظر إلى مدى هذه الأخطار، هل هي أخطار تقع على الأشخاص أو على الأموال كالأموال المنقولة أو العقارية وغير ذلك.

أما المخاطر المتفرقة فنعني بها تجميع أخطار يكون تحققها متباعدة وعلى فترات متفاوتة، أو بعبارة أخرى لا يتحقق وقوعها في آن واحد بالنسبة للزمان والمكان لجميع المؤمن لهم أو لأغلبهم. لأن ذلك يضع المؤمن في وضعية يستحيل معها تحديد الأقساط بسبب عدم توافر الإحصائيات، وعلى العكس من ذلك فإن كثرة تواترها يسمح بتوفير الإحصائيات من جهة إلا أنه يخل بميزانية المؤمن من جهة أخرى¹.

- الأخطار المعينة والأخطار غير المعينة.

الخطر المعين هو ذلك الخطر الذي يقع الاحتمال فيه على محل معين وقت إبرام العقد، كالتأمين على حياة شخص معين أو التأمين على محل تجاري من الحريق.

والخطر غير المعين ينصب الاحتمال فيه على محل غير معين وقت التعاقد. ويتعلق الأمر في هذه الحالة بأن يكون قابلاً للتعيين وقت وقوع الخطر، وتتجلى هذه الصورة في التأمين من المسؤولية المدنية في حوادث السيارات على وجه الخصوص حيث أن المحل لم يكن معيناً وقت إبرام العقد، وإنما معيناً وقت وقوع الحادث. ويتمثل أما في الغير (الضحية) أو السائق أو الراكب على متن هذه السيارة أو أشخاص لسيارة أخرى يقع معها التصادم.

ت. شروط الخطر.

لكي يكون الخطر قابلاً للتأمين لابد من توفر الشروط التالية²:

- أن يكون الخطر محتمل الوقوع مستقبلاً.

فاحتمالية الخطر تقضي أن يكون محتمل الوقوع، أي قد يقع وقد لا يقع. وبالتالي فالخطر المؤكد لا يجوز التأمين منه لأن النفع كله يعود على المؤمن له فقط، كما لا يجوز التأمين من خطر مستحيل الوقوع سواء كانت الاستحالة

¹ معراج هوارى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² أحمد محمد لطفي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 77-81.

مطلقة أو نسبية لأن النفع في هذه الحالة لا يكون إلا للمؤمن فقط. أيضا يشترط أن يكون احتمال وقوع الخطر قاصرا على المستقبل إذ لا يصح التأمين على خطر قد وقع.

- أن لا يتوقف وقوع الخطر على إرادة أحد الطرفين.

كما سبق القول بأن الخطر قائم على الاحتمال؛ أي من لا يعلم أين المؤمن أو المؤمن له وقت إبرام العقد ما إذا كان سيتحقق أثناء سريان التغطية التأمينية من عدمه. وبالتالي فإذا كان وقوع الخطر يعتمد اعتمادا كلياً على إرادة أحد الأطراف انعدم الاحتمال، ويصبح عقد التأمين باطلا لانعدام الخطر ويصبح التأمين بذلك مصدرا للربح والإثراء على حساب شركات التأمين بدون وجه حق.

- أن يكون الخطر المؤمن منه مشروعاً.

أي أن لا يكون مخالفا للنظام العام والآداب. وقد اشترط المشرع صراحة أن تكون المصلحة المؤمن عليها مصلحة اقتصادية مشروعة، وهذا ما تم ذكره في المادة 627 من القانون المدني الجزائري كما رأينا سابقاً. من أمثلة الأخطار التي لا يجوز التأمين عليها مخاطر التهريب والاتجار بالأشياء المحظورة.

2. القسط.

أ. تعريف القسط.

القسط هو "المقابل المالي الذي يقوم المؤمن له بدفعه للمؤمن لتغطية الخطر المؤمن منه، فهو مقابل ما يحصل عليه المؤمن له من أمان وما يتحمله المؤمن من الخطر"¹.

ويعرف أيضا بأنه: "ذلك المبلغ من المال الذي يدفعه المؤمن له مقابل تعهد المؤمن بتغطية المخاطر، ويخضع تحديد القسط إلى عوامل مختلفة فيتوقف بالدرجة الأولى على ما يسمى بالقاعدة النسبية وتتضمن تناسب القسط مع الخطر وهذه القاعدة معمول بها في جميع عمليات التأمين فيتم تقدير القسط على أساس درجة احتمال وقوع الخطر من جهة، ودرجة جسامة من جهة أخرى"².

ويقوم المؤمن بتحديد قيمة القسط بالنظر إلى المخاطر التي يتعرض لها المؤمن لهم بعد إجراء المقاصة فيما بينها مستعينا في ذلك بقواعد الإحصاء.

ب. أنواع القسط.

تميز شركات التأمين عند تحديدها لقيمة القسط بين نوعين هما³:

¹ المرجع السابق، ص 83.

² جديدي معراج، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ أحمد محمد لطفي أحمد، المرجع السابق، ص 83-86.

- القسط الصافي.

هو المبلغ الذي يقابل الخطر فيقوم بتغطيته تماما دون زيادة أو نقصان أي دون ربح أو خسارة. أي أن القسط الصافي هو: "القسط الذي يكفي فقط لدفع التعويضات التي تستحق بسبب وقوع الخطر المؤمن منه أي بغض النظر عن المصروفات التي يتحملها المؤمن بسبب مزاوله عملية التأمين وبغض النظر عن الأرباح التي ينتظرها في هذه العملية"¹.

يتم حساب القسط الصافي في تأمينات الأضرار على أساس الخبرة الماضية للأخطار المختلفة من حيث عدد الحالات المحققة فعلا من الخسائر والمقدار المادي لكل خسارة بافتراض أن تلك الخبرة ستعيد نفسها، أي ستظل ثابتة في المستقبل، بينما يتم الاعتماد على العناصر الفنية فقط في حساب القسط الصافي في التأمين على الحياة وتمثل هذه العناصر في احتمالات الحياة والوفاة ومعدل الفائدة².

- القسط التجاري.

هو عبارة عن القسط الفعلي الذي يدفعه المؤمن له للشركة إذ أن المؤمن يتحمل عدة تكاليف في تغطيته للخطر، فينبغي إضافة هذه التكاليف للقسط الصافي، فيكون بذلك القسط التجاري، والمصاريف التي تضاف للقسط الصافي هي³:

- المصاريف الإدارية، وتضمن السير العادي لشركات التأمين وهي تتصف بالتكرار مثل أجور ومرتببات العمال والموظفين وإيجارات المباني والهاتف ومصاريف قضايا مختلفة؛

- مصاريف تحصيل الأقساط، ذلك لأن شركة التأمين هي التي تسعى عادة إلى العملاء لتحصيل القسط، فيكون القسط مطلوباً لا محمولاً⁴؛

- ما تفرضه الدولة من رسوم (Taxes) بالإضافة إلى الأرباح التي تسعى شركة التأمين لتحقيقها⁵؛

- مصاريف التعاقد، وتشمل المصاريف التي تتم بهدف الحصول على عمليات التأمين مثل العمولات التي تدفع للمنتجين (وكلاء التأمين ومماسرته)، ومصاريف الإعلان...

3. مبلغ التأمين (أداء المؤمن).

تلتزم شركة التأمين بمقتضى عقد التأمين بأن تدفع للمؤمن عليه أو للمستفيد الذي يعنيه مبلغ التأمين عند وقوع الخطر أو الحادث المؤمن منه مقابل الأقساط التي يدفعها المؤمن له. إذاً مبلغ التأمين هو "ذلك المبلغ من المال الذي

¹ رمضان أبو السعود، مرجع سبق ذكره، ص 339.

² حربي محمد عريقات وجمعة سعيد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 240-241.

³ المرجع السابق .

⁴ أحمد محمد لطفي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

⁵ المرجع نفسه.

يلتزم المؤمن بأدائه عند تحقق الخطر للمؤمن له أو المستفيد أو الغير"¹.

ويأخذ أداء المؤمن له صور متعددة منها الصورة النقدية المتمثلة في أداء مبالغ من المال تعادل قيمة الضرر الذي لحق بالمؤمن له أو المستفيد. ومن الجائز أن تكون شروط الوثيقة سائغة بالأداء العيني المتمثل في التزام المؤمن بإعادة الشيء المؤمن عليه إلى حالته السابقة قبل وقوع الحادث أي إصلاح الضرر الذي أصاب الشيء المؤمن عليه.²

ويختلف تحديد مبلغ التأمين في التأمين على الأشخاص عنه في التأمين على الأضرار ففي التأمين على الأشخاص يخضع في تحديده للاتفاق بين المؤمن والمؤمن له دون وجود أية علاقة بين مبلغ التأمين المتفق عليه، وبين ما قد يلحق المؤمن له من ضرر، لأن مبلغ التأمين في التأمين على الأشخاص ليس له صفة تعويضية. إذ المقصود منه ليس جبر الضرر. أما في التأمين من الأضرار فالتعويض من أهم سمات هذا التأمين، إذ يكون للتأمين صفة تعويضية ظاهرة على مقدار الضرر الذي أصابه بسبب وقوع الحادث المؤمن منه وفي حدود مبلغ التأمين المتفق عليه، فإذا لم يحصل للمؤمن له ضرر من وقوع الحادث أو حصل وعوض المسؤول عن وقوعه فإنه لا يستحق شيئا من مبلغ التأمين.³

ثانيا: مراحل إبرام عقد التأمين.

تمر عملية إبرام عقد التأمين بمراحل حيث تبدأ بتقديم طلي التأمين ثم قبول المؤمن الخطر مؤقتا من خلال مذكرة التغطية المؤقتة إلى حين توقيع وثيقة التأمين النهائية وقد يقوم الطرفان بإجراء تعديل أو إضافة إلى العقد الأصلي فتسمى بملحق وثيقة التأمين.

1. طلب التأمين.

طلب التأمين هو عبارة عن مطبوعة معبأة وممضاة من طرف المكتب أو طالب التأمين (*proposant*) والذي من خلاله يطلب من المؤمن ضمان خطر محدد يصفه بالإجابة عن الاستمارة. لذلك لا بد أن يتكهن المؤمن بكل التساؤلات الضرورية لتقدير الخطر، كما ينبغي عليه أن يصيغها بشكل جيد ومحدد، هذا الطلب يمكن أن يستكمل بوثائق ملحقة مثل: مخطط الأماكن، الفواتير، الصور...⁴

في هذا الإطار تنص المادة 08 من الأمر 95-07 على ما يلي: "لا يترتب على طلب التأمين التزام المؤمن له والمؤمن إلا بعد قبوله، ويمكن إثبات التزام الطرفين إما بوثيقة التأمين وإما بمذكرة تغطية التأمين أو بأي مستند مكتوب وقعه المؤمن"⁵. إذا فطلب التأمين يعتبر وسيلة استعلام عن مدى قبول شركة التأمين للتغطية وفقا للوصف والظروف المبينة بالطلب، في حالة القبول كم سيكلف طالب التأمين سدادا للقسط المستحق.⁶

2. مذكرة التغطية المؤقتة.

هي وسيلة عملية لتغطية الخطر الذي قدم طلب التأمين بشأنه خلال الفترة الزمنية بين تقديم الطلب وصدر قرار من

¹ حديدي معراج، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² أحمد أبو السعود، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ أحمد محمد لطفى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 90.

* : طالب التأمين هو المؤمن له بنفسه أو ممثله أو وكلائه أو أحد وسطاء التأمين.

⁴ François Coulbault , Constant Eliashberg , op.cit , p 92.

⁵ مبروك حسين، "المدونة الجزائرية للتأمينات"، ط2، دار هومة، الجزائر، 2010، ص 16.

⁶ أحمد أبو السعود، مرجع سبق ذكره، ص 163.

شركة التأمين بشأن قبول إصدار الوثيقة النهائية من عدمه. فبموجب هذه المذكرة يتعهد المؤمن أن يضمن بصفة مؤقتة الخطر الذي قدم طلب التأمين بشأنه إلى أن يتم تحرير الوثيقة أو إلى أن يتخذ المؤمن قرار بشأن قبول التأمين أو رفضه.

ما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد شروط شكلية أو نماذج معينة لمذكرة التغطية المؤقتة، فمن الجائز أن تصدر مشتملة فقط على بيانات الخطر المؤمن منه ومبلغ التأمين ومدة التغطية متى تبدأ ومتى تنتهي وبيانات المؤمن له أو المستفيد، أو أن تتسع لتشمل شروط الوثيقة الأصلية كلها أو بعضها¹. وهذه المذكرة تصدر من طرف شركة التأمين وتكون موقعة من طرفها دون المؤمن له².

3. وثيقة التأمين.

تعتبر وثيقة التأمين من أهم الأشكال التي يبرم بها العقد، وقد جرى التعامل بمقتضاها بين شركات التأمين والمستأمنين وتعد في الواقع عقد بآتم معنى الكلمة، وهو العقد الأكثر استعمالا في مجال التأمين³.

هناك بعض المعلومات الواجب توافرها على وثيقة التأمين، وقد أحصاها المشرع الجزائري في ثمان نقاط حسب ما جاء في المادة 07 من القانون 95-07 المتعلق بالتأمينات.

وهذه النقاط هي⁴:

- اسم كل من الطرفين المتعاقدين و عنوانهما؛

- الشيء أو الشخص المؤمن عليه؛

- طبيعة المخاطر المضمونة؛

- تاريخ الاكتتاب؛

- تاريخ سريان العقد ومدته؛

- مبلغ الضمان؛

- مبلغ قسط أو اشتراك التأمين.

بذلك تشكل وثيقة التأمين أداة إثبات لعقد التأمين، تتضمن جزأين مهمين هما⁵:

¹ المرجع نفسه، ص 168، 172.

² جديدي معراج، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ المرجع السابق، ص 62.

⁴ مبروك حسين، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

⁵ أحمد أبو السعود، مرجع سبق ذكره، ص 174 - 175.

– الشروط العامة:

تعكس كل الأحكام القانونية المتعلقة بالأخطار المختلفة، فهي وثائق مطبوعة مسبقا بالنسبة لكل فئة من الأخطار والتي يلزم أن تكون متضمنة بيانات شركة التأمين المصدرة وعنوان مركزها الرئيسي ورقم قيدها بسجلات الهيئة الرقابية التابعة لها ورقم قيدها بالسجل التجاري. وتتضمن الشروط العامة لوثيقة التأمين على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- بيان نوع التغطية مع وصف ما تغطيه من مخاطر وصفا دقيقا؛
- بيان تفصيلي للالتزامات المتبادلة على عاتق المؤمن والمؤمن له خلال سريان الوثيقة؛
- بيان بالأخطار التي لا تدخل في نطاق التغطية التأمينية والاستثناءات الواردة على التغطية؛
- الإجراءات المتعين اتخاذها في حالة وقوع حادث؛
- الأحوال التي يسقط فيها حق المؤمن له أو المستفيد من المطالبة بالتعويضات؛
- طريقة فض المنازعات التي يمكن أن تثار حول تنفيذ أو تفسير الوثيقة، سواء بالحاكم المختصة أو هيئات التحكيم.

– الشروط الخاصة:

بالإضافة للشروط العامة للوثيقة، تضع شركة التأمين شروطا أخرى خاصة ترفقها بوثيقة التأمين وتعتبرها متممة ومكملة للشروط الواردة بها. وغالبا ما تضيف هذه الشروط ضمانات بهدف تقليل فرصة تحقق الخطر المؤمن ضده أو أو تضيف التزامات ينبغي على المؤمن له مراعاتها قبل أو عند وقوع الخطر المؤمن منه.

4. ملاحق وثيقة التأمين.

ملحق وثيقة التأمين هو اتفاق إضافي يبرم بين أطراف العقد الأصلي. ويتضمن شروطا جديدة تقضي بتعديل مضمون العقد الأول بالزيادة أو النقصان. وهذا نظرا لظروف قد استجدت بعد إبرام العقد ولم تكن في الحسبان كوقوع كوارث لم تكن منتظرة وقت إبرام العقد. الأمر الذي يؤدي بالمؤمن له إلى إدخال ذلك في نطاق التأمين أو وقوع تغير لخطر المؤمن منه مما يستدعي الطرفان لتعديل شروط العقد بما يتفق والمخاطر الجديدة. وقد يكون ذلك في شكل اتفاق بين الطرفين على إجراء تعديل في القسط أو في مبلغ التأمين. وفي مثل هذه الحالات جرى العمل أن يحرر الطرفان ملحقا يضاف إلى العقد الأصلي ويخضع هذا الملحق مهما كانت الدواعي للشروط التي يخضع لها العقد الأصلي¹.

إذن ملحق وثيقة التأمين هو مطبوعة مرفقة بالعقد، حيث تحدد الشركة من خلاله ضمانا أو نقاط إضافية؛ أي أنه جزء مكمل لوثيقة التأمين.

¹ جديدي معراج، مرجع نفسه، ص 64.

المطلب الثالث: مبادئ وأطراف عقد التأمين

لا بد من شمول عقد التأمين على مبادئ معينة حتى يكون صحيحاً وأن يقتصر عقد التأمين على طرفين فقط، ويمكن أن يتعداه إلى أطراف أخرى كما يلي:

أولاً: المبادئ القانونية لعقد التأمين.

تخضع عقود التأمين لبعض المبادئ والشروط القانونية مستمدة من التشريعات التي تنظم عمليات التأمين ومن بين هذه المبادئ: مبدأ المصلحة التأمينية، مبدأ منتهى حسن النية، مبدأ السبب القريب أو المباشر. وهذه المبادئ الثلاثة صالحة لكافة عقود التأمين. أما مبدأ التعويض ومبدأ المشاركة ومبدأ الحلول فهي تصلح للتأمينات العامة فقط. ونلخص هذه المبادئ الستة على النحو التالي¹:

1. مبدأ المصلحة التأمينية.

يقصد بالمصلحة أن يكون للمؤمن له أو للمستفيد من التأمين مصلحة في عدم تحقق الخطر المؤمن منه، ومن أجل هذه المصلحة قام بالتأمين من هذا الخطر. فمبدأ المصلحة التأمينية يعد من أهم المبادئ التي تخضع لها كافة عقود التأمين وتتوافر المصلحة التأمينية عندما توجد علاقة معينة بين الشخص طالب التأمين وبين الشخص أو الشيء موضوع التأمين، بحيث يترتب على بقاء موضوع التأمين نفعاً مادياً لطالب التأمين ويترتب على فناءه خسارة مادية له. وحتى توجد مصلحة تأمينية يشترط أن تكون مادية تحدد بالقيمة المالية للشيء المؤمن عليه والمعرض للضياع أو الفناء إذا وقع الخطر، كقيمة الشيء المؤمن عليه من الحريق... وبذلك لا تعتبر العاطفة كافية لخلق مصلحة تأمينية وكذلك لا بد أن تكون المصلحة مشروعة...²

ويشترط تواجد المصلحة التأمينية عند التعاقد وأن تظل باقية طوال فترة سريان عقد التأمين وحتى وقوع الخطر والمطالبة بالتعويض في كل نوع من أنواع التأمين.

2. مبدأ منتهى حسن النية.

يقضي هذا المبدأ بأن لا يخفي كل من طرفي التعاقد على الطرف الآخر أي بيانات جوهرية من شأنها أن تؤثر على قرار المؤمن من حيث قبوله أو رفضه للتأمين أو في تقريره لقيمة القسط التأميني الواجب دفعه أو في تحديد الشروط التي يقبل بها التعاقد. وبموجب هذا المبدأ يلتزم المؤمن له بأن يخطر المؤمن بكل تطور من شأنه أن يؤدي إلى زيادة

¹ حربي محمد عريقات وسعيد جملة عقل، مرجع سبق ذكره، ص 68 - 87.

² رمضان أبو السعود، مرجع سبق ذكره، ص 211 - 217.

احتمال تحقق الخطر المؤمن منه فإذا أخل أحد الطرفين بهذا المبدأ فإن العقد يصبح باطلا¹. فبالنسبة للمؤمن له يكون الإخلال بهذا المبدأ إما إيجابيا ويتضمن إعطاء بيانات خاطئة بحسن نية دون اكتراث وهنا لا يبطل العقد. أو يكون الإخلال سلبيا ويتضمن إخفاء أمر جوهري إخفاء عمدي بغرض تضليل المؤمن وغشه وهنا يبطل العقد ويحتفظ المؤمن بالأقساط المدفوعة من طرف المؤمن له. أما الإخلال بهذا المبدأ بالنسبة للمؤمن يترتب عنه حق المستأمن بفسخ العقد واسترداد ما يكون قد دفعه من أقساط. من أمثلة ذلك الإدلاء ببيانات خاطئة من شأنها أن تضلل طالب التأمين.

3. مبدأ السبب القريب.

يقصد بهذا المبدأ أنه لقيام المؤمن بدفع التزاماته وهو التعويض يجب أن يكون الخطر المؤمن منه هو السبب القريب لا السبب البعيد لحدوث الخسارة وكلمة " القريب " لا تدل على القريب في الزمن ولكن المقصود بها القريب في السبب وعليه فالسبب القريب هو السبب الفعال في وقوع الخسارة المباشرة². أي السبب المباشر الذي أدى إلى وقوع الخسارة بدون تدخل أي مؤشر آخر مستقل.

4. مبدأ التعويض.

يقضي هذا المبدأ بأنه لا يجوز للمؤمن له أن يجعل من عقد التأمين مصدر ربح بل وسيلة للتعويض والتعويض فقط. بمعنى أنه إذا تحقق الخطر المؤمن منه فإن التعويض الذي يلتزم بدفعه للمؤمن له يجب ألا تزيد قيمته عن الخسارة التي حدثت فعلا مهما كان مقدار التأمين كبيرا.

وما يلاحظ على هذا المبدأ أنه ينطبق على جميع عقود التأمين فيما عدا التأمين على الحياة لأن حياة الإنسان أو قيمة أي عضو من أعضائه لا تقدر بثمن. كما لا يمكن تقدير الخسارة المادية التي تحدث في حالة وفاة الشخص المؤمن عليه، فهذا النوع من التأمينات لا يخضع لمبدأ التعويض³.

5. مبدأ المشاركة.

يقضي هذا المبدأ بأنه إذا تحقق الخطر المؤمن ضده في وقت يكون المؤمن له قد أمن على نفس الشيء موضوع التأمين ضد نفس الخطر لدى أكثر من مؤمن واحد وفي نفس الوقت تشترك جميع الهيئات المؤمن لديها في دفع التعويض المستحق للمؤمن له كل حسب نصيبه التناسبي، وفي جميع الحالات يجب مراعاة أن مبلغ التعويض المستحق

¹ إبراهيم محمد مهدي، " التأمين و رياضته - الخطر و التأمين -"، المكتبة العصرية ، ط1، مصر، 2010، ص 118-119.

² إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ إبراهيم محمد مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

من جميع الشركات لا يزيد عن مجموع المبالغ المؤمن عليها لدى هذه الشركات، كما أن نصيب أي هيئة من الخسارة يجب أن لا يتعدى المبلغ المؤمن به لدى هذه الهيئة.

6. مبدأ الحلول.

يعتبر مبدأ الحلول نتيجة حتمية لمبدأ التعويض و يمكن تعريف مبدأ الحلول بأنه حق الشخص أو الهيئة التي قامت بتعويض شخصا آخر أو هيئة وفقا لاتفاقات قانونية محددة تحل محل الشخص الثاني (المؤمن له الذي تم تعويضه) بكافة ماله من حقوق. ويطبق هذا المبدأ على عقود تأمين الممتلكات والمسؤولية ولا ينطبق على عقود تأمين الحياة. في بعض الأحيان قد يحصل المؤمن على مبلغ أعلى من المبلغ الذي دفعه للمؤمن له في مثل هذه الحالة وجب عليه دفع الفرق إلى المستأمن الذي حدثت له الخسارة بعد خصم قيمة المصروفات التي تحملها.

ثانيا: أطراف عقد التأمين والتزاماتهم.

يبرم عقد التأمين بين طرفين وتنشأ بينهما التزامات، ولذلك سنحاول أن نبين من هما طرفا العقد وما هي التزاماتهما.

1. أطراف عقد التأمين.

يبرم عقد التأمين بين طرفين أحدهما يطلق عليه اسم المؤمن والثاني اسم المؤمن له. وسنتطرق لكل منهما فيما يلي:

أ. المؤمن:

وهو الهيئة أو الشركة التي تقوم بدفع مبلغ التأمين أو التعويض في حالة تحقق الحادث المنصوص عليه¹. كما يمكن التعبير عنه من خلال أنه الطرف الذي يتعهد بدفع مبلغ معين (التعويض) للطرف الثاني أو من يعينه في حالة تحقق خطر معين مقابل حصوله على القسط المتفق عليه².

إذا يعد المؤمن الطرف الأساسي في عقد التأمين، وعادة ما يكون المؤمن شركة تأمين أو جمعية تعاونية، أي أنه يكون شخصا معنويا وبالتالي فإن إبرام العقد في هذه الحالة يكون عن طريق الوسيط أو الوكلاء³.

ب. المؤمن له:

المؤمن له كطرف في التأمين يمثل عادة صفات ثلاث، صفة طالب التأمين الذي يبرم عقد التأمين مع المؤمن، وصفة الشخص المهدد بالخطر المؤمن منه، وصفة المستفيد الذي سيستحق مبلغ التأمين ويمكن توضيح هذه الصفات كما يلي⁴:

- طالب التأمين، هو الشخص الذي يتعهد بتنفيذ الالتزامات المقابلة لالتزامات المؤمن، أي الشخص الذي يكون

¹ محمد توفيق البلقيني وجمال عبد الباقي واصف، " مبادئ إدارة الخطر و التأمين"، دار الكتب الأكاديمية، ط1، القاهرة، 2004، ص 122.

² أسامة عزمي سلام وشقيري نوري موسى، " إدارة الخطر و التأمين"، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ أحمد محمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴ المرجع السابق، ص 99.

مثلا في العقد، سواء أبرمه بنفسه أو من ينوب عليه، فهو الذي يلتزم بدفع الأقساط وإعلان بيانات الخطر كما يلتزم بإعلان تحقق الخطر للمؤمن؛

- المؤمن له، وهو الشخص الذي يتهدده الخطر المؤمن منه؛
- المستفيد، وهو الشخص الذي سيقبض قيمة التعويض عند تحقق الخطر المؤمن ضده، ويتم تعيينه من قبل المستأمن في عقد التأمين، وفي معظم الأحيان يكون المستأمن هو نفسه المستفيد، وفي هذه الحالة يكون هناك طرفان فقط لعقد التأمين¹.

2. التزامات أطراف عقد التأمين.

يمكن حصر التزامات طرفي العقد فيما يلي²:

أ. التزامات المؤمن:

- الالتزام بدفع مبلغ التأمين (التعويض) عند حصول الخسارة، سواء أكان نقدياً أو عينياً (تصليح أو استبدال)؛
- أن ينشأ لصالح المستأمنين وديعة لدى السلطات النقدية تكون ضماناً لحقوقهم في حالة عدم قدرة المؤمن على التعويض؛
- القيام بالكشف المباشر حين وقوع الخطر لتقدير الأضرار والخسائر؛
- تطبيق نصوص عقد التأمين في حالة حصول الخطر أو إنهاء العقد؛
- عدم تقديم معلومات تضلل طالب التأمين؛
- القيام ببحوث تخص الحد من الحوادث والخسائر وتشجيع المستأمن على احترام الإجراءات الوقائية.

ب. التزامات المؤمن له:

- الالتزام بدفع المستحقات المالية المترتبة عليه والمتمثلة في الأقساط؛
- تقديم جميع البيانات التي تتعلق بالشئ المؤمن عليه وعدم إهمال أي منها؛
- إشعار المؤمن فوراً عند حصول الخطر وخلال المدة القانونية المسموح بها؛
- إبلاغ المؤمن عن أية تعديلات أو إضافات طرأت على موضوع التأمين أو مضمونه؛
- تقديم الوثائق المتعلقة بالخطر عند وقوعه مثل التقارير الطبية والفواتير...

¹ أحمد صلاح عطية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² علي المشاقبة وآخرون، "إدارة الشحن والتأمين"، دار الصفاء، ط1، عمان، 2003، ص86.

- أن يلتزم بمبدأ حسن النية طول مدة سريان العقد أي عدم التدخل بإحداث الخطر.

إذا عقد التأمين هو الصيغة القانونية للعلاقة الموجودة بين المؤمن والمؤمن له، والتي تفرض التزامات لكل طرف.

المبحث الثالث: شركات التأمين.

تكمن حقيقة التأمين في الاحتياط للمستقبل والتسلح ضد الأخطار المختلفة التي تقع للإنسان نفسه أو ممتلكاته، وتوكل هذه المهمة لشركات معينة هي شركات التأمين حيث تأخذ على عاتقها مسؤولية تحمل الخسائر الناجمة عن تحقق الخطر مقابل تلقيها للأقساط التي تدفع من طرف المؤمن لهم.

المطلب الأول: تعريف وخصائص شركات التأمين.

تعتبر شركات التأمين من بين أهم المتعاملين الاقتصاديين في الدولة، وحتى تستطيع ادراك أهميتها سنتطرق إلى تعريفها، ومن ثم خصائصها.

أولاً: تعريف شركات التأمين.

لقد اختلفت التعريفات المقدمة لشركات التأمين فيمكن تعريفها بأنها: "شركات لها دور مزدوج فإلى جانب قيامها بتقديم خدمة لمن يطلبها، فهي مؤسسة مالية تتلقى الأموال من المؤمن لهم. وهي كذلك تعمل كوسيط يقبل الاموال التي تتمثل في الأقساط التي يقدمها المؤمن لهم من أجل إعادة استثمارها نيابة عنهم مقابل عائد شأنها في ذلك شأن البنوك التجارية"¹.

كما تعرف على أنها: "هيئات تتكون من المؤمنين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تقديم الخدمات التأمينية للأفراد والمنشآت. حيث تتولى هذه الهيئات دفع مبلغ التأمين أو التعويض للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده"². وتعرف أيضاً على أنها: "منشأة تجارية تهدف لتحقيق الربح، حيث تقوم هذه المنشأة بتجميع الأقساط من المؤمن لهم واستثمارها في أوجه استثمارية مضمونة بغرض توفير الأموال اللازمة لدفع التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين عند تحقق المخاطر المؤمن ضدها وتغطية نفقات مزاوله النشاط التأميني وتحقيق ربح مناسب"³.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن شركات التأمين هي مؤسسات مالية تقوم بتوفير الأمان للأفراد والمؤسسات من المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم عن طريق تعويض من تلحق به الخسارة مقابل حصولها على أقساط تستثمرها بغرض توفير الأموال اللازمة للوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم وكذا تغطية مصاريف العملية التأمينية وتحقيق ربح مناسب.

ثانياً: خصائص شركات التأمين.

تنفرد شركات التأمين بجملة من الخصائص وهي⁴:

¹ أحمد صلاح عطية، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² محمود مختار المانسي وإبراهيم عبد النبي حمودة، "مقدمة في مبادئ التأمين بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 79.

³ أحمد نور وأحمد بسيوني شحاتة، "محاسبة المنشآت المالية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 86.

⁴ نناء محمد طعيمة، "محاسبة شركات التأمين الإطار النظري و التطبيق العملي وفقاً لأحدث المعايير المحاسبية لشركات التأمين و إعادة التأمين"، ايتراك، ط1، القاهرة، 2002، ص 7-8.

1. تتمتع المنشآت التي تزاوّل التأمين وإعادة التأمين بالثقة المالية العالية لأنها تقدم خدمة آجلة بدون ضمان أو رهن حاضر ، لذلك فالضمان الوحيد هو رأس المال والاحتياطيات؛
2. تتميز سلعة التأمين بأنها خدمة مؤجلة، وهذا يتطلب طرقا خاصة في تنظيم وإدارة منشآت التأمين؛
3. لا تخضع أسعار التأمين لقوانين العرض والطلب، وإنما يتطلب تسعير الخدمة التأمينية خبرة فنية ورياضية لعمليات التأمين؛
4. التدخل الحكومي واضح في مجالات النشاط التأميني، وفي الجزائر تقوم لجنة الإشراف على التأمينات بدور فعال في الرقابة على نشاط التأمين وإعادة التأمين؛
5. صعوبة تحديد نتيجة النشاط التأميني لشركات التأمين والتي تكون تقديرية بسبب الفترة الزمنية التي تمتد لها عقود التأمين، إذ أن بعضها يمتد لفترات طويلة وبالتالي عدم إمكانية تحديد قيمة المصروفات المترتبة عن تلك العقود إلا في نهاية مدة العقد أي أن الأرباح التي تحققها شركات التأمين تعتبر تقديرية على عكس المؤسسات التجارية والصناعية التي تحدد نتائج أعمالها في نهاية السنة المالية؛
6. على شركة التأمين استثمار الأموال المتاحة لديها، ولكن في ضوء ما هو محدد في القانون سواء بالنسبة لأوجه الاستثمار الواجب استثمارها أو بالنسب التي يحددها القانون لكل نوع من أنواع الاستثمار، أي أن القيود القانونية تحد من قدرة شركة التأمين على الاستثمار في أنواع غير محددة في القانون؛
7. معظم شركات التأمين تعمل في فروع تأمين مختلفة (فروع تأمينات الحياة، وتأمينات الممتلكات) ويجبرها القانون على إعداد القوائم المالية لكل فرع على حدة؛
8. انعكاس دورة الإنتاج، فخلافا لغيره من فروع النشاط، تتلقى شركات التأمين قسط التأمين قبل أدائها للتعويض المفترض في حالة الخسارة. عادة باستثناء التأمين توفر المؤسسة المنتج أو الخدمة المفترضة إلى أن يتم دفع الثمن لها. تجلب هذه الخاصية مزايا نقدية إلا أن لديها عيب خطير يكمن في تثبيت شركة التأمين لقسط التأمين مسبقا دون معرفة التكلفة الحقيقية أو الفعلية عند إنتاج التأمين. تنطوي أيضا هذه الخاصية على ضرورة تكوين شركات التأمين للمخصصات لتكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها¹.

المطلب الثاني: شروط ووظائف شركات التأمين.

شركات التأمين كباقي المؤسسات الاقتصادية لها شروط لا بد من توافرها للقيام بوظائف متكاملة لتحقيق الأهداف العامة للشركة لكن تختلف بشكل واضح عن الوظائف المتعارف عليها في مجال الإدارة.

¹ François Couilbault et Constant Eliashberg ,opcit, p 54 .

أولاً: الشروط الواجب توافرها في شركات التأمين.

تختلف الشروط الواجب توافرها في شركات التأمين من دولة إلى أخرى. ولكن عموماً هناك قواسم مشتركة فالشروط الواجب توافرها في شركات التأمين بصفة عامة تتمثل في¹:

1. إجازة أو رخصة التأمين(الاعتماد)، حتى تتمكن شركة التأمين من مباشرة أعمالها يجب عليها الحصول على إذن قانوني من الدولة لممارسة هذا العمل. وهذا ما تنص عليه المادة 204 من القانون (06 - 04) حيث تتضمن انه لا يمكن لشركات التأمين أو إعادة التأمين أن تمارس نشاطها إلا بعد الحصول على الاعتماد من الوزير المكلف بالمالية؛
2. رأس المال، يشترط في كل هذه شركات التأمين أن لا يقل رأسمالها عن حد معين يختلف من بلد إلى آخر؛
3. السجلات والدفاتر، يشترط في شركات التأمين أن تحتفظ بمجموعة من السجلات والتي يتم من خلالها تقييد العمليات التأمينية وحقوق المؤمن لهم والأقساط؛
4. العمل على استثمار الأقساط، تعتبر شركات التأمين وعاء ادخارياً كبيراً كونها تقوم بجمع كمية كبيرة من الأموال الناتجة عن الأقساط التي يدفعها الأفراد والهيئات ويجب استثمارها إما مباشرة بالقيام بالمشاريع الخاصة بها أو تقديمها للمستثمرين على شكل قروض؛
5. الالتزام اتجاه المؤمن لهم، حيث تلتزم بدفع جميع المستحقات العينية والنقدية المترتبة عليها عند حصول الخطر؛
6. الوديعة، هي عبارة عن مبلغ يتم إيداعه لدى السلطات النقدية في الدولة وذلك حماية لحقوق المؤمن لهم في حالة إفلاس أو عجز الشركة عن دفع التعويض المستحق للأفراد والهيئات.

ثانياً : وظائف شركات التأمين.

تعتبر الوظائف التي تقوم بها شركات التأمين عن جانب كبير من الأهمية، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي²:

1. وظيفة التسعير.

السعر هو التكلفة التي يدفعها المؤمن له لشركة التأمين نظير تغطية هذه الأخيرة لوحدة من الخطر، ويكون ثابتاً مهما اختلفت قيمة هذه الوحدة، ويمثل نسبة مئوية من مبلغ التأمين، ويختلف من تأمين لآخر ويتجلى السعر في القسط الذي يدفعه المؤمن له لقاء قيمة التعويض هذه جزئية أو كلية. وتعد عملية التسعير من العمليات المهمة التي يتطلب الاهتمام بها من قبل شركات التأمين حيث يعتمد نجاح واستمرار هذه الأخيرة في سوق التأمين عليه.

¹ علي المشاقبة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 79-80.

² حربي محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، مرجع سبق ذكره، ص 44-56.

إلا أن عملية تحديد السعر المناسب للخدمة التأمينية من أصعب ما يواجه مكنتي التأمين. إذ عليهم أن يعرفوا مسبقا مقدار الخسائر المتوقعة والمحتملة من تحقق كل خطر على حدة. وتوكل مهمة تحديد أسعار التأمين إلى شخص يدعى الاكتواري وهو شخص له دراية وعلم في الرياضيات والإحصاء وذلك بالاعتماد على الإحصائيات المتوفرة عن المدة الماضية كمؤشر لما ستكون عليه النتائج في المستقبل.

2. وظيفة الاكتتاب.

يقصد بهذه الوظيفة انتقاء الأخطار، حيث يتم دراسة كل خطر لتقديمه للشركة من أجل قبوله أو رفضه حيث يتم تبويب طالبي التأمين بموجب السياسة التي تحددها شركة التأمين بما يحقق أهدافها وغاياتها، ويهدف الاكتتاب إلى تجميع محفظة فرعية من وثائق التأمين المختلفة وبذلك تقوم الشركة من خلال هذه الوظيفة بقبول طلبات إصدار الوثائق والمتوقع أن ينتج عنها أرباح وترفض الطلبات المتوقع أن ينتج عنها خسارة أو أن تكون غير مجدية، وتقوم الإدارة العليا بالشركة بوضع سياسة واضحة للاكتتاب تتماشى مع غايات الشركة. وقد تكون هذه السياسة الحصول على مجموعة كبيرة من وثائق التأمين المختلفة والتي تعطي ربحا منخفضا أو أن تكون سياسة الشركة الحصول على عدد قليل من وثائق التأمين والتي تعطي ربحا مرتفعا. وعادة ما تقوم الشركة بإصدار دليل تبين فيه أنواع التأمينات التي تمارسها والأخطار التي تقبلها والمناطق الجغرافية التي تعمل بها والأخطار الخاصة التي يجب أخذ الموافقة عليها مسبقا. وهناك مبادئ أساسية للاكتتاب هي:

- اختيار طالبي التأمين بموجب معايير الاكتتاب المحددة من طرف الشركة؛
- الحفاظ على التوازن بين الفئات المختلفة لكل نوع من التأمينات؛
- تطبيق مبادئ العدل و الإنصاف على جميع حملة الوثائق.

3. وظيفة الإنتاج.

يقصد بالإنتاج في مجال التأمين، المبيعات والنشاطات التسويقية التي تقوم بها شركات التأمين وعملية بيع الخدمة التأمينية التي تقوم بها شركات التأمين وهي المصدر الرئيسي لتمويل الشركة وكثيرا ما يطلق على الوكلاء والمندوبين اسم المنتجين. وفي شركات التأمين المتخصصة في تأمينات الحياة، يطلق على الدائرة المختصة بالإنتاج اسم دائرة المبيعات، وتكون هذه الدائرة مسؤولة عن استقطاب وتدريب الوكلاء الجدد ومراقبة ومتابعة الوكلاء والمندوبين الآخرين. أما في شركات التأمين المتخصصة في تأمينات الأضرار توجد دوائر للتسويق ويقوم موظفو هذه الدوائر بشرح البرامج التأمينية لجمهور المؤمن لهم.

بالإضافة إلى تطوير وتأهيل فريق فاعل من رجال المبيعات. تقوم شركات التأمين بمجموعة واسعة من النشاطات التسويقية، من ضمنها تطوير فلسفة التسويق، ووضع خطط الإنتاج قصيرة وطويلة المدى، كما تضم النشاطات

التسويقية، إجراء الأبحاث التسويقية وتطوير برامج تسويقية جديدة لتلبية حاجات العملاء والمؤسسات التجارية ووضع استراتيجيات جديدة للتسويق، بالإضافة إلى الإعلان عن البرامج التأمينية الجديدة في وسائل الإعلام المختلفة.

4. وظيفة تسوية المطالبات (إدارة التعويضات).

وهي تلك الوظيفة المتعلقة بدفع مبلغ التأمين أو دفع التعويضات المستحقة للمؤمن له/عليه عند تحقق الخطر المؤمن ضده. وفي شركات التأمين، هناك جهة أو دائرة متخصصة بدراسة المطالبات المقدمة، وتحديد مدى التعويض المستحق من خلال تسوية الخسائر. والشخص المسؤول عن تسوية الخسائر هو "مسوي الخسائر" وقد يكون وكيل التأمين أو تابع لشركة التأمين ممثلاً في أحد موظفيها أو مسوي الخسائر المستقل.

وهناك ثلاثة أسس متبعة في تسوية المطالبات هي:

- التحقق من صحة المطالبات المقدمة للتأكد من أن الخسارة التي وقعت قد وقعت بالفعل ومغطاة من خلال الوثيقة التي أصدرتها شركة التأمين؛
- الإنصاف والسرعة في تسديد المطالبات بعد التأكد من صحتها لأن التأخر أو عدم تسديدها يضر بسمعة الشركة مما ينعكس سلباً على مبيعاتها؛
- تقديم المساعدة للمؤمن لهم رغم أن هذا المبدأ لا علاقة له بالشروط التعاقدية مع المؤمن لهم، لكن شركات التأمين تقوم بذلك لما له من أثر طيب على سمعة شركة التأمين في سوق التأمينات.

5. وظيفة إعادة التأمين.

ويقصد بإعادة التأمين نقل جزء من الخطر إلى جهة أخرى أقدر على تحمل هذا الخطر، وغالباً ما تكون هذه الجهة هي شركات إعادة التأمين، وعقد إعادة التأمين هو: "عقد تلتزم الشركة المسندة بموجبه بأن تأخذ على عاتقها مسؤولية تغطية جزء من قيمة تأمين الخطر وتسند الجزء الباقي من هذه القيمة إلى معيد التأمين لكي يتولى المسؤولية عن تغطيته، مقابل جزء يتناظر معه من قسط التأمين، وتعرف عملية المقاسمة هذه بعملية الإسناد"¹. وهو عقد يشبه عقد التأمين إلا أن أطرافه تختلف تكون مختلفة، ففي عقد التأمين يكون طرف العقد المؤمن له "شخص أو مؤسسة" والمؤمن "شركة التأمين". أما عقد إعادة التأمين فأطرافه شركة التأمين وشركة إعادة التأمين.

6. وظيفة الاستثمار.

تعد وظيفة الاستثمار وظيفة في غاية الأهمية على مستوى كل العمليات في شركات التأمين إذ تتراكم الأموال المستثمرة بصفة مستمرة، وذلك بسبب الأقساط التي تدفع مقدماً ويمكن أن تستثمر وقت الحاجة إلى دفع التعويضات

¹ بهج شكرى، "إعادة التأمين بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة، ط 1، عمان، 2008، ص 21.

والمصرفيات¹. ويتوجب التمييز هنا بين الاستثمارات التي تقوم بها شركات التأمين المتخصصة في تأمينات الحياة وشركات التأمين المتخصصة في تأمينات الممتلكات والمسؤولية وذلك بحسب مبدأ الموازنة في الاستثمار.

إن مدد وثائق التأمين على الحياة طويلة الأجل وبالتالي تكون استثمارات شركات التأمين طويلة الأجل، وتهدف بالدرجة الأولى إلى المحافظة على رأس المال المستثمر، ومن ثم تحقيق الربح. أما شركات التأمين المتخصصة في تأمينات الممتلكات والمسؤولية فتكون استثماراتها قصيرة الأجل وتهدف بالدرجة الأولى إلى المحافظة على السيولة. وغالبا ما تتمثل في الأسهم و أذونات الخزينة وشهادات الإيداع وأدوات استثمارية أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية بسهولة ويسر ودون خسائر كبيرة، كما وتقوم شركات التأمين المتخصصة في تأمينات الممتلكات والمسؤولية باستثمار رؤوس أموالها، والأموال المخصصة للاحتياطيات المختلفة فيها من أجل تحقيق أرباح²، تساعد على جبر الخسائر الناتجة عن التغطية التأمينية البحتة وتحقيق فائض، وهذا ما يشير إليه بعض الكتاب بقولهم "قد تحقق الكثير من شركات التأمين خسائر أو ربحا ضئيلا من عملية الاكتتاب المباشر خلال عدة سنوات، ولكنها تحقق صافي دخل مرتفع من استثمار أموالها مما يساعدها على جبر هذه الخسائر وتحقيق فائض"³.

المطلب الثالث: أنواع شركات التأمين.

يمكن تقسيم شركات التأمين إلى شكلين الشكل القانوني والشكل الفني:

أولا: الأشكال القانونية لشركات التأمين.

وتتخذ الأشكال التالية⁴:

1. شركات التأمين المساهمة.

هي شركات تجارية، هدفها الربح، تمارس كل فروع التأمين تؤسس كما تؤسس أي شركة مساهمة لأي عمل تجاري آخر و لكن هناك بعض الشروط الإضافية التي يجب توافرها في تأسيس شركة التأمين المساهمة وهي:

- شرط خاص بعدد الشركاء (7 شركاء على الأقل)؛
- شرط خاص بالحد الأدنى لرأسمال الاجتماعي (3 مليار دج في الجزائر)؛
- تُسير من طرف مجلس الإدارة الذي يتم اختياره من طرف المساهمين والذي يكلف بانتخاب الرئيس المدير العام (PDG)؛
- تعمل بالاستعانة بوسطاء التأمين (الوكلاء العامون وسماسة التأمين)؛
- تصدر وثائق التأمين المكتتب بها عوضا عن الأسهم كما في حالة شركات المساهمة ويتولى إدارة هذه الشركات فريق من الخبراء في مجال التأمين عوضا عن مجلس الإدارة للشركة؛

¹عيد أحمد أبو بكر، "إدارة أخطار شركات التأمين-أخطار الاكتتاب- أخطار الاستثمار"، دار صفاء، ط 1، عمان، 2011، ص 142.

²حري محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³عيد أحمد أبو بكر، المرجع السابق، ص 142.

⁴François couilbault et constant Eliashberg, op.cit, p 122-123.

- تخضع لأحكام قانونية صارمة نص عليها قانون التأمينات.

بالتالي فإن شركات التأمين المساهمة كمؤمن تقوم بدور الوسيط الذي مهمته جمع المستأمنين وتحصيل الأقساط منهم وتدفع التعويضات لمن تحل بجم الخسارة نتيجة لتحقيق الخطر المؤمن ضده وأصبحت شركات التأمين المساهمة الآن هي الظاهرة البارزة في المشروعات التي تقوم بأعمال التأمين في معظم أنحاء العالم¹.

2. شركات التأمين التعاوني.

هي شركات مدنية تضمن الأمان لأعضائها لا تهدف لتحقيق الربح لأن أعضائها تجمعهم اعتبارات مهنية مثل الفلاحين أو عمال قطاع البناء وما إلى ذلك حيث تهدف إلى وضع نظام تعاضدي بين منخرطيها بهدف تغطيتهم من الأخطار. وتتسم هذه الشركات بجملة من الخصائص منها:

- العدد الأدنى للمنخرطين في هذه الشركات لا يمكن أن يقل عن 5000 منخرط؛
- الأموال التأسيسية للشركة تتكون من الاشتراكات التي يقدمها أعضاؤها كما يمكن اللجوء إلى الاقتراض؛
- يمكنها ممارسة تأمينات الحياة فقط عندما تكون الاشتراكات ثابتة؛
- كل مؤمن هو في نفس الوقت منخرط؛
- اشتراكاتها تكون ثابتة أو متغيرة حسب ما تواجهه الشركة من التزامات نحو أعضائها؛
- يتم دفع التعويضات عند تحقق الخسارة من الاشتراكات.

3. شركات تعاونيات التأمين.

هي عبارة عن جمعيات صغيرة الحجم تتميز بجملة من الخصائص منها:

- مشكلة من 300 منخرط (مشترك) على الأقل؛
- لا يشترط حد أدنى لأموال التأسيس؛
- الاشتراكات تكون دائما متغيرة، وبالتالي لا يمكنها أبدا ممارسة تأمينات الحياة؛
- لا تعتمد أبدا على وسطاء التأمين؛
- الأموال التأسيسية تتكون من الاشتراكات.

ثانيا: الأشكال الفنية لشركات التأمين.

تنقسم إلى²:

¹ إبراهيم محمد مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² منير إبراهيم الهندي، "إدارة الأسواق و المنشآت المالية"، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999، ص 405.

1. شركات التأمين على الأشخاص.

والذي كان يطلق عليها سابقا التأمين على الحياة، ويشمل النشاط التأميني لهذا النوع من الشركات على جميع أنواع التأمين المتعلقة بوفاة أو حياة المستأمنين، أو تلك التي تجمع بين الاثنين معا (التأمين المختلط). ويتضمن هذا النوع من التأمينات؛ تأمينات الحوادث الجسدية أو البدنية، التأمين من المرض والتأمين من الشيخوخة. ومن أهم فروع التأمين على الأشخاص وأكثرها انتشارا في المجال العملي، التأمين على الحياة ويتفرع هذا الأخير إلى عدة صور وهي التأمينات لحالة الوفاة، التأمين لحالة الحياة، التأمين المختلط، التأمين التكميلي والتأمين لصالح الغير¹.

2. شركات التأمين على الأضرار.

إن هذا النوع من الشركات هو موضوع دراستنا، وقد كان يطلق على هذا النوع سابقا شركات التأمين العام وهي متخصصة في تغطية كافة أنواع التأمين عدا التأمين على الحياة؛ أي أنها تغطي بصفة أساسية الأخطار المتعلقة بممتلكات المؤمن له ومسؤوليته اتجاه الغير.

حيث تقوم هذه الشركات بتعويض المؤمن له عن الأخطار التي تلحق بالممتلكات الخاصة به، أي "تعويضه عن الخسارة التي تلحق بأحد أمواله"² من خلال عرض تشكيلة من الخدمات التأمينية ومن أمثلتها التأمين ضد أخطار الحريق، السرقة، النقل، هلاك الماشية. كما تقوم هذه الشركات بتغطية التأمين من المسؤولية من خلال تأمين المؤمن له من رجوع الغير عليه بالمسؤولية، فالضرر هنا يصيب ماله بطريقة غير مباشرة وهو ضرر ينجم عن تحقق المسؤولية، وغالبا ما يكون مصدر هذا الضرر المسؤولية التقصيرية، كما هو الحال في المسؤولية عن حوادث السيارات حيث أن المؤمن لا يؤمن على المضرور أو الضحية، بل يؤمن على ماله من رجوع المضرور أو الضحية عليه بالتعويض. ويستوي الأمر فيما إذا كان الضرر قد أصاب الغير في ماله أو جسده. ومن أمثلة هذا النوع من التأمين نجد المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين (الحوادث المهنية) المسؤولية المدنية ضد حوادث المرور.

وتقوم شركات التأمين على الأضرار على مبدئين أساسيين يمثل الأول في المصلحة من التأمين على الأضرار وهو أن يكون للمؤمن له أو المستفيد مصلحة في وقوع الخطر المؤمن منه ومن أجل هذه المصلحة أمن ضد هذا الخطر، أما الثاني فيتمثل في الصفة التعويضية في التأمين على الأضرار أي أن الهدف من عقد التأمين هو تعويض المؤمن له عن الضرر الذي يلحقه من جراء تحقق الخطر المؤمن منه، وذلك في حدود ما يلحقه من ضرر دون أن يتعداه، لأن هذا النوع من التأمينات يقوم على أساس أن المستفيد من التأمين لا يمكنه بأي حال من الأحوال أن يعتبر التعويضات مصدر لإثرائه³.

¹ جديدي معراج، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

² رمضان أبو السعود، المرجع السابق، ص 202.

³ سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 49.

خلاصة الفصل:

إن مفهوم التأمين ليس بمفهوم جديد فقد وجد عبر العصور، ولقد عُرف من وجهات نظر مختلفة، إلا أن جوهره هو تنظيم يضم عددا من الأشخاص يجمعهم حاجس التحسب لخطر معين سعيا لتوفير الضمان والاستقرار لمن يلحق به هذا الضرر عن طريق توزيع عبئه على الجميع. وفي ظل التطور الذي شهده قطاع التأمين في الحياة المعاصرة، تعددت الأضرار التي يتعرض لها الإنسان ومن ثم اختلفت صور وأنواع التأمين، هذا ما أدى إلى نشوء عقد التأمين الذي يعتبر اتفاقا بين شخصين فأكثر يهدف إلى إنشاء علاقة قانونية، ويقوم هذا العقد على مبادئ وخصائص تميزه عن بقية العقود الأخرى. وتعد شركة التأمين السبيل الذي يلجأ إليه الأفراد والمؤسسات للتصدي للمخاطر التي تواجههم، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا مزدوجا، فإلى جانب قيامها بتقديم خدمة التأمين لمن يطلبها، فهي مؤسسة مالية تتلقى الأموال من المؤمن لهم لتعيد استثمارها لتحقيق عوائد وأرباح، وقد تعددت وتنوعت هذه الشركات بتعدد وتنوع الأخطار التي يتعرض لها الإنسان، سواء في الممتلكات وهنا نشأ التأمين على الممتلكات أو ما يطلق عليه بالتأمين العام، أو التي تقع على الإنسان نفسه وهنا نشأ ما يسمى بالتأمين على الحياة. ولا يقتصر الغرض من التأمين على تعويض الخسائر وتوفير الأمان والاستقرار لأفراد المجتمع، بل يتعدى ذلك إلى توفير الموارد المالية وتنمية وتشجيع الوعي الادخاري للأفراد، هذا ما أدى إلى تعدد وتوسع مهام ووظائف شركات التأمين.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية على
بعض شركات التأمين
الجزائرية على الأضرار

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة للإطار النظري لكل من التخطيط الاستراتيجي، والميزة التنافسية، وشركات التأمين. ولغرض استكمال البحث وتحقيق الهدف الأساسي لهذه الدراسة والمتمثل في توضيح الدور الذي يلعبه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار في خلق الميزة التنافسية لها، سنقوم بدراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار، والتي من خلالها سنحاول الوقوف على واقع كل من التخطيط الاستراتيجي، والميزة التنافسية فيها، كما سنقوم باختبار مدى صحة الفرضيات التي تم طرحها في مقدمة بحثنا، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسة إذ سنتنظر في المبحث الأول إلى تقديم عام لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة وفي المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة الميدانية أما في المبحث الثالث سيتم تحليل بيانات محاور الاستبيان واختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة.

سيتضمن هذا المبحث تقديمًا عامًا لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار الخمس التي أجريت عليها الدراسة الميدانية وهي: الشركة الجزائرية للتأمين الشامل "CAAT"، الشركة الوطنية للتأمين "SAA"، الجزائرية للتأمينات "2A"، سلامة للتأمينات الجزائر "SALAMA"، أليانس للتأمينات "ALLIANCE".

المطلب الأول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمين الشامل "CAAT"¹.

أولاً: نشأة وتطور الشركة الجزائرية للتأمين الشامل "CAAT".

أنشأت الشركة الجزائرية للتأمين الشامل "CAAT" في سنة 1985 كمؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) اثر إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "CAAR"، وذلك بموجب المرسوم 82-85 المؤرخ في 30 أفريل 1985 كهيئة متخصصة في تأمينات النقل البري، البحري، الجوي. وقد كانت تسمى عند إنشائها بالشركة الجزائرية لتأمينات النقل، ومع بداية الإصلاحات الاقتصادية وتوجه الجزائر نحو اقتصاد السوق، واطر إلغاء التخصص عن شركات التأمين، تحولت الشركة الجزائرية لتأمينات النقل من مؤسسة عمومية اقتصادية إلى شركة ذات أسهم (SPA) وذلك في سنة 1989، وسميت بالشركة الجزائرية للتأمين الشامل، ونتيجة لهذا التحول الاقتصادي قامت بتوسيع نشاطها لتتضم إلى جانب تأمين عمليات النقل فروع التأمين الأخرى.

وقد حشدت الشركة الجزائرية للتأمين الشامل كل الطاقات والإمكانات لتطوير عملها ومحاولة رفع رأس مالها واستحوادها على نصيب من السوق الوطني.

تمكنت حقيقة من بلوغ الهدف المنشود، فخلال سنة 2012 بلغت التوظيفات المالية القيمة 22.49 مليار دج ومع تطور رقم أعمالها الذي قدر بـ 16.671 مليار دج تمكنت من رفع رأس مالها الاجتماعي إلى 11.490 مليار دج. وتعد الدولة الجزائرية المساهم الرئيسي فيه وقد بلغت قيمة التعويضات المالية الممنوحة القيمة 7.792 مليار دج في جميع الفروع.

لقد استطاعت شركة "CAAT" في نفس السنة زيادة حصتها في السوق بنسبة 17 % بالنسبة لأخطار النقل إذ تعد الرائدة فيه، كما تستحوذ على حصص كبيرة في الفروع الأخرى مثل الأخطار الصناعية وتأمين السيارات بنسبة 24.73 % و 13.5 % على التوالي من حصص سوق التأمينات الوطنية.

بالنسبة لعدد العمال فقد بلغ عددهم 1609 عامل سنة 2012 مع تحسن ملحوظ في مستوى التأطير، وهذا راجع

لاستراتيجيتها المنتهجة فيما يخص التوظيف والتكوين وتنوع فروعها من جهة، وتوسع شبكتها التجارية من جهة

¹ الموقع الإلكتروني: www.caat.dz.

أخرى.

ثانيا : الجهاز التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين الشامل "CAAT".

تعتمد الشركة على جهاز تنظيمي محكم ومتنوع يتمتع بالكفاءة العالية والخبرة اللازمة من أجل تقديم أحسن الخدمات والاقتراب أكثر من الجمهور وهو يتكون مما يلي:

1. المديرية العامة: تحت رئاسة الرئيس المدير العام وتضم مديرا عاما مساعدا، تضم هيئة مكلفة بتسيير القيم المنقولة والقيم غير المنقولة، وتضم المفتشية العامة كما تضم المديريات المركزية التي تحوي مديرية التخطيط والتنظيم، مديرية التسويق، مديرية تأمينات السيارات، مديرية إعادة التأمين، مديرية تأمينات النقل، مديرية الموارد البشرية، مديرية الإعلام، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية الأخطار الصناعية والكوارث الطبيعية، مديرية الموارد ومديرية التأمينات الهندسية والائتمان. وتقوم المديرية العامة بثلاثة مهام وهي مهام تقنية، إدارة الأموال والتسيير.
2. الوحدات الجهوية: تتكون من سبع وحدات تتواجد ثلاث منها بالجزائر العاصمة (الجزائر العاصمة، حيدرة، الحراش)، وتوزع باقي الوحدات بكل من عنابة، قسنطينة، وهران، والجنوب(غرداية). تأخذ كل وحدة نفس الشكل الإداري للمديرية العامة وتمثلها على المستوى الإقليمي وهي تعمل على مساعدة الشبكة التجارية.
3. المفتشيات الجهوية: تعتمد الشركة على ثلاث مفتشيات جهوية بكل من الوسط، الغرب والشرق وهي على اتصال دائم بالمفتش العام وتقدم له كافة التقارير.
4. الشبكات التجارية: تتكون من 220 نقطة بيع موزعة على الوكالات المباشرة والوسيطات على التوالي 150 نقطة بيع مباشرة و 70 نقطة بيع عبر البنوك.

ثالثا: تشكيلة المنتجات التأمينية للشركة الجزائرية للتأمين الشامل "CAAT".

تعرض الشركة الجزائرية للتأمينات حاليا مجموعة منتجاتها التأمينية من أجل تغطية الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها زبائنها كما تهدف الشركة إلى تنوع محفظة منتجاتها التي يغلب عليها فرع تأمين النقل فهي تسعى إلى ضم فروع التأمين الأخرى داخل محفظتها وذلك للتصدي للمنافسة والحصول على أكبر حصة في السوق، أخذا بعين الاعتبار تلبية حاجات الزبائن بتقديم منتجات بأسعار معقولة وتقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

ومن أهم المنتجات التي تعرضها ما يلي:

1. تأمين السيارات ويضم المسؤولية المدنية للسائقين، كسر الزجاج، سرقة وحريق المركبة، الأشخاص المنقولين، أضرار التصادم والدفاع والمتابعة؛
2. تأمين النقل ويضم تأمين النقل البري والسكك الحديدية، تأمين النقل البحري يضم البواخر والبضائع المنقولة، تأمين النقل الجوي ويضم الطائرات والبضائع المنقولة؛

3. تأمين الأخطار الصناعية كالتأمين ضد الحريق وتعطب الآلات الصناعية والمسؤولية المدنية، خسائر الاستغلال، السرقة والكوارث الطبيعية؛

4. تأمين أخطار البناء ويضم المسؤولية المدنية للبناء، المسؤولية المدنية العشرية، ضرر الأملاك؛

5. تأمين القرض وأخطار أخرى كتأمين القروض الداخلية وقروض خارجية للتصدير.

المطلب الثاني: تقديم الشركة الوطنية للتأمين "SAA"¹.

أولا: نشأة وتطور الشركة الوطنية للتأمين "SAA".

أنشئت الشركة الوطنية للتأمين في 12 ديسمبر 1963 على شكل مؤسسة ذات رأسمال مختلط بين الجزائر ومصر (61 % للجزائر و39 % لمصر) ، بمساهمة الخبرة التقنية المصرية آنذاك وهذا نظرا لافتقار الجزائر عقب الاستقلال للإطارات والهيئات ذات الكفاءة في مجال التأمينات.

بدأت الشركة في ممارسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين، لكن هذه الوضعية لم تدم طويلا حيث تم التأمين الكلي للشركة في 27 ماي 1966 وبدأ بذلك احتكار الدولة لعمليات التأمين في جانفي 1976، وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين، أجبرت الدولة الشركة الوطنية للتأمين على ممارسة عمليات التأمين على السيارات والأخطار البسيطة وتأمينات الأشخاص واستمرت على هذه الوتيرة إلى غاية فيفري 1989، حيث تحصلت الشركة الوطنية للتأمين على استقلاليتها المالية وتحولت بذلك من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم برأسمال يقدر بـ80 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 2003 إلى 3.8 مليار دينار جزائري.

في سنة 1990 قامت الدولة برفع تخصص شركات التأمين، عقب هذا استطاعت الشركة الوطنية للتأمين فتح نشاطها لكل عمليات التأمين متعددة الفروع كغطية الأخطار الصناعية، البناء، النقل ماعدا التأمين على الصادرات الذي يقتصر على شركة CAGEX. وفي سنة 1995، أصدرت الدولة الأمر رقم 95 / 07 المتعلق بالتأمينات المعدل والمتمم بموجب القانون رقم 2006/04 والذي يقضي بتحرير سوق التأمين من احتكار الدولة، هذا ما فسخ المجال لشركات التأمين باعتماد وسطاء تأمين خواص لمزاولة نشاط التأمين.

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين أول شركة تأمين في الجزائر، يقدر رأسمالها بـ20 مليار دينار جزائري. تمكنت من احتلال المراكز الأولى في معظم فروع التأمين كالتأمين على السيارات حيث تؤمن حوالي 3/1 من حظيرة السيارات المتنقلة والكوارث الطبيعية، ففي سنة 2012 تطور رقم أعمالها إذ بلغ القيمة 23.0 مليار دينار جزائري، وبذلك بقيت رائدة في السوق وتستحوذ على حصة 24 % من السوق الوطني. وبلغت التوظيفات المالية القيمة 40.3 مليار دينار

¹ الموقع الإلكتروني: www.saa.dz.

جزائري، وبالنسبة لعدد العمال فقد بلغ عددهم 4645 عاملا(منهم 4 مدراء تنفيذيين، 1674 مدير إداري، 1625 وكيل مشرف، و1342 وكيل تنفيذي) نظرا لامتلاكها شبكة تجارية على نطاق واسع (500) وكالة مباشرة ووكيل عام.

ثانيا : الجهاز التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين " SAA " .

إن تنظيم الشركة الوطنية للتأمين يكون على ثلاث مستويات هي:

1. المستوى العام (المركزي): ويتمثل في المديرية العامة، ويتم تسيرها من قبل الرئيس المدير العام (PDG) ويساعده مديران عامان أحدهما مكلف بالجانب الإداري والآخر مكلف بالجانب التقني.
أ. المدير العام التقني: وهو الذي يشرف على المديرية العامة التقنية حيث يقوم بإعداد خطة شاملة لتجسيد السياسة العامة التقنية المسطرة لكل أنواع التأمينات، حيث تتكون هذه المديرية من مديريات فرعية كالتسويق، أخطار الموظفين والأفراد، أخطار المؤسسات، تأمين السيارات؛
ب. المدير العام الإداري: هو الذي يشرف على المديرية العامة الإدارية التي تضم مديريات فرعية كالموارد البشرية، الممتلكات، المراقبة العامة، التنظيم ومعالجة المعلومات ومديرية المالية والمحاسبة.
2. المستوى الجهوي: ويتمثل في المديريات أو ما يعرف بالوحدات الجهوية مكون من 15 مديرية جهوية كل مديرية تشرف على مجموعة من الوكالات التابعة لها بهدف التخفيف من المركزية والسيطرة على المشاكل بأكثر سرعة.
3. المستوى المحلي: المتمثل في الوكالات المباشرة وعددها 292 وكالة، سمسرة التأمين وعددهم 23، وكلاء عامون وعددهم 191 ووكالات بيع التأمين المصري بواسطة بنك *la BNA* و *la BADR, la BDL*. فهذه الشبكات التوزيعية لها علاقة مباشرة بالزبائن حيث تتوزع عبر التراب الوطني، وهي تمثل قاعدة هرم الهيكل التنظيمي للشركة باعتبارها نقطة البداية لإبرام أي نوع من أنواع عقود التأمين.

ثالثا: المنتجات التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين (SAA).

تمارس الشركة الوطنية للتأمين كافة فروع التأمين المتمثلة في:

1. تأمين الحريق ولواحقه والأخطار الأخرى البسيطة (المتعلقة بالسكن، الأخطار المهنية، السرقة...);
2. تأمينات الأخطار التقنية (كسر الآلات، كل المعدات الإلكترونية والإعلام الآلي...);
3. التأمينات المرتبطة بالبناء (جميع أخطار المقاوله);
4. التأمين على الكوارث الطبيعية؛
5. تأمين القروض؛
6. التأمينات على خسائر الاستغلال (بعد الحريق وكسر الآلات)؛

7. التأمينات على المسؤولية المدنية؛

8. تأمين السيارات؛

9. تأمينات النقل؛

10. التأمينات الزراعية.

المطلب الثالث: تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات " 2A".

أولا: نشأة وتطور الشركة الجزائرية للتأمينات " 2A".

تعد الشركة الجزائرية للتأمينات من بين الشركات التجارية ذات الأسهم ضمن مجموعة أركوفينا "ARCOFINA" التي تمارس نشاطات مختلفة كإنتاج المواد الصيدلانية، الأنشطة العقارية والصيرفة والتأمين، وهي شركة خاصة 100%، تم إنشاؤها بموجب الأمر 07/95 المتعلق بالتأمينات المؤرخ في 25 جانفي 1995 الذي يكرس انفتاح سوق التأمينات، وقد تأسست في 09 نوفمبر 1998 اثر حصولها على الاعتماد بموجب القرار رقم 14/98 لممارسة نشاطها التأميني في الجزائر في 05 أوت 1998، إذ يعد أول اعتماد يمنح لشركة خاصة في إطار انفتاح السوق الجزائرية للتأمين.

تمكنت الشركة الجزائرية للتأمينات من رفع رأسمالها من 500 مليون دينار جزائري عند تاريخ التأسيس إلى 2 مليار دينار جزائري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 375/09 المؤرخ في 16 نوفمبر 2009 والمتعلق بالحد الأدنى لرأس مال شركات التأمين. ويعتمد في تكوينه على رؤوس أموال المؤسسين لها والمجموعة أركوفينا ككل.

تحصلت شركة 2A على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2008 لنشاطها التأميني بجميع فروعها وإعادة التأمين. وتم تجديد هذه الشهادة في 30 سبتمبر 2010 لمدة 03 سنوات أخرى لحسن الإدارة والتسيير واعتماد نظام إدارة الجودة في الشركة وتوحيجا لجهود العاملين فيها.

ففي سنة 2012 تطور رقم أعمالها إذ بلغ القيمة 3.59 مليار دينار جزائري، كما بلغ حجم التعويضات المسددة خلال نفس السنة القيمة 999 مليون دينار جزائري، وبالنسبة لعدد العاملين في الشركة الجزائرية للتأمينات فقد ارتفع عددهم 361 عاملا خلال سنة 2011 إلى 393 عاملا خلال سنة 2012 (منهم 56 مديرا تنفيذيا، 170 مديرا، 37 مشرفا، 20 مُنفذا، 74 وكيلًا مباشرًا، و36 موظفا بالوكالات المباشرة) والسبب راجع إلى سعي الشركة إلى الرفع من عدد وكفاءة فريق عملها خاصة الإطارات العليا بهدف تحسين الخدمة المقدمة وكذلك امتلاكها شبكة تجارية موزعة عبر التراب الوطني تقدر بـ 149 وكالة (85 وكالة مباشرة، 53 وكالة عامة و 11 وكالة رئيسية)¹.

¹ الموقع الإلكتروني: www.2a.dz .

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات "2A".

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات من ثلاث مستويات ادارية هي:

1. المديرية العامة: التي تكون تحت رئاسة الرئيس المدير العام للشركة بمساعدة مدير عام، تتضمن مديرية التدقيق والرقابة التقنية وقسم المنازعات القانونية؛
2. المديرية المركزية: تضم مجموع المديريات المكلفة بتسيير وإدارة النشاط التقني التأميني كمديرية التأمين على الحريق والحوادث والأضرار الأخرى، تأمين السيارات، تأمين النقل ومديرية التأمينات الزراعية بالإضافة إلى المديريات الداعمة لهذا النشاط وتتمثل في مديرية إعادة التأمين، المالية والمحاسبة، المعلوماتية، التسويق، الخبرة والوقاية ومديرية الوسائل العامة؛
3. المديرية الجهوية: مهمتها التسيير الإداري والتقني للنشاط التأميني للشركة على المستوى الجهوي بمساعدة الوكالات الملحقة بها. وللشركة الجزائرية للتأمينات تسع مديريات جهوية هي المديرية الجهوية الجزائر العاصمة شرق، المديرية الجهوية الجزائر العاصمة غرب، المديرية الجهوية وهران، المديرية الجهوية عنابة، المديرية الجهوية تلمسان، المديرية الجهوية غرداية، المديرية الجهوية سطيف، المديرية الجهوية بجاية، المديرية الجهوية قسنطينة.

ثالثا: المنتجات التي تقدمها الشركة الجزائرية للتأمينات "2A".

تقدم الشركة الجزائرية للتأمينات تشكيلة من المنتجات التأمينية تتمثل فيما يلي:

1. تأمين أخطار الحريق والحوادث والأضرار الأخرى (انكسار الزجاج، أضرار المياه، الأخطار الصناعية، السرقة والأخطار المهنية)؛
2. التأمين على السيارات (المسؤولية المدنية، السرقة، الاصطدام، كسر الزجاج...)؛
3. التأمين على النقل (البري، الجوي والبحري)؛
4. التأمينات الزراعية(ضمان العتاد الفلاحي، تغطية المزروعات من الحريق، تغطية تربية المواشي...).

المطلب الرابع: تقديم شركة سلامة للتأمينات الجزائر " SALAM ".

أولا: نشأة وتطور شركة سلامة للتأمينات الجزائر "SALAMA".

تعتبر شركة سلامة تأمينات الجزائر إحدى الفروع التابعة للشركة العربية الإسلامية للتأمين "إياك"، ومن أول الشركات التي تأسست في الجزائر القائمة على مبدأ التكافل وهي الشركة الوحيدة في الجزائر التي تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية. وقد اعتمدت شركة سلامة تأمينات الجزائر بمقتضى القرار رقم 46 الصادر بتاريخ 02 جويلية 2006 عن وزير المالية، وبذلك فقد استحوذت على شركة البركة والأمان للتأمين وإعادة التأمين المنشأة في 26 مارس

2000 والتي أصبحت اليوم "سلامة تأمينات الجزائر" بعد انضمامها إلى المجموعة الدولية للتأمين وإعادة التأمين - سلامة- الشركة العربية الإسلامية للتأمين، فهي شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها الاجتماعي عند التأسيس بـ 450 مليون دينار جزائري، إذ تعود أغلبية الأسهم لمجموعة سلامة¹.

حققت شركة سلامة تأمينات الجزائر تطورا ساهم في ارتفاع رأسمالها حيث بلغت قيمته 2.7 مليار دينار جزائري، كما أن رقم الأعمال تجاوز 2.8 مليار دينار جزائري سنة 2012، كما بلغت قيمة الاستثمارات التي حققتها الشركة 6 مليار دينار جزائري سنة 2014 وقيمة التوظيفات المالية 3 مليار دينار جزائري، فيما بلغ حجم تعويض العملاء القيمة 1.8 مليار دينار جزائري².

ثانيا: التنظيم التجاري لشركة سلامة للتأمينات الجزائر "SALAMA".

لشركة سلامة تأمينات الجزائر جهاز تنظيمي يمكنها من متابعة سير عملها بشكل منظم، حيث تعتمد شركة "سلامة تأمينات الجزائر" على هيكل يضم المديرية العامة وهي مقر الشركة وتضم المدير ومساعديه، بالإضافة إلى المديرية الجهوية الموزعة على خمس مناطق (شرق باتنة، شرق سطيف، غرب وهران، وسط شرق الجزائر، غرب الجزائر) مهمتها متابعة سير النشاط التقني والإداري للنشاط التأميني للشركة على مستوى الجهوي بمساعدة الوكالات الملحقة بها، وهذا من أجل إرضاء عملائها وإيصال خدماتها التأمينية لهم بالشكل المطلوب، وتوفر حاليا خدمات متعددة في السوق الجزائرية من خلال هذه الشبكة التجارية التي تضم 192 نقطة بيع موزعة على كافة التراب الوطني منها 81 % وكالات عامة، و 9 % وكالات مباشرة و 10 % وكالات ذات دخل نسبي وملحقات بالإضافة إلى وسطاء التأمين. كما تمتلك ستة مراكز خدمة لتقديم تعويض مباشر للعملاء.

ثالثا:المنتجات التي تقدمها شركة سلامة للتأمينات الجزائر "SALAMA".

تعرض شركة سلامة للتأمينات الجزائر تشكيلة منتجات أهمها:

1. التأمين على السيارات (السرقه، التصادم، المسؤولية المدنية...);
2. التأمين ضد المخاطر الصناعية؛
3. التأمين على الأخطار الهندسية والبناء؛
4. التأمين على الأضرار المهنية؛
5. مساعدة السيارات؛
6. تأمين المسؤولية المدنية المختلفة.

¹ الموقع الإلكتروني : www.araam.com.

² الوثائق الداخلية للشركة.

كما تقدم شركة سلامة بعض المنتجات الجديدة وهي:

- تأمين متعدد الأخطار للمتاحف والعروض الفنية؛

- تأمين سرقة الهواتف النقالة؛

- التأمين ضد الحوادث الطبية وشبه الطبية.

المطلب الخامس: تقديم شركة أليانس للتأمينات " ALLIANCE ".

أولا: نشأة وتطور شركة أليانس للتأمينات " ALLIANCE ".

تم إنشاء شركة أليانس للتأمينات بموجب الأمر 07/95 المتعلق بالتأمينات المؤرخ في 25 جانفي 1995 والمكرس لفتح سوق التأمينات، وقد تأسست في 30 جويلية 2005 بعد حصولها على الاعتماد بموجب القرار رقم 122/05 لممارسة نشاطها التأميني في الجزائر. حققت شركة أليانس للتأمينات زيادة في رقم الأعمال بنسبة 3 % خلال سنة 2007، تمكنت على اثر ذلك من رفع رأسمالها من 500 مليون دينار جزائري عند تاريخ التأسيس إلى 800 مليون دينار سنة 2009، وإلى 2.20 مليار دينار جزائري سنة 2010 وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 375/09 المؤرخ في 16 نوفمبر 2009 والمتعلق بالحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين.

وخلال سنة 2012 تمكنت من تطوير رقم أعمالها ليصل إلى 3.7 مليار دينار جزائري، وبالنسبة لعدد العاملين في شركة أليانس للتأمينات فقد قامت برفع قوتها العاملة خلال نفس السنة إلى 417 موظف، 150 إطار، 208 عون تحكم، و59 عون تنفيذ. وهي بذلك تحتفظ بمكانة المتحدي، بصفتها ثاني شركة خاصة في القطاع برقم أعمال 3.7 مليار دينار جزائري بحصة سوقية تعادل 4 % من السوق. كما تمتاز بالتعويض الفعلي لزيائنها وبأفضل أداء وهذا ما أكدته تقرير وزارة المالية. كما تمكنت من توسيع شبكة مبيعاتها إلى ما يقارب 200 نقطة بيع سنة 2010. وتعتبر شركة أليانس للتأمينات أول شركة خاصة مدرجة في بورصة الجزائر منذ سنة 2011¹.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لأليانس للتأمينات " ALLIANCE ".

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات من ثلاث مستويات إدارية هي:

1. المديرية العامة: وتتضمن مكتب الرئيس المدير العام، مديرية التدقيق والرقابة ومديرية التسويق. ويتأثر المديرية

العامة الرئيس المدير العام للشركة بمساعدة نائب تنفيذي للرئيس بالإضافة إلى نائب المدير العام الفني؛

2. المديرية المركزية: تضم مجموعة من المديرية، حيث يشرف النائب التنفيذي للرئيس على مديرية الموارد

البشرية، مديرية أنظمة المعلومات ومديرية الخدمات وتطوير البنية التحتية. في حين يشرف نائب المدير العام

الفني على المديرية ذات النشاط التقني لتجسيد السياسة العامة التقنية المسطرة لكل أنواع التأمينات، حيث

¹ الموقع الإلكتروني: www.allianceassurances.com.dz.

تتمثل في مديرية أخطار المؤسسات، مديرية تأمين السيارات والأخطار البسيطة، مديرية تأمين النقل مديرية الشبكات والتسويق؛

3. المديرية الجهوية: ويتمثل في المديرية أو ما يعرف بالوحدات الجهوية مهمتها التسيير الإداري والتقني للنشاط التأميني للشركة على المستوى الجهوي بمساعدة الوكالات الملحقة بها. وللشركة خمس مديريات جهوية هي المديرية الجهوية وسط، المديرية الجهوية عنابة، المديرية الجهوية وهران، المديرية الجهوية سطيف والمديرية الجهوية تلمسان.

ثالثا: المنتجات التي تقدمها شركة أليانس للتأمينات "ALLIANCE".

تقدم الشركة أليانس للتأمينات تشكيلة من المنتجات التأمينية تتمثل فيما يلي:

1. التأمين ضد الحريق والحوادث (انكسار الزجاج، أضرار المياه، الأخطار الصناعية، السرقة، الأخطار المهنية وأخطار البناء)؛

2. التأمين على السيارات (المسؤولية المدنية، السرقة، الاصطدام وكسر الزجاج...)

3. التأمين على النقل (البري، الجوي والبحري)؛

4. التأمين على الأخطار البسيطة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار المدروسة. ولتحقيق هذا الهدف سيتم استخدام العديد من المعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. إذ سنتطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة المتبع، مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى التعريف بمتغيرات الدراسة والنموذج المقترح للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع الدراسة وأسباب اختياره، بالإضافة إلى تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

أولا: منهج الدراسة.

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها، سنعتمد على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات من المراجع والكتب وبعض المذكرات ومواقع الانترنت، والتي تصف الجانب النظري للموضوع وهذا أثناء التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، شركات التأمين. والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال الاعتماد على البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول فقرات ومحاور الاستبيان بتحليلها واستنتاج ما يمكن استنتاجه، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

ثانيا: مجتمع الدراسة.

1. تقديم مجتمع الدراسة.

لأجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني تم اختيار بعض شركات التأمين على الأضرار التي تنشط في الجزائر لتتماشى الدراسة الميدانية مع طبيعة الموضوع وللتمكن من الحكم على واقع اعتماد هذه الشركات للتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري، وانعكاس ذلك على خلق ميزتها التنافسية.

حيث تمثل مجتمع الدراسة في بعض شركات التأمين على الأضرار التي تنشط في الجزائر وذلك عبر مديرياتها الجهوية في ولاية سطيف وقد بلغ عددها خمس شركات هي: SALAMA, ALLIANCE, CAAT, 2A, SAA. وقد تم توزيع (50) استمارة وجهت إلى صانعي القرار بها في الإدارة العليا والإدارة الوسطى من مدراء عامين ومن يرتبط بهم من معاونين و غيرهم من مديري الإدارات الرئيسية وكل من بيده سلطة اتخاذ القرار، أي بمعدل توزيع (10) استمارات على كل شركة وقد تم الحصول على 47 استمارة.

2. أسباب اختيار شركات التأمين محل الدراسة.

- أ. اختيار مجال الدراسة بحيث يحتوى على شركات تأمين تابعة للقطاع العام وأخرى تابعة للقطاع الخاص؛
- ب. قبول المسؤولين في هذه الشركات الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة؛
- ت. امتلاك هذه الشركات لمزايا تنافسية معروفة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية كتمويل الاستثمارات وتلبية طلبات العملاء.

ثالثا: مجالات الدراسة الميدانية.

1. **المجال المكاني:** شملت الدراسة الميدانية بعض الشركات التي تمارس التأمين على الأضرار في الجزائر عن طريق مديرياتها الجهوية في ولاية سطيف، وعددها خمس شركات لذا فالتائج المتوصل إليها لا تعمم إلا على الشركات المذكورة فقط؛
2. **المجال الزمني:** امتدت الدراسة الميدانية من بداية شهر سبتمبر 2014 م إلى غاية شهر فيفري 2015 م؛
3. **المجال البشري:** يتمثل المجال البشري في الإدارة العليا والإدارة الوسطى لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة وتشمل المدير العام ومن يرتبط به من معاونين وغيرهم من مديري الإدارات الرئيسية؛
4. **المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار محل الدراسة.

رابعا : تحديد أدوات جمع البيانات.

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث نلجأ إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسة للبحث، صممت

خصيصا لهذا الغرض ووزعت على فئة المدراء والمدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة، في حين نستعين بالمقابلة كأداة ثانوية.

1. الاستبيان.

لمعرفة إسهامات عملية التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار تطلب الأمر الاعتماد على الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات اللازمة حول هذا الموضوع والتي يكون مصدرها المورد البشري، ويتكون استبيان الدراسة من المحاور التالية:

المحور الأول: خاص بالسمات الشخصية للأفراد المستجوبين (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: خاص بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين محل الدراسة، يتضمن خمسة وثلاثين فقرة، وقد قُسم إلى مجالين هما:

■ التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتم قياسه من خلال ست عشرة فقرة منها:

- سبع فقرات خاصة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية؛

- تسع فقرات خاصة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

■ توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي وتم قياسه من خلال تسع عشرة فقرة منها:

- سبع فقرات متعلقة بتوافر الرؤية والرسالة؛

- خمس فقرات متعلقة بالغايات والأهداف؛

- سبع فقرات متعلقة بالخطط والسياسات والبرامج.

المحور الثالث: خاص بالميزة التنافسية يتضمن إحدى وعشرين فقرة، وزعت على المجالات التالية:

■ التكلفة الأقل، ويحتوي على ست فقرات؛

■ التميز، ويحتوي على سبع فقرات؛

■ الإبداع، ويحتوي على ثماني فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المستجوبين حول فقرات الاستبيان، وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته، ويتألف من خمس درجات كما هو موضح في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8): مقياس ليكرت الخماسي.

الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

أ. صدق أداة الاستبيان وثباتها.

- الصدق الظاهري للأداة:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان المؤشرات التي وضعت لقياسها، ووضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال ما يلي:

بعد إعداد الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية الذي كان يحتوي على أربعة وخمسين سؤالاً؛ تمت مراجعته مع المشرف أولاً ثم عرضه على البعض من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة سطيف*، وبعد الاطلاع على آرائهم ومحاولة التوفيق فيما بينها تم الأخذ بأغلب ملاحظاتهم التي أبدوها من حيث التعديل أو الإضافة، وتبعاً لهذه الملاحظات تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية، ليتضمن في الأخير ستة وخمسين سؤالاً بعد تعديل بعض الفقرات وإضافة أخرى.

- ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة أي له القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، إذ أن هذا الأسلوب يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(9).

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) الموالي يتبين أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع متغيرات الدراسة وأعلى من القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة ب 0.6. حيث بلغ معامل الثبات لمحور التخطيط الاستراتيجي ككل القيمة 0.959، فيما بلغ هذا المعامل 0.952 لمحور الميزة التنافسية، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغ 0.975 مما يدل على اتساق داخلي كبير للفقرات الواردة في الاستبيان الشيء الذي يجعله يتمتع بدرجة ثبات عالية تعكس قدرته على جمع بيانات موثوقة تفني بأغراض الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (9): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	معامل الثبات Cronbachs alpha	عدد الفقرات
التخطيط الاستراتيجي ككل	0.959	35
الميزة التنافسية	0.952	21
الاستبيان ككل	0.975	56

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss19

* الأستاذ الدكتور عمار عماري (المشرف)، الأستاذ الدكتور بن فرحات ساعد، الأستاذ يعلى فاروق.

2. المقابلة.

هي عملية اتصال شخصي فعال، تجرى بين الباحث وأحد أفراد عينة البحث، بهدف الحصول على بيانات تساهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة، وإيجاد الحلول المناسبة لها¹. وقد تم الاستعانة بهذه الأداة بهدف إزالة الغموض عن الأسئلة المطروحة ومن ثم الحصول على إجابات دقيقة لأن هذه الأداة تضمن الملاءمة الجيدة للاستمارة وعدم ترك الأسئلة دون إجابة، كما تضمن فهم المستجوب للمقصود من كل سؤال.

المطلب الثاني: متغيرات ونموذج الدراسة.

سنحاول في هذا المطلب توضيح متغيرات الدراسة ونموذج الدراسة وكذا الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة.

أولاً: متغيرات الدراسة.

لا بد من معرفة المحاور المكونة للمتغير المستقل والمتغير التابع؛ وذلك قصد فهم العلاقة بينهما.

1. المتغير المستقل: ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي، الذي يعتبر من أهم متطلبات نجاح المنظمات في ظل

المنافسة الشديدة حيث حدد هذا المتغير بمتغيرات فرعية وهي:

أ. التحليل الاستراتيجي للبيئة (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية)؛

ب. توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف والغايات، الخطط السياسات والبرامج).

2. المتغير التابع: ويتمثل في الميزة التنافسية التي تعتبر الأساس في استمرار وبقاء المنظمات، وتم تمثيلها بثلاثة

أبعاد هي:

أ. ميزة التكلفة الأقل؛

ب. ميزة التميز؛

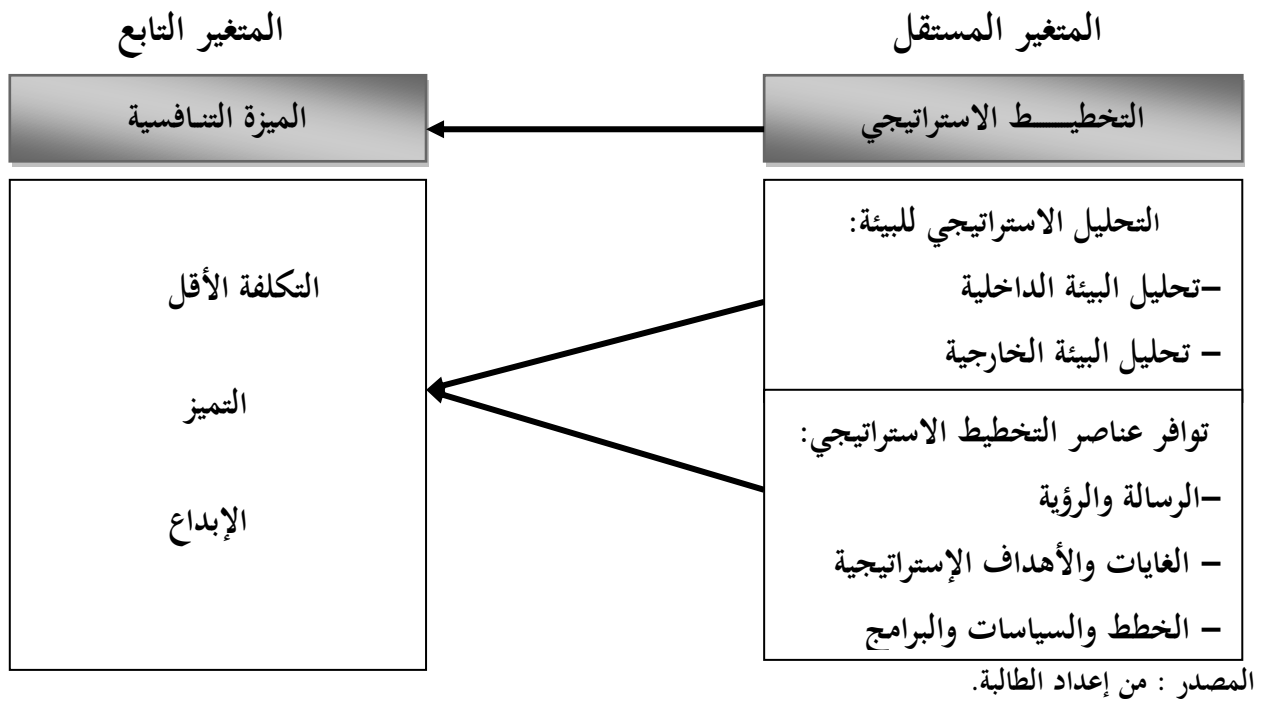
ت. الإبداع.

ثانياً: نموذج الدراسة.

انطلاقاً من الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، وبعد الاطلاع على بعض الدراسات الميدانية وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، تم تشكيل نموذج للدراسة يوضح مدى تطبيق شركات التأمين محل الدراسة للتخطيط الاستراتيجي ودوره في خلق الميزة التنافسية لها. إذ يمثل التخطيط الاستراتيجي بمختلف مجالاته المتغير المستقل، في حين تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع في هذه الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (12).

¹ وائل عبد الرحمن التل؛ عيسى محمد فجل، "البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، دار حامد، الأردن، 2007، ص 73.

الشكل رقم (12): نموذج الدراسة



ثالثا: الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها، تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS19) (Statistical Package for Social Sciences) والذي بفضل تم استخراج جميع الجداول والمقاييس الإحصائية اللازمة. وفي هذه الدراسة، مستوى الدلالة المعنوية هو 0.05 وهو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ الذي يمكن أن يقع فيه الباحث. وهذا يعني أنه إذا كان مستوى الدلالة أكبر من أو يساوي القيمة 0.05 فإن الفرضية الصفرية التي تنص على رفض العلاقة قد تحققت أما إذا كان مستوى الدلالة أقل تماما من القيمة 0.05 فإن الفرضية البديلة التي تنص على تحقق العلاقة قد تحققت. وبهدف اختبار الفرضيات فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية كما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لتحديد خصائص عينة الدراسة؛
2. المتوسط الحسابي: لحساب متوسط الاستجابات، ولقياس درجة الموافقة حول فقرات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية من وجهة نظر المجيبين على الاستبيان في شركات التأمين محل الدراسة مما يعطي رؤية واضحة لمستوى الموافقة أو عدمها، وبما أننا استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي، فإن المتوسطات الدالة هي تلك التي تفوق المتوسط الفرضي والذي قدر بـ 3 نظرا لكونها القيمة المتوسطة في المقياس؛
3. الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت أو التركيز لإجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات محاور البحث، ولغرض معرفة مدى وجود فروق بين شركات التأمين المبحوثة في تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي وكذا مستوى الميزة التنافسية. أي أنه يقيس التجانس في الإجابات.
4. المدى: ويستخدم لقياس التشتت بين المتغيرات من خلال تحديد المجالات التي تنتمي إليها الإجابات وتفسير مستوى الإجابة.

ولتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقسيم إجابات أفراد العينة وفقا للمتوسطات الحسابية انسجاما مع مقياس ليكرت الخماسي الذي بني عليه الاستبيان، وقيمة المدى هنا هي (5-1=4) على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و 2 و 3 و 4 و 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات، والتي يتم قسمتها على عدد خلايا المقياس أي (4/5=0.8)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار، ما يسمح بتحديد الفئات التالية للمتوسط الحسابي:

- [1-1.80] تعبر على مستوى قليل جدا من الموافقة؛
- [1.80-2.60] تعبر على مستوى قليل من الموافقة؛
- [2.60-3.40] تعبر على مستوى متوسط من الموافقة؛
- [3.40-4.20] تعبر على مستوى عال من الموافقة؛
- [4.20-5] تعبر على مستوى عال جدا من الموافقة.

5. **معامل الارتباط بيرسون:** تم استخدام هذا المعامل من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وخلق الميزة التنافسية بشركات التأمين محل الدراسة، ومن خلاله يتم تحديد طبيعة هذه العلاقة ودرجتها؛

6. **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** يستعمل لقياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالية لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ويتم من خلال ذلك صياغة معادلة الانحدار. ويسمح النموذج بقياس مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع باحتساب قيمة المعامل R^2 .

7. **معامل التحديد R^2 :** يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويبين لنا هذا المعامل النسبة المئوية التي يؤثر بها (المتغير المستقل) التخطيط الاستراتيجي على (المتغير التابع) الميزة التنافسية، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسب المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا الخطأ العشوائي.

8. **اختبار فيشر:** وذلك بهدف اختبار معنوية كل المعالم أي المعنوية الاجمالية عند مستوى معنوية 0.05.

المبحث الثالث: تحليل بيانات محاور الاستبيان واختبار صحة فرضيات الدراسة.

بعد استرجاع الاستمارات وتفريغها بواسطة برنامج *Spss19* الإحصائي، نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان وما يحتويه من أسئلة تخدم الموضوع، وذلك بداية بتحليل بيانات المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمستجوبين، ثم بيانات المحور الثاني المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وفي الأخير بيانات محور الميزة التنافسية. بعدها تحليل مدى وجود علاقة وارتباط بين المتغيرين المستقل التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوبين.

أولاً: توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (10): توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0	0	متوسط
8.5	4	ثانوي
87.2	41	جامعي
4.3	2	مؤهلات أخرى
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss19

يوضح الجدول رقم (10) أن غالبية المستجوبين ذوو مستوى جامعي، حيث بلغ عددهم 41، إذ مثلوا ما نسبته (87.2%) مما يعكس قدرتهم على الإجابة عن فقرات الاستبيان، وأن ما نسبته (8.5%) لهم مستوى ثانوي، أما المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي آخر فنسبتهم ضئيلة جدا إذ تمثل (4.3%). ولعل السبب في ذلك راجع إلى الوظائف التي يشغلونها والتي تتطلب امتلاكهم لمؤهلات متخصصة في المجال، حتى يتسنى لهم الإلمام بكل ما تتطلبه الوظيفة.

ثانياً: توزيع المستجوبين حسب عدد سنوات الخبرة في المجال.

الجدول رقم (11): توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة في المجال.

النسبة المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخبرة
27.7	13	أقل من 5 سنوات
46.8	22	من 5 – أقل من 10 سنوات
21.2	10	من 10 – أقل من 15 سنة
4.3	2	من 15 سنة فأكثر
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss19

يتضح من الجدول رقم (11) أعلاه أن ما نسبته (46.8%) من المبحوثين لديهم خبرات من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، يليهم أصحاب الخبرات الأقل من (5 سنوات)، وذلك بنسبة (27.7%)، ثم أصحاب الخبرات الذين لديهم سنوات خبرة من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وذلك بنسبة (21.2%)، في حين نجد أن المستجوبين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من خمسة عشر سنة استحوذوا على نسبة ضئيلة جدا بلغت (4.3%)، وهذه البيانات تشير

إلى ارتفاع الخبرة العملية لدى مجموعة معتبرة من المبحوثين تتراوح من خمس سنوات فأكثر، وهذا ما يعكس قدرتهم على تقديم بيانات دقيقة من خلال آرائهم تجاه فقرات الاستبيان من واقع خبرات عملية طويلة نسبيا.

المطلب الثاني: تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار المدروسة.

يهدف هذا المطلب إلى الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات التأمين المبحوثة. وذلك من خلال تحليل إجابات المستجوبين المتحصل عليها بالاعتماد على حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات.

أولا: عرض وتحليل بيانات واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة.

للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين محل الدراسة قمنا بتقسيم هذا المحور إلى مجالين هما:

- التحليل الاستراتيجي للبيئة؛

- توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي.

1. واقع التحليل الاستراتيجي للبيئة في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة.

للتعرف على واقع التحليل الاستراتيجي في شركات التأمين محل الدراسة لبيئتها، تم تقسيم هذا المجال إلى بعدين هما:

- تحليل البيئة الداخلية لشركات التأمين على الأضرار محل الدراسة؛

- تحليل البيئة الخارجية لشركات التأمين على الأضرار محل الدراسة.

أ. نتائج تحليل فقرات البعد الأول "تحليل البيئة الداخلية".

يشير الجدول رقم (12) الموالي إلى واقع تحليل البيئة الداخلية لشركات التأمين محل الدراسة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 2.91 و 3.96، وهذا ما يشير إلى قيام شركات التأمين محل الدراسة بتحليل بيئتها الداخلية بصفة متوسطة عموما. وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين 0.97 و 1.33 مقارنة بالانحراف المعياري العام الذي بلغ 0.92، وهي قيمة ضعيفة تدل على أن الشركات محل الدراسة متجانسة نوعا ما في تحليل بيئتها الداخلية. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات رقم (1)، (2)، (4) نلاحظ أنها كلها أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.31، وهذا ما يدل على أنها ساهمت في ارتفاع مستوى تحليل البيئة الداخلية، كما يوضح الجدول أيضا أن المستجوبين يوافقون بدرجة عالية على قيام الشركة بتحديد نقاط القوة لديها للاستفادة منها في أداء أنشطتها وتحديد نقاط الضعف لديها للسعي لمعالجتها أو التغلب عليها، وهو ما يدل على أهمية التحليل الداخلي للشركة وما ينجم عنه من استثمار لنقاط القوة ومعالجة لنقاط الضعف لديها. وهذا ما تظهره في رؤيتها ورسالتها وأهدافها؛

الفصل الرابع..... دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار

إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين (1,2) القيمتين 3.96، 3.64 على التوالي. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.97 و1.07 على التوالي، مما يعكس تجانسا في الإجابات. ويوضح الجدول أيضا أن هناك مستوى قبول متوسط على الفقرات التالية (4، 5، 3، 6، 7) على التوالي، والتي مفادها "تعمل الشركة على تقييم وحصر مواردها بصفة دائمة" و"تعمل الشركة بصفة دائمة على تحليل القدرات التسويقية لديها" إضافة إلى "تهتم الشركة بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملاءمته لعملياتها" و"تهتم الشركة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة بداخلها" و"تراعي الشركة عند تحليل الموارد البشرية لديها العدد بالإضافة إلى المهارة". حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات السابقة القيم 3.32، 3.28، 3.17، 2.91، 2.91 على التوالي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ القيم 1.2، 1.19، 1.2، 1.16، 1.26، 1.33 على التوالي. وهو ما يدل على تجانس الإجابات.

وبالنسبة لبعد تحليل البيئة الداخلية ككل، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي هي 3.31 وهي أعلى من المتوسط الفرضي وقيمة الانحراف المعياري هي 0.92. مما يعكس موافقة متوسطة من قبل المستجوبين على فقرات هذا البعد، مع وجود تجانس كبير في الإجابات وهذا يعني أن شركات التأمين المدروسة تقوم بتحليل بيئتها الداخلية بدرجة متوسطة على العموم وهي مرحلة مهمة من مراحل التحليل الاستراتيجي للبيئة.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات "تحليل البيئة الداخلية"

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفع	0.97	3.96	1 - تعمل الشركة على القيام بتحديد نقاط القوة لديها للاستفادة منها في المستقبل.
2	مرتفع	1.07	3.64	2 - تعمل الشركة على القيام بتحديد نقاط الضعف لديها للسعي لتجنبها أو التغلب عليها .
5	متوسط	1.20	3.17	3 - تهتم الشركة بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملاءمته لعملياتها.
3	متوسط	1.20	3.32	4 - تعمل الشركة على تقييم وحصر مواردها بصفة دائمة .
4	متوسط	1.19	3.28	5 - تعمل الشركة بصفة دائمة على تحليل القدرات التسويقية لديها .
6	متوسط	1.26	2.91	6 - تهتم الشركة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة بداخلها .
6	متوسط	1.33	2.91	7 - تراعي الشركة عند تحليل الموارد البشرية لديها العدد بالإضافة إلى المهارة.
		0.92	3.31	جميع الفقرات معا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss19

إنّ تحليل البيئة الداخلية لشركات التأمين يساعد على اكتشاف نقاط الضعف لديها كارتفاع التكاليف الإدارية، النقص في حملات التوعية والإعلانات بأهمية التأمين، والتماطل في أداء التعويضات بعد وقوع الخطر المؤمن ضده وغيرها وبالتالي تصحيحها وتقويمها. والاستفادة من نقاط القوة لديها كالسمعة الطيبة، التكنولوجيا الحديثة، الاستقبال الجيد من طرف الموظفين، ملائمة مالية جيدة، وقوة بيع جيدة وغيرها للقضاء على العوائق التي تحول دون تحقيقها. ومعرفة مدى كفاءة ومرونة الهيكل التنظيمي الخاص بها لما له من أهمية في توزيع المهام على الأفراد لتحقيق أهداف الشركات وتحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف فيها وربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها والمساعدة على اتخاذ القرارات. كما تساهم في تقييم الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية وبالتالي تتعرف على مواردها المتاحة ومحاولة تسيرها بما يتماشى وأهدافها باعتبار أنها المصدر الداخلي للميزة التنافسية. تحليل الثقافة التنظيمية السائدة بداخلها والتي تعبر عن مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات التي تساعد على تنمية الشعور لدى موظفيها بالهدف العام الذي تسعى لتحقيقه؛ فهي المحرك لنجاحها حيث تعد أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين فيها ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل. معرفة مدى توافر العدد الكافي للأفراد العاملين بداخلها وقدراتهم ومهاراتهم؛ أي أن تحليل البيئة الداخلية لشركات التأمين يساعد على إنجاز أهدافها بشكل ايجابي يضمن تفوقها على المنافسين.

ب. نتائج تحليل فقرات البعد الثاني " تحليل البيئة الخارجية".

يشير الجدول رقم (13) الموالي إلى واقع تحليل البيئة الخارجية لشركات التأمين محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراتها ما بين 3.7 و2.87، وهذا ما يشير إلى أن مستوى تحليل شركات التأمين محل الدراسة لبيئتها الخارجية متوسط. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين 1.07 و1.53 مقارنة بالانحراف المعياري العام الذي بلغ 0.91 وهي قيمة ضعيفة تدل على أن شركات التأمين محل الدراسة متجانسة نوعا ما في تحليل بيئتها الخارجية. وبالنظر إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات التالية (8)، (7)، (6)، (2) أكبر من المتوسط الحسابي العام وهذا ما يدل على أنها ساهمت في ارتفاع مستوى تحليل شركات التأمين محل الدراسة لبيئتها الخارجية. حيث جاءت الموافقة عالية على الفقرة (8) التي مفادها "تتم الشركة بمتابعة التقدم التكنولوجي للاستفادة منه في عملياتها" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.7 وانحراف معياري قيمته 1.08، وهذا ما يشير لمدى اهتمام الشركات المبحوثة بالتقدم التكنولوجي للاستفادة منه في عملياتها خاصة وأن طبيعة نشاطها تقتضي استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسويق منتجاتها في ظل المنافسة في السوق. في حين جاءت الموافقة متوسطة على الفقرة (7) التي مفادها "تعمل الشركة بشكل دائم على تحليل العوامل التشريعية وتأثيراتها" وعلى الفقرة (6) أي "تعمل الشركة بصفة دائمة على تحليل العوامل التنافسية وتأثيراتها" وعلى الفقرة (2) التي مفادها "تعمل الشركة على القيام بعملية تشخيص التهديدات التي تحيط بها لمواجهةها" وعلى الفقرة (4) التي تنص على "تتم الشركة برصد ما يحدث في البيئة الاقتصادية من تغيرات" وعلى

الفصل الرابع..... دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار

الفقرة (1) التي تشير إلى "تعمل الشركة على القيام بعملية تشخيص الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل" وعلى الفقرة (9) التي تنص "تعمل الشركة على ترسيخ القضايا القيمية بصفة دائمة" وعلى الفقرة (5) التي مفادها "تعمل الشركة على تحليل العوامل الاجتماعية وتأثيراتها" وعلى الفقرة (3) التي تقول "تتعمد الشركة برصد ما يحدث في البيئة السياسية من تغيرات". حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات السابقة القيم 3.32، 3.26، 3.15، 2.98، 2.98، 2.94، 2.89، 2.87 على التوالي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ القيم: 1.53، 1.37، 1.30، 1.24، 1.27، 1.07، 1.22، 1.22 على التوالي. وهو ما يدل على تجانس الإجابات.

وبالنسبة لبعد تحليل البيئة الخارجية ككل، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي هي 3.14، وهي أعلى من المتوسط الفرضي و قيمة الانحراف المعياري هي 0.91. مما يعكس موافقة متوسطة من قبل المستجوبين على فقرات هذا البعد مع وجود تجانس كبير في الإجابات وهذا يعني أن شركات التأمين المدروسة تقوم بتحليل بيئتها الخارجية بدرجة متوسطة على العموم وهي مرحلة مهمة من مراحل التحليل الاستراتيجي للبيئة.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات "تحليل البيئة الخارجية"

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	متوسط	1.27	2.98	1 - تعمل الشركة على القيام بعملية تشخيص الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل.
4	متوسط	1.30	3.15	2- تعمل الشركة على القيام بعملية تشخيص التهديدات التي تحيط بها لمواجهتها .
8	متوسط	1.22	2.87	3 - تتعمد الشركة برصد ما يحدث في البيئة السياسية من تغيرات.
5	متوسط	1.24	2.98	4- تتعمد الشركة برصد ما يحدث في البيئة الاقتصادية من تغيرات.
7	متوسط	1.22	2.89	5 - تعمل الشركة على تحليل العوامل الاجتماعية وتأثيراتها.
3	متوسط	1.37	3.26	6 - تعمل الشركة بصفة دائمة على تحليل العوامل التنافسية وتأثيراتها.
2	متوسط	1.53	3.32	7 - تعمل الشركة بشكل دائم على تحليل العوامل التشريعية وتأثيراتها.
1	مرتفع	1.08	3.7	8 - تتعمد الشركة بمتابعة التقدم التكنولوجي للاستفادة منه في عملياتها.
6	متوسط	1.07	2.94	9 - تعمل الشركة على ترسيخ القضايا القيمية بصفة دائمة .
		0.91	3.14	جميع الفقرات معا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss19

إنّ تحليل البيئة الخارجية في شركات التأمين يساعدها على تملك الميزة التنافسية وذلك بتوضيح الفرص التي تعدّ تعبير إيجابي لتأثير البيئة على الشركة بهدف اقتناصها ومن أمثلتها انخفاض تكاليف الوكلاء، ارتفاع حظيرة السيارات وما ينجر عنه من زيادة الطلب على تأمينها والتوسع العمراني الذي قد يسمح بطلب التأمين على الأخطار المتعددة للسكن، خروج منافس قوي من السوق وغيرها، وتجنب المخاطر والتهديدات باعتبارها تعبير سلبي لتأثير البيئة على الشركة كارتفاع حوادث السيارات مؤخرًا، ضعف الثقافة التأمينية بسبب الوازع الديني، البطالة وما ينجر عنها من تدهور للقدرة الشرائية للمستهلك الجزائري، شدة المزاومة التنافسية، غياب مدارس خاصة بالتكوين في التأمين وغيرها. كما يساعدها في وضع الأهداف الواجب تحقيقها أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات الناتجة عنها بالإضافة إلى وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات. وفي بيان الموارد المتاحة وكيفية تحقق الاستفادة منها وذلك بناء على فهم المتغيرات البيئية المختلفة. وفي تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها كالخدمات المقدمة، طرق التوزيع، والقيود المفروضة عليها من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة بالإضافة إلى توضيح علاقتها بأصحاب المصلحة مثل لجنة الإشراف على التأمينات، المجلس الوطني للتأمينات، البنوك، حملة الأسهم والمؤمن لهم وكل من لهم علاقة بها. وفي تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب وتوزيعه جغرافيا أو زمنيا ومتابعة التقدم التكنولوجي للاستفادة منه في عملياتها، والتنبؤ بتوجهات المنافسين والمشرعين والسياسيين. وفي تحديد سمات الجماهير التي ستعامل معها، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة. إذا تحليل البيئة الخارجية يعدّ أمرا ضروريا بالنسبة لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة، حيث أن نتائجها تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين هما، الفرص المتاحة التي يجب عليها استغلالها، والمخاطر أو التهديدات التي يجب عليها تجنبها أو الحد من آثارها أو تحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهدافها وفتح المجال أمامها لتسويق مبيعاتها في الأسواق المستهدفة.

ت. نتائج تحليل فقرات مجال "التحليل الاستراتيجي للبيئة " بشكل عام.

للتعرف على واقع التحليل الاستراتيجي في شركات التأمين محل الدراسة لبيئتها، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور كما هو موضح في الجدول رقم (14) الموالي.

بالنسبة لمجال "التحليل الاستراتيجي للبيئة" ككل، نلاحظ الاهتمام الكبير بتحليل البيئة الداخلية مقارنة بالبيئة الخارجية من قبل الشركات المدروسة، كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للمجال ككل قد بلغت 3.20، وهي أعلى من المتوسط الفرضي وقيمة الانحراف المعياري هي 0.80. مما يعكس موافقة متوسطة من قبل المستجوبين على فقرات هذا المجال، مع وجود تجانس كبير في الإجابات.

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات مجال " التحليل الاستراتيجي للبيئة".

جميع فقرات مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	3.31	0.90
التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	3.14	0.91
التحليل الاستراتيجي للبيئة	3.20	0.8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss19

إذاً يتضح أن شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة تهتم بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة، إلا أنها لم ترق إلى مستوى الأهمية المطلوب. فعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة هي جوهر أسلوب التخطيط الاستراتيجي؛ فمن خلالها تكتشف شركات التأمين المبحوثة مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات وهذا ما يساعدها على تطوير توجهاتها الإستراتيجية وتصميم خططها بما يتناسب مع هذه النتائج وكذا مواجهة المشكلات التي تعترضها مما يؤدي إلى تقوية مركزها التنافسي وخلق الميزة التنافسية لها.

2. واقع "توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي" في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة.

للتعرف على واقع توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة، تم تقسيم هذا المجال إلى ثلاث أبعاد هي توافر عناصر: الرؤية والرسالة، الغايات والأهداف، الخطط والسياسات والبرامج في شركات التأمين الجزائرية محل الدراسة.

أ. نتائج تحليل فقرات البعد الأول "عنصر الرؤية والرسالة".

يظهر الجدول رقم (15) الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد "توافر الرؤية والرسالة" في شركات التأمين المدروسة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 2.96 و3.64، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت بين المتوسطة والعالية. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.93 و1.24 مقارنة بالانحراف المعياري العام الذي بلغ القيمة 0.87. وهي تدل على أن إجابات المستجوبين في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة، متجانسة بشكل كبير حول توافر بعد الرؤية والرسالة بفقراته، مما يعكس تقارب وجهات النظر بينهم. إذ يشير الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات (6، 2، 5) هي أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.30، وهذا ما يدل على أنها من ساهمت في ارتفاع مستوى اهتمام شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة

الفصل الرابع..... دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار

بعنصر الرؤية والرسالة. إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين السادسة والثانية القيمتين 3.64، 3.49 على التوالي. كما قدر الانحراف المعياري بـ 1.03، 0.93 على التوالي، وهذا ما يدل على أن المستجوبين يوافقون بدرجة عالية وبتجانس كبير على أن رسالة الشركة طموحة ومحفزة للعمل وللإبداع من طرف العاملين داخل الشركة وأن رؤيتها توضح الاتجاهات المستقبلية فيما يخص مجال نشاطها.

ويوضح الجدول أيضا أن هناك مستوى قبول متوسط عن الفقرة (5) التي مفادها "توضح رسالة الشركة قيمها وفلسفتها" وعن الفقرة (4) التي تنص على "تمتلك الشركة رسالة واضحة معبرة ومكتوبة" وعن الفقرة (1) التي تشير إلى " لدى الشركة رؤية واضحة" وعن الفقرة (3) التي تقول "توضح رسالة الشركة ماهيتها (من نحن؟)" وعن الفقرة (7) التي مفادها "رسالة الشركة يمكن تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج". حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات السابقة القيم 3.34، 3.26، 3.26، 3.17، 2.96 على التوالي. أما الانحراف المعياري فقد بلغ القيم 1.24، 1.24، 1.16، 1.22، 1.23، على التوالي، وهو ما يدل على تجانس الإجابات.

وبالنسبة لبعد توافر عنصر الرؤية والرسالة ككل، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي هي 3.30 وهي أعلى من المتوسط الفرضي وقيمة الانحراف المعياري هي 0.87. مما يعكس موافقة متوسطة على العموم من قبل المستجوبين على فقرات هذا البعد، مع وجود تجانس كبير في إجاباتهم.

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد "عنصر الرؤية والرسالة"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	متوسطة	1.24	3.26	1- لدى الشركة رؤية واضحة.
2	مرتفعة	0.93	3.49	2- توضح الرؤية الاتجاهات المستقبلية للشركة فيما يخص مجال نشاطها.
5	متوسطة	1.22	3.17	3- توضح رسالة الشركة ماهيتها (من نحن؟).
4	متوسطة	1.24	3.26	4- تمتلك الشركة رسالة واضحة معبرة ومكتوبة.
3	متوسطة	1.16	3.34	5- توضح رسالة الشركة قيمها وفلسفتها.
1	مرتفعة	1.03	3.64	6- رسالة الشركة طموحة ومحفزة للعمل وللإبداع من طرف العاملين داخلها.
6	متوسطة	1.23	2.96	7- رسالة الشركة يمكن تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج .
		0.87	3.30	جميع الفقرات معا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19.

تعتبر الرؤية الاستراتيجية عن الطموحات والمستقبل المنشود الذي تسعى الشركة لبلوغه. فهي تعد بمثابة حجر الزاوية في تحقيق الإستراتيجية الفعالة للنشاط الذي يتضمن أموراً عديدة كتحسين نوعية الخدمات التأمينية بهدف إرضاء احتياجات العميل وصولاً إلى تحقيق الربحية ونمو المبيعات ورفع الحصة السوقية. وفي إطار هذه الرؤية يتم تحديد

الفصل الرابع..... دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار

رسالة معينة تستمد مقوماتها من البيئة التي تعمل فيها الشركة لتعكس الغرض من وجودها والوسائل المتبعة لتحقيقه، فهي تمثل أداة لتنسيق جميع الجهود في الشركة ومحوراً أساسياً في تحقيق اتصال مؤثر وفعال بين جميع مستوياتها ورباطاً لجميع الخطط فيها، إذ تعكس الهدف العام الذي يولد مسؤولية الالتزام لدى العاملين في الشركة ويرشد صانعي القرار فيها إلى اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة على مستوياتها المختلفة، بتوضيحها للإمكانيات والوسائل التي تساعد في الحشد الجيد للموارد والطاقات الفكرية والبدنية للعمل معاً نحو تحقيق هذا الهدف. أي أن الصياغة الجيدة لرؤية ورسالة الشركة تساعد في تقليل المخاطر الناتجة عن ضعف عملية اتخاذ القرارات، تحفيز العاملين على التعاون والعمل كفريق لتحويل الرؤية إلى واقع عملي وتحقيق التهيئة اللازمة للتعامل مع التحديات المستقبلية.

ب. نتائج تحليل فقرات البعد الثاني "عنصر الغايات والأهداف الإستراتيجية"

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد "عنصر الغايات والأهداف"

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	متوسط	1.35	3.30	1- تمتلك الشركة أهداف طويلة المدى (غايات) تنبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها.
4	متوسط	1.34	3.06	2- لدى الشركة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة على المدى القصير.
5	متوسط	1.30	3.04	3- تتسم أهداف الشركة بالمرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
3	متوسط	1.38	3.11	4- تضع الشركة أهدافاً تحدد النتائج المرغوب التوصل إليها مسبقاً.
2	متوسط	1.34	3.17	5- تراعي الشركة في صياغتها للأهداف السهولة والوضوح.
		1.11	3.13	جميع الفقرات معاً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

يظهر الجدول رقم (16) أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتوافر عنصر الغايات والأهداف في شركات التأمين على الأضرار المدروسة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 3.04 و 3.30، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت متوسطة. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين 1.30 و 1.38 مقارنة بالانحراف المعياري العام الذي بلغ 1.11. وهي تدل على أن إجابات المبحوثين في شركات التأمين محل الدراسة متجانسة نوعاً ما حول أهمية بعد الغايات والأهداف بفقراته. كما يوضح الجدول تباين المتوسطات الحسابية للفقرات مقارنة بالمتوسط العام للبعد ككل، إلا أن هناك مستوى قبول متوسط عن الفقرة (1) التي مفادها "تمتلك الشركة أهداف طويلة المدى تنبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها" وعن الفقرة (5) التي تنص على "تراعي الشركة

في صياغتها للأهداف السهولة والوضوح" وعن الفقرة (4) التي تشير إلى "تضع الشركة أهدافا تحدد النتائج المرغوب التوصل إليها مسبقا" وعن الفقرة (2) التي مفادها " لدى الشركة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة على المدى القصير" وعن الفقرة (3) أي "تتسم أهداف الشركة بالمرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات السابقة القيم 3.30، 3.17، 3.11، 3.06، 3.04 على التوالي. أما الانحراف المعياري فقد بلغ القيم 1.35، 1.38، 1.34، 1.34، 1.30 على التوالي، وهو ما يدل على تجانس الإجابات.

بشكل عام وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لبعد الغايات والأهداف ككل البالغ 3.13، وهو أكبر من المتوسط الفرضي وقيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 1.11. يتضح أن مستوى الموافقة متوسط من قبل المستجوبين على فقرات هذا البعد، مع وجود تجانس في الإجابات نوعا ما.

تأتي الغايات والأهداف الإستراتيجية كترجمة عملية لما تضمنته رؤية ورسالة الشركة لتتقلها من بعدها النظري إلى الإطار العملي الذي تظهر معه النتائج. فوضع الغايات والأهداف الإستراتيجية بصورة صحيحة ومترابطة سيساعد شركات التأمين على تهيئة إطار عام للعمل داخل إدارتها، بما يؤدي إلى تحويل رؤيتها المستقبلية ورسالتها إلى مستويات أداء مرتفعة، من خلال تحديد مراكز المسؤولية بالنسبة لكل إدارة أو قسم أو فرد داخلها، كما تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها الشركات تفسر سبب تأثرها بالظروف البيئية المحيطة، ووضع المعايير التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء سواء كان على الشركة ككل أو على مستوى كل فرد لتحقيق كفاءة إدارتها وما ينجم عنها من تحقيق للربحية، و نمو للمبيعات، و زيادة في الحصة السوقية، وتحقيق التميز.

ت. نتائج تحليل فقرات البعد الثالث عنصر الخطط والسياسات والبرامج

يشير الجدول رقم (17) الموالي إلى واقع توافر عنصر الخطط والسياسات والبرامج لشركات التأمين محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراتها ما بين 2.91 و 3.45، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت بين المتوسطة والعالية. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت ما بين 1.16 و 1.45 مقارنة بالانحراف المعياري العام الذي بلغ 0.93، وهي تدل على أن إجابات المبحوثين في شركات التأمين محل الدراسة متجانسة نوعا ما حول توافر بعد السياسات والخطط والبرامج بفقراته. إذ يشير الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات (3،4،6) أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.17، وهذا ما يدل على أنها من ساهم في ارتفاع مستوى اهتمام شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة بتوافر عنصر الخطط والسياسات والبرامج. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.45 وهو ما يشير إلى أن المستجوبين يوافقون بدرجة عالية على أن شركاتهم تقوم برصد مواردها وإحصاء مختلف مصروفاتها من خلال إعداد الموازنة المالية، كما قدر الانحراف المعياري بـ 1.24 مما يعكس التجانس

الفصل الرابع..... دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار

في الإجابات. فيما جاءت الموافقة متوسطة عن الفقرة (4) التي مفادها "تتبع الشركة سياسات توضح وتفسر لجميع العاملين، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهدافها" وعن الفقرة (3) التي تشير إلى "تختار الشركة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها" وعن الفقرة (5) التي تنص على "يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها ومن ثم الاستراتيجيات من خلال إشراك الجهات المعنية بها" وعن الفقرة (1) التي مفادها "تضع الشركة الخطط اللازمة لتحقيق رسالتها وأهدافها" وعن الفقرة (2) التي تنص على "تحدد الخطط خطوط سير الشركة في جميع المجالات بما يتناسب وتحقيق الأهداف" وعن الفقرة (7) التي تشير إلى أنه "يتم تحديد سلسلة من الإجراءات نابعة من السياسات ومتماشية معها في سبيل تحقيق هدف معين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لل فقرات السابقة القيم 3.35، 3.19، 3.13، 3.13، 3.11، 2.91 على التوالي. أما الانحراف المعياري فقد بلغ القيم 1.23، 1.27، 1.39، 1.45، 1.22، 1.16 على التوالي، وهو ما يدل على تجانس الإجابات.

بشكل عام وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لبعد توافر عنصر الخطط والسياسات والبرامج البالغ 3.17 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وقيمة الانحراف المعياري المقدّر بـ 0.93. يتضح أن مستوى الموافقة على فقرات البعد ككل من وجهة نظر الباحثين كان متوسطا على العموم، مع وجود تجانس كبير في الإجابات.

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات "عنصر الخطط والسياسات والبرامج"

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	متوسط	1.45	3.13	1- تضع الشركة الخطط اللازمة لتحقيق رسالتها وأهدافها.
5	متوسط	1.22	3.11	2- تحدد الخطط خطوط سير الشركة في جميع المجالات بما يتناسب وتحقيق الأهداف.
3	متوسط	1.27	3.19	3- تختار الشركة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها.
2	متوسط	1.23	3.35	4- تتبع الشركة سياسات توضح وتفسر لجميع العاملين، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهدافها.
4	متوسط	1.39	3.13	5- يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها ومن ثم الاستراتيجيات من خلال إشراك الجهات المعنية بها.
1	مرتفع	1.24	3.45	6- يتم إعداد الموازنة المالية للشركة بمشاركة الجهات المعنية ، لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بها.
6	متوسط	1.16	2.91	7- يتم تحديد سلسلة من الإجراءات نابعة من السياسات ومتماشية معها في سبيل تحقيق هدف معين.
		0.93	3.17	جميع الفقرات معا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

إن الخطط الاستراتيجية هي خطط شاملة تمثل أسلوب العمل بالشركة، والإطار الذي تتبلور فيه الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية. حيث تحدد خطوط السير وحركة الشركة في جميع مجالات العمل، وذلك وفق مهام محددة بدقة. كما تساعد السياسات في تحقيق درجة عالية من التنسيق بين كافة العاملين في المواقع المختلفة لأداء عمل واحد وكأن الذي يؤديه فرد واحد، وفي توجيه الأحداث والسلوكات الخاصة بالأفراد والوظائف والأقسام فهي بذلك تمثل نوعاً من الرقابة غير المباشرة وتحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمي في الشركة واستراتيجياتها. في حين أن البرنامج هو أداة لتحويل الاستراتيجية إلى واقع، وقد يتضمن البرنامج إعادة هيكلة المنظمة، أو تغيير الثقافة التنظيمية، أو تطوير منتج جديد، وعادة ما تدعم البرامج بمخصصات مالية و موازنات تشغيلية.

فالهدف من إعداد الخطط والسياسات والبرامج هو تحقيق أهداف الشركة من خلال تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة و الوحدات الإدارية المختلفة في الشركة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية.

ث. نتائج تحليل فقرات مجال " توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي " بشكل عام.

للتعرف على واقع توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور كما هو موضح في الجدول رقم(18) الموالي.

جدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين لمجال "توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي"

جميع أبعاد مجال توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والرسالة	3.30	0.87
الغايات والأهداف	3.13	1.11
الخطط والسياسات والبرامج	3.17	0.93
توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي ككل	3.21	0.85

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

حيث يلخص الجدول أعلاه نتائج أبعاد المجال الثاني "توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي" في شركات التأمين على الأضرار المدروسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي القيمة 3.21 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، فيما بلغ الانحراف المعياري القيمة 0.85. مما يدل على أن مستوى الاهتمام بتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين على الأضرار المدروسة هو متوسط، مع وجود تجانس كبير في إجابات المستجوبين حول فقراته. كما

يوضح الجدول كذلك أن أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية كانت لـبعد" توافر الرؤية والرسالة" بمتوسط حسابي بلغ 3.30، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الإجمالي لمجال "توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي" ككل؛ مما يدل على أنه ساهم في ارتفاع مستوى الاهتمام بعناصر التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين على الأضرار المدروسة كما قدر الانحراف المعياري بـ 0.87. مما يعكس تجانسا في إجابات المستجوبين حول فقرات هذا البعد، لئليه بعد ذلك بُعد "الخطط والسياسات والبرامج" بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وانحراف معياري قدر بـ 0.93، ثم بُعد "الغايات والأهداف" بمتوسط حسابي بلغ 3.13 وانحراف معياري قيمته 1.11. إذا؛ يمكن القول أن هذه الشركات تهتم بـبعد "الرؤية والرسالة" أكثر من اهتمامها بـبعد "الخطط والسياسات والبرامج" وبعد "الغايات والأهداف"، إذ أن المتوسط الحسابي للبعدين الآخرين أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي لمجال "توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي" ككل وبالتالي فهما من كان لهما الأثر في تدني مستوى الاهتمام بعناصر التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين المدروسة.

إن توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة أمر في غاية الأهمية. إذ أن امتلاك رؤية مستقبلية واضحة تنبثق عنها رسالة واضحة توضح الغرض من وجود هذه الشركات والإطار العام لعملها وامتلاكها لغايات وأهداف استراتيجية تنسجم مع هذه الرؤية والرسالة تساهم في وضع قاعدة تبنى على أساسها الخطط والسياسات والبرامج المستقبلية. فتوافر هذه العناصر سيساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها ومن ثم خلق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

3. نتائج تحليل فقرات محور "التخطيط الاستراتيجي" بشكل عام.

جدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين لمحور "التخطيط الاستراتيجي" لشركات التأمين على الأضرار محل الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التخطيط الاستراتيجي
0.80	3.20	التحليل الاستراتيجي للبيئة
0.85	3.21	توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي
0.79	3.20	التخطيط الاستراتيجي ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يلخص الجدول رقم (19) نتائج مجالي متغير التخطيط الاستراتيجي لشركات التأمين المدروسة. إذ بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لجميع فقراته القيمة 3.20 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري القيمة 0.79. أي أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين محل الدراسة متوسط، مع وجود تجانس كبير في إجابات المستجوبين حول فقراته. كذلك يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للمجالين كانت متساوية تقريبا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال "توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي" القيمة 3.21 بانحراف معياري يقدر بـ 0.85 في حين حصل مجال "التحليل الاستراتيجي للبيئة" على متوسط حسابي قدر بـ 3.20 وانحراف عياري قيمته 0.80. وباعتبار أن المتوسطين الحسابيين لهذين المجالين أكبر من أو يساوي المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور ككل، ومع وجود تجانس كبير في اجابات المستجوبين حول فقراتهما يمكن القول أن لهما الدور الكبير في رفع مستوى أهمية اعتماد التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين على الاضرار. أي أن هذه الشركات تولي اهتماما نوعيا بتحليل بيئتها وتوفير عناصر التخطيط الاستراتيجي ولكن بصفة متوسطة.

مما سبق يتضح بأن اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري، من طرف شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة سيساعدها على التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وذلك من خلال الوقوف على وضعها الحالي والمستقبلي الذي تطمح للوصول إليه للاستفادة منه. كما يساعدها على تصور رؤية واضحة تعكس طموحاتها المستقبلية والتي تترجم إلى رسالة جليلة توضح الغرض من وجودها وأهم منتجاتها وتنسجم مع الغايات والأهداف التي تبنى على أساسها الخطط والبرامج المراد تحقيقها مستقبلا، واختيار الاستراتيجيات ورسم السياسات المناسبة لتنفيذها. كل ذلك يساهم في زيادة كفاءتها وقدرتها على إنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها ومن ثم إمكانية الاستمرار وتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات أفضل لعملائها من حيث التكلفة الأقل أو التميز أو الإبداع أو كلها معا.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات واقع الميزة التنافسية في شركات التأمين على الأضرار المدروسة.

للتعرف على واقع الميزة التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة قمنا بتقسيم هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد هي: التكلفة الأقل، التميز، الإبداع.

1. نتائج تحليل فقرات البعد الأول "التكلفة الأقل في شركات التأمين على الأضرار"

يشير الجدول رقم (20) الموالي إلى واقع التكلفة الأقل لشركات التأمين على الأضرار محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراتها ما بين 2.96 و 3.34، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت متوسطة. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين 1.08 و 1.35 مقارنة بالانحراف المعياري العام الذي بلغ 0.93 وهي تدل على أن إجابات المستجوبين في شركات التأمين محل الدراسة متجانسة نوعا ما حول توافر بعد التكلفة الأقل. ويشير الجدول

الفصل الرابع..... دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار

أيضا إلى أن المتوسط الحسابي للفقرة (6) التي تنص على أن " للشركة نظام فعال للمحاسبة التحليلية "، حيث بلغ المتوسط القيمة 3.34، وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.20، وهذا ما يدل على مساهمتها في رفع مستوى ميزة التكلفة الأقل في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة. كما يوضح الجدول أن المستجوبين يوافقون بدرجة متوسطة عن الفقرة (1) التي مفادها "تعمل الشركة على خفض تكلفة الخدمات التي تقدمها لعملائها" وعن الفقرة (2) التي تنص على أن "الشركة تعمل على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة" وعن الفقرة(5) التي تشير إلى أن "الشركة تعمل بصفة دائمة على تخفيض تكاليف التوزيع والترويج قدر الإمكان" وعن الفقرة(4) التي مفادها "تقوم الشركة بمراقبة عناصر التكاليف لخفضها " وعن الفقرة(3) التي تشير إلى أن "الشركة تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات السابقة القيم: 3.06، 3.06، 3.02، 3، 2.96، على التوالي. أما الانحراف المعياري فقد بلغ القيم: 1.38، 1.45، 1.06، 1.25، 1.08، على التوالي، وهو ما يدل على تجانس الإجابات.

بشكل عام وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لبعد "التكلفة الأقل" البالغ 3.20 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي وقيمة الانحراف المعياري المقدّر بـ 0.93 وهو ما يدل على تجانس الكبير في إجابات المستجوبين حول فقرات هذا البعد. مما يعني بأن مستوى تحقيق ميزة التكلفة الأقل في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين كانت متوسطة.

جدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد " التكلفة الأقل".

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	متوسط	1.38	3.06	1- تعمل الشركة على خفض تكلفة الخدمات التي تقدمها لعملائها.
		1.45	3.06	2-تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة.
5	متوسط	1.08	2.96	3- تعمل الشركة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف.
4	متوسط	1.25	3	4- تقوم الشركة بمراقبة عناصر التكاليف لخفضها.
3	متوسط	1.06	3.02	5- تعمل الشركة بصفة دائمة على تخفيض تكاليف التوزيع والترويج قدر الإمكان.
1	متوسط	1.35	3.34	6- للشركة نظام فعال للمحاسبة التحليلية.
		0.93	3.20	جميع الفقرات معا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

إن تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد التكلفة الأقل من طرف شركات التأمين تكمن في قيام إدارة شركات التأمين بتخفيض التكاليف الإدارية والتشغيلية والمالية وتسويق الخدمة المقدمة للعميل، من خلال التسيير الجيد لصناعي القرار فيها، بما يتيح لها الاستخدام الأمثل لمواردها الشيء الذي يكسبها ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار خدمات الشركات المنافسة وبالتالي إقبال العميل لاقبائها؛ لأنه عندما لا يستطيع التمييز بين الخدمات المعروضة من طرف شركات التأمين المختلفة يلجأ إلى التكلفة (القسط) كمحدد لعملية الشراء.

2. نتائج تحليل فقرات البعد الثاني "التميز" في شركات التأمين على الأضرار

جدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد "التميز".

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	متوسط	1.17	3.34	1- تقدم الشركة خدماتها بمواصفات متفردة عن منافسيها.
6	متوسط	1.16	3.21	2- تعتمد الشركة على شبكة توزيع حديثة لتحقيق السرعة في انجاز الخدمات وسهولة إيصالها للعملاء .
4	متوسط	1.26	3.30	3- لدى الشركة خبرات ومهارات متميزة تساهم في تقديم خدمات متفردة .
7	متوسط	1.42	3.06	4- تعتمد الشركة المواصفات العالمية للجودة الشاملة للارتقاء بمستوى خدماتها .
2	مرتفع	1.28	3.49	5- تمتلك الشركة ميزة جذب قوية للعملاء بناء على جودة منتجاتها.
1	مرتفع	1.26	3.53	6- تعتمد الشركة الأسلوب الودي للتعامل مع عملائها .
5	متوسط	1.38	3.23	7- تعمل الشركة على إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة ممكنة في الأسواق.
		1.02	3.32	جميع الفقرات معا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول رقم (21) أعلاه إلى واقع بعد التميز في شركات التأمين محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين 3.06 و3.53، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت بين المتوسطة والعالية. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين 1.42 و1.26 مقارنة بالانحراف المعياري العام الذي بلغ 1.02، وهي تدل على أن إجابات المستجوبين في شركات التأمين محل الدراسة متجانسة نوعا ما حول فقرات هذا البعد. إذ يشير الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات (1،2،3) أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.32، وهذا ما يدل على أنها ساهمت في ارتفاع مستوى التميز في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة. يوضح الجدول أيضا أن المستجوبين يوافقون بدرجة عالية على اعتماد الشركة الأسلوب الودي للتعامل مع عملائها وعلى امتلاكها ميزة جذب قوية لهؤلاء العملاء، وذلك بناء على جودة منتجاتها؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين (5،6) القيمتين 3.53

و3.49 على التوالي. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.26 و 1.28 على التوالي، مما يعكس تجانسا في الإجابات. ويوضح الجدول كذلك أن هناك مستوى قبول متوسط عن الفقرة (1) التي مفادها "تقديم الشركة لخدمات بمواصفات متفردة عن منافسيها" وعن الفقرة (3) التي تشير إلى "امتلاك الشركة لخبرات ومهارات متميزة تساهم في تقديم خدمات متفردة" وعن الفقرة (7) التي تبين "تعمل الشركة على إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة ممكنة في الأسواق" وعن الفقرة (2) التي تنص على "اعتماد الشركة على شبكة توزيع حديثة لتحقيق السرعة في إنجاز الخدمات وسهولة إيصالها للعملاء" وعن الفقرة (4) التي تبرز "اعتماد الشركة المواصفات العالمية للجودة الشاملة للارتقاء بمستوى خدماتها"؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لل فقرات السابقة القيم 3.34، 3.30، 3.23، 3.21، 3.06 على التوالي، أما الانحرافات المعيارية فقد بلغت القيم 1.17، 1.26، 1.38، 1.16، 1.42 على التوالي. وهو ما يدل على تجانس الإجابات.

وبالنسبة لبعد ميزة التميز ككل، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي هي 3.32، وهي أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي وأن قيمة الانحراف المعياري هي 1.02، وهو ما يعكس التجانس في إجابات المستجوبين نوعا ما حول فقرات هذا البعد. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقيق ميزة التميز في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين كانت متوسطة.

إن تحقيق شركات التأمين لميزة التميز يساعدها على تقديم خدمات متميزة وفريدة تجدد التقدير من العملاء وتجعلهم راغبين ومستعدين على دفع السعر اللازم لحصولهم عليها حتى وإن كان سعرها مرتفع. ويمكن تحقيق هذا التميز من خلال تقديم خدمات تأمينية تكميلية جديدة غير مألوفة من طرف العملاء، تسهيل حصول العملاء على الخدمات التأمينية من خلال مساعدتهم والرد على استفساراتهم والاستجابة الفورية لطلباتهم بتوفير العدد الكافي من منافذ الحصول على الخدمة، تسليم الخدمات في الوقت الذي يحدده العملاء ودون تأخر، تمتع موظفي شركات التأمين باللباقة خاصة من لهم اتصال مع العملاء ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها وتقديم خدمات تأمينية بجودة عالية تعكس الصورة الذهنية لشركات التأمين لدى العملاء.

3. نتائج تحليل فقرات البعد الثالث "الإبداع في شركات التأمين على الأضرار"

يشير الجدول رقم (22) الموالي إلى واقع بعد الإبداع لشركات التأمين محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين 2.72 و 3.49، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت بين المتوسطة والعالية. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.26-1.37) مقارنة بالانحراف المعياري العام الذي بلغ 1.00، وهي تدل على أن إجابات المستجوبين في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة متجانسة نوعا ما حول فقرات هذا البعد. إذا يشير الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية لل فقرات (7،1،3،2) أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ

الفصل الرابع..... دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار

3.12، وهذا ما يدل على مساهمتها في ارتفاع مستوى الإبداع في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة. ويتضح من الجدول أيضا أن المستجوبين يوافقون بدرجة عالية على قيام الشركة بتطوير وتحسين خدماتها بشكل دائم وعلى تقديمها تشكيلة متنوعة من الخدمات لتلبية الرغبات المختلفة للعملاء؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين (2،3) القيمتين 3.49، 3.40 على التوالي. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.26 و1.28 على التوالي، مما يعكس تجانسا في الإجابات. فيما جاءت الموافقة متوسطة عن الفقرة (1) التي مفادها "تعمل الشركة على عصنة العمليات والإجراءات التأمينية مع متطلبات الوضع التنافسي" وعن الفقرة (7) التي تنص على أنه "لدى الشركة سياسة اتصال حديثة وفعالة لتبادل المعلومات بينها وبين عملائها" وعن الفقرة (6) التي تشير إلى أن "الشركة تعمل على استثمار الطاقات المتميزة للعاملين لديها" وعن الفقرة (5) التي تبين أن "الشركة تقوم بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس في الخدمات المقدمة" وعن الفقرة (4) التي مفادها "تحرص الشركة على إخضاع موظفيها لدورات تدريبية داخل وخارج الوطن" وعن الفقرة (8) التي تبرز أنه "لدى الشركة لجنة الإبداع والابتكار"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات السابقة القيم 3.38، 3.28، 2.98، 2.87، 2.85، 2.72 على التوالي. أما الانحراف المعياري فقد بلغ القيم 1.27، 1.26، 1.34، 1.32، 1.36، 1.37 على التوالي، وهو ما يدل على تجانس الإجابات.

جدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد "الإبداع".

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	متوسط	1.27	3.38	1- تعمل الشركة على عصنة العمليات والإجراءات التأمينية مع متطلبات الوضع التنافسي.
1	مرتفعة	1.26	3.49	2- تعمل الشركة على تطوير وتحسين خدماتها بشكل دائم.
2	مرتفعة	1.29	3.40	3- تعمل الشركة على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لتلبية الرغبات المختلفة للعملاء.
7	متوسط	1.36	2.85	4- تحرص الشركة على إخضاع موظفيها لدورات تدريبية داخل وخارج الوطن.
6	متوسطة	1.32	2.87	5- تقوم الشركة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس في الخدمات المقدمة.
5	متوسطة	1.34	2.98	6- تعمل الشركة على استثمار الطاقات المتميزة للعاملين لديها.
4	متوسطة	1.26	3.28	7- لدى الشركة سياسة اتصال حديثة وفعالة لتبادل المعلومات بينها وبين عملائها.
8	متوسطة	1.37	2.72	8- لدى الشركة لجنة الإبداع والابتكار.
		1.00	3.12	جميع الفقرات معا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وبالنسبة لبعد "الإبداع" ككل، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي هي 3.12 وهي أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي و قيمة الانحراف المعياري هي 1.02 الشيء الذي يعكس التجانس في إجابات المستجوبين نوعا ما حول فقرات هذا البعد. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقيق الإبداع في شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين كانت متوسطة.

إن عملية تجديد وإبداع خدمات تأمينية جديدة يساعد شركات التأمين على الاستمرار والبقاء في السوق في ظل حدة المنافسة من خلال سد الفجوات الموجودة فيها باقتناص الفرص الممكنة. فمن خلال تجديد وإبداع خدمات تأمينية جديدة وتحسين نوعية الخدمات التأمينية المقدمة حاليا يمكن استمالة عملاء جدد (عملاء مرتقبون) لشركات التأمين مع زيادة حجم التعامل مع عملائها الحاليين من خلال إيصال خدماتها التأمينية إلى أماكن تواجدهم عن طريق وكالاتها ومديرياتها الجهوية وحتى البنوك وهذا ما يحقق لها ميزة تساهم في إرضائهم. كما يمكن جذب عملاء الشركات المنافسة نحو خدمات تأمينية جديدة مختلفة عن تلك المقدمة في شركاتهم. كما يساعد على تخفيض تكلفة تقديم الخدمات التأمينية مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى من خلال استعمال الوسائل التكنولوجية الحديث كالتجارة الإلكترونية لوثائق التأمين مثلا وما ينجم عنها من تخفيض لتكلفة تأدية العمليات واغتنام للوقت مما يمنحها فرصة كبيرة لتحقيق الوفرة. وعموما يمكن القول أن الإبداع يحقق جملة من الأهداف الاستراتيجية لشركات التأمين أهمها مواجهة حدة المنافسة وبالتالي الحفاظ على استمرار نشاطها، زيادة حصتها السوقية ومبيعاتها وتحقيق رضا العملاء من خلال عرضها لمنتجات جديدة.

4. نتائج تحليل فقرات محور "الميزة التنافسية" بشكل عام.

للتعرف على واقع الميزة التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين لجميع فقرات هذا المحور كما هو موضح في الجدول رقم (23) الموالي.

جدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات "الميزة التنافسية".

جميع فقرات الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكلفة الأقل	3.20	0.93
التميز	3.32	1.02
الإبداع	3.12	1.00
الميزة التنافسية ككل	3.17	0.92

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

حيث يلخص هذا الجدول نتائج أبعاد متغير الميزة التنافسية لشركات التأمين المدروسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي القيمة 3.17 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، فيما بلغ الانحراف المعياري القيمة 0.92. مما يدل على أن مستوى الميزة التنافسية في شركات التأمين المدروسة متوسط، مع وجود تجانس كبير في إجابات المستجوبين حول فقراته. كما يوضح الجدول كذلك أن أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية كانت لـ "بعد" التميز "بمتوسط حسابي بلغ 3.32 وانحراف معياري قدر بـ 1.02، لتليها بعد ذلك "بعد" التكلفة الأقل "بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري قدر بـ 0.93، وهذا يدل على أن لهذين البعدين الدور الكبير في رفع مستوى الميزة التنافسية في هذه الشركات، باعتبار أن المتوسطات الحسابية لهذين البعدين أكبر من المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور ككل مع وجود تجانس في إجابات المستجوبين حول فقرات هذين البعدين. يمكن القول أن هذه الشركات تركز على التمايز والتكلفة الأقل لخلق ميزتها التنافسية، أكثر من تركيزها على بعد الإبداع، إذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة 3.12 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي وبالتالي فهو من أثر في تدني مستوى الميزة التنافسية في شركات التأمين المدروسة، كما بلغ الانحراف المعياري القيمة 1.00، وهو ما يعكس توافق إجابات المستجوبين حول فقرات هذا البعد.

إن الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق رغبات العملاء باعتبار أن العميل هو الحكم في السوق فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويمكن لشركات التأمين أن تحقق هذا الهدف عن طريق تقديمها لمنتجات تأمينية تتمتع بالتكلفة المنخفضة تظهر من خلال السعر المناسب لقسط التأمين. بالإضافة إلى تقديمها لمنتجات متميزة ذات جودة عالية وقيمة كبيرة من وجهة نظر العملاء كتقديم توليفة من الخدمات التأمينية التكميلية غير المألوفة لديهم، وتقديمها لخدمات ذات مستوى عالي من الإبداع. وهذا ما سيؤدي إلى إقناع العملاء بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا وبالتالي تحقق رضاهم وتكسب ولائهم لها، مما يساهم في نمو مبيعاتها واكتساح السوق التأمينية والحصول على حصة سوقية أكبر قياسا بالمنافسين ومن ثم زيادة الأرباح والعوائد المالية.

المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة.

لمعرفة العلاقة بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري من طرف شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة وبين بناء الميزة التنافسية؛ كان لزاما علينا اختبار صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة؛ إذ يمثل التخطيط الاستراتيجي بكل مكوناته المتغير المستقل للدراسة، والميزة التنافسية المتغير التابع لها. واستخدام نموذج الانحدار البسيط لدراسة التأثير بينهما وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

يتضمن هذا المبحث علاقات الارتباط واختبارها بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية. ولهذا الغرض تم استعمال معامل الارتباط بيرسون.

1. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى أو عدم صحتها والتي تنص على أن:

"اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار له علاقة ارتباط بخلق الميزة التنافسية".

يجب أولاً اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أو عدم صحتها كما يلي:

أ. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

"التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية له علاقة ارتباط بخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار". والجدول الموالي يشتمل على مختلف قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل من:

- مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية كمتغير مستقل؛

- محور الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة (التكلفة الأقل، التميز، الإبداع).

جدول رقم (24): نتائج معامل الارتباط بين التحليل الاستراتيجي للبيئة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	التحليل الاستراتيجي للبيئة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (sig.)
التكلفة الأقل		0.728	0.000
التميز		0.726	0.000
الإبداع		0.767	0.000
الميزة التنافسية		0.780	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ $\alpha \geq 0.05$.

فمن خلال الجدول رقم (24) يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

- أن هناك ارتباط طردي موجب وقوي جدا بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبين كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (الإبداع، ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز) في شركات التأمين على الأضرار المبحوثة، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط 0.726، 0.728، 0.767 على التوالي وهذه القيم تقترب من الواحد، وأن قيمة الدلالة

الاحصائية (sig.) تساوي 0.000 وهي دالة إحصائية عند مستوى خطأ $\alpha \geq 0.05$. كما أن هناك تفاوت في درجات العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وبين مكونات الميزة التنافسية، حيث نال الإبداع المرتبة الأولى وميزة التكلفة الأقل المرتبة الثانية ثم ميزة التميز؛ أي أن شركات التأمين المبحوثة تعتمد بدرجة كبيرة جدا على التحليل الاستراتيجي للبيئة لتحقيق الإبداع، ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز.

- أن هناك ارتباط طردي موجب وقوي جدا بين التحليل الاستراتيجي للبيئة والميزة التنافسية في شركات التأمين على الأضرار المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.780، وأن قيمة الدلالة الاحصائية (sig.) تساوي 0.000 وهي دالة إحصائية عند مستوى خطأ $\alpha \geq 0.05$ ؛ أي أن شركات التأمين المبحوثة تهتم بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة فهي جوهر أسلوب التخطيط الاستراتيجي فمن خلالها تكتشف شركات التأمين المبحوثة مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات وهذا ما يساعدها على تطوير توجهاتها الاستراتيجية وتصميم خططها بما يتناسب مع هذه النتائج وكذا مواجهة المشكلات التي تعترضها مما يؤدي إلى تقوية مركزها التنافسي وخلق الميزة التنافسية لها. تبين مما سبق وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة، ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ب. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية.

"لتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي علاقة ارتباط بخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار" و الجدول الموالي يشتمل على مختلف قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل من:

- مجال توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل؛
 - محور الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة (التكلفة الأقل، التميز، الإبداع).
- جدول رقم (25): نتائج معامل الارتباط بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية

مستوى الدلالة* (sig.)	معامل الارتباط بيرسون	توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي الميزة التنافسية
0.000	0.816	ميزة التكلفة الأقل
0.000	0.806	ميزة التميز
0.000	0.733	ميزة الإبداع
0.000	0.823	الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ $\alpha \geq 0.05$.

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) يمكن أن نقف على النتائج التالية:

- أن هناك ارتباط طردي موجب وقوي جدا بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، الإبداع) في شركات التأمين على الأضرار المبحوثة، حيث كانت معاملات الارتباط مرتفعة جدا، إذ بلغت القيم 0.816، 0.806، 0.733 على التوالي، وأن قيمة الدلالة الاحصائية (sig) تساوي 0.000 وهي دالة إحصائيا عند مستوى خطأ $\alpha \geq 0.05$ ؛ وأن هناك تفاوت في قوة الارتباط بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين مكونات الميزة التنافسية، إذ استحوذت ميزة التكلفة الأقل على المرتبة الأولى تليها ميزة التميز ثم الإبداع؛

- أن هناك ارتباط طردي موجب وقوي جدا بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات التأمين المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.823، وأن قيمة الدلالة الاحصائية (sig.) تساوي 0.000 وهي دالة إحصائيا عند مستوى خطأ $\alpha \geq 0.05$ ؛ أي أنه كلما زاد الاهتمام بتوفير عناصر التخطيط الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين المبحوثة، مما يعكس وجود علاقة طردية موجبة وقوية جدا بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية لهذه الشركات، وبذلك يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

بناء على ما تقدم لا بد من إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى أو عدم صحتها والتي تنص على أن:

"اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار له علاقة ارتباط بخلق الميزة التنافسية".

وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون الذي يبرز العلاقة وقوة الارتباط بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي وبين كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية والميزة التنافسية ككل، والنتائج موضحة بالجدول رقم (26).

حيث يبين الجدول رقم (26) الموالى النتائج التالية:

- أن هناك ارتباط طردي موجب وقوي جدا بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي وبين كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، الإبداع) في شركات التأمين على الأضرار المبحوثة، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط 0.807، 0.801، 0.782 على التوالي، وأن قيمة الدلالة الاحصائية (sig.) تساوي 0.000 وهي دالة إحصائيا عند مستوى خطأ $\alpha \geq 0.05$ ، وأن هناك تفاوت في درجات الارتباط بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي وبين أبعاد الميزة التنافسية، حيث نالت ميزة التكلفة الأقل المرتبة الأولى ثم ميزة التميز المرتبة الثانية في حين جاءت ميزة الإبداع في المرتبة الأخيرة؛

- أن هناك ارتباط طردي موجب وقوي جدا بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات التأمين المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.838، وأن قيمة الدلالة الاحصائية (sig.) تساوي 0.000 وهي دالة إحصائيا عند مستوى خطأ $0.05 \geq \alpha$ ؛ وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جدا بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري وبين خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة.

بعد إثبات صحة الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين من الفرضية الرئيسة الأولى وكذا ثبوت صحة وجود علاقة ارتباط قوية بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري وخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين على الأضرار المبحوثة تأكد لنا ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الأولى؛ أي أن "اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار له علاقة ارتباط بخلق الميزة التنافسية".

جدول رقم (26): نتائج معامل الارتباط بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية

مستوى الدلالة* (sig.)	معامل الارتباط بيرسون	تطبيق التخطيط الاستراتيجي الميزة التنافسية
0.000	0.807	ميزة التكلفة الأقل
0.000	0.801	ميزة التميز
0.000	0.782	ميزة الإبداع
0.000	0.838	الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ $(0.05 \geq \alpha)$.

مما سبق يتضح بأن اعتماد التخطيط الاستراتيجي من طرف شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة كأسلوب إداري لها سيساعدها على التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والبيئة الخارجية وذلك من خلال الوقوف على وضعها الحالي والمستقبلي الذي تطمح للوصول إليه للاستفادة منه. كما يساعدها على تصور رؤية واضحة تعكس طموحاتها المستقبلية والتي تترجم إلى رسالة جلية توضح الغرض من وجودها وأهم منتجاتها وتنسجم مع الغايات والأهداف التي تبنى على أساسها الخطط والبرامج والأهداف المراد تحقيقها مستقبلا، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتنفيذها. كل ذلك يساهم في زيادة كفاءتها وقدرتها على إنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها ومن ثم إمكانية الاستمرار وتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات أفضل لعملائها من حيث التكلفة الأقل التي تظهر في القسط المناسب الذي يدفعه المؤمن أو من حيث التميز الذي يظهر في الجودة والتي لا يراها إلا المؤمن في حد ذاته، أو من حيث الإبداع كونه أساس انطلاق الشركة نحو الاستقرار والنمو وذلك من خلال استغلال وتطوير مهارات وقدرات الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة وتنمية معارفهم الإدارية والتنظيمية وتمكينهم من ممارسة

وظائف العملية الإدارية بكفاءة حيث يعتبر ذلك حاجة ملحة لترشيد في توجيه الموارد المختلفة للمنظمة بما يخلق نوع من التميز للمنظمة مقارنة بمنافسيها، أو كلها معا.

ثانيا: قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية

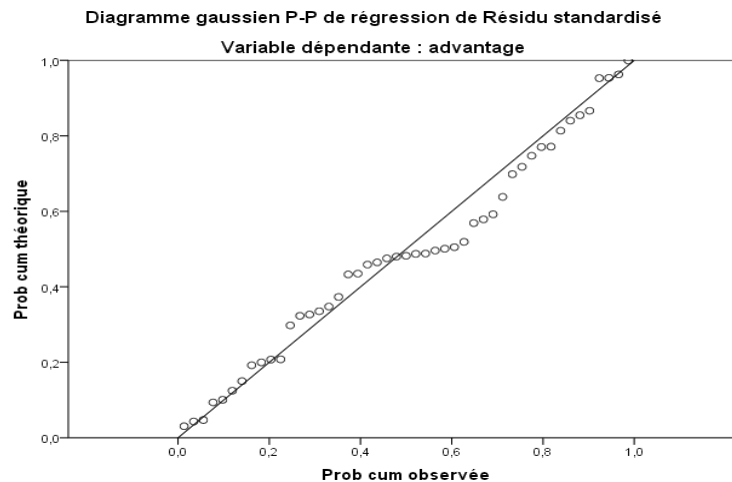
بعد التأكد من وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار المبحوثة وخلق الميزة التنافسية، نحاول الآن تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع "الميزة التنافسية" والتي ترجع بالأساس للمتغير المستقل "التخطيط الاستراتيجي" ومن ثم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية وذلك بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط، علما أن هذا الأخير يستوجب توفر شروط معينة للتأكد من صلاحية تطبيقه.

1. التحقق من صلاحية تطبيق نموذج الانحدار الخطي.

أ. التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية.

يعتبر التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية شرط ضروري لاستعمال نموذج الانحدار الخطي، وللتأكد من هذا الشرط تم الاعتماد على الشكل الاحتمالي *Diagramme gaussien P-P* والذي يتم الحكم عليه من خلال شكل انتشار النقاط كما يلي:

الشكل رقم (13): مخطط *Diagramme gaussien P-P* للأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج spss19

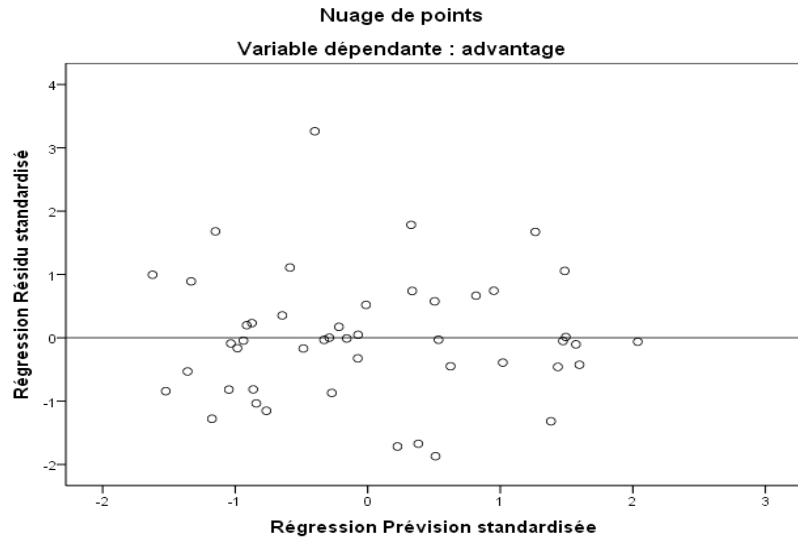
يتضح من خلال الشكل السابق أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم، مما يدل على التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية.

ب. تجانس تباين الأخطاء

يمكن التحقق من توفر هذا الشرط من خلال شكل سحابة النقاط المبينة في الشكل رقم (14) الموالي.

يلاحظ من خلال سحابة النقاط انتشار البواقي المعيارية مع القيم المتوقعة المعيارية للمتغير التابع الميزة التنافسية؛ إذ تنتشر البواقي بشكل عشوائي جيد حول خط الصفر، مما يدل على أن العلاقة بين المتغير المستقل "التخطيط الاستراتيجي" والمتغير التابع "الميزة التنافسية" خطية والنموذج جيد. إذا شرط ثبات تباين الأخطاء متوافر في النموذج.

الشكل رقم (14): ثبات تباين البواقي المعيارية.



المصدر: مخرجات برنامج spss19.

ت. المعنوية الكلية للنموذج (اختبار فيشر)

ينص هذا الاختبار على أنه إذا كانت قيمة إحصائية فيشر (F) المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الخطأ المسموح به والمقدر بـ $0.05 \geq \alpha$ فإن المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي له تأثير معنوي على المتغير التابع الميزة التنافسية وأنه على الأقل يوجد معامل واحد من بين معاملات الانحدار يختلف عن الصفر والنتائج موضحة في الجدول رقم (27).

الجدول رقم (27): اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار.

التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (ddl)	معدل المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوي الدلالة
الانحدار	27.355	1	27.355	106.025	0.000
الخطأ (البواقي)	11.610	45	0.258		
المجموع	38.965	46	/		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

الفصل الرابع..... دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار

بناء على معطيات الجدول رقم (27) نجد أن قيمة إحصائية فيشر (F) المحسوبة أو الفعلية بلغت 106.025 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.08 عند درجات حرية (1,45) وهي دالة عند مستوى الخطأ المسموح به وعند درجة الحرية المبينة في الجدول وهذا ما يؤكد المعنوية الكلية للنموذج.

2. نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على خلق الميزة التنافسية.

كما ذكرنا سابقا استعنا بنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تأكدنا من صلاحية تطبيقه؛ للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية أو عدم صحتها.

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية أو عدم صحتها والتي تنص على أن:

"اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار له تأثير ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية".

ينبغي أولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أو عدم صحتها على النحو التالي:

- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

"التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية له تأثير ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار".

يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة على خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين المبحوثة.

جدول رقم(28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة على خلق الميزة التنافسية.

المتغير التابع	(R^2) معامل التحديد المعدل	النموذج	A_0	A_1	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الميزة التنافسية	0.600	الجزء الثابت	0.321	/	0.914	0.366	69.989	0.000
		المتغير المستقل	/	0.890	8.366	0.000		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول (28) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتبني التحليل الاستراتيجي للبيئة على خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة، إذ بلغ معامل التحديد R^2 الذي يقيس

التباين في المتغير التابع القيمة 0.600؛ أي أن ما قيمته 60% من التغيرات في خلق الميزة التنافسية في الشركات التأمين على الأضرار المبحوثة ناتجة عن التغير في مستوى الاهتمام بتبني التحليل الاستراتيجي للبيئة من طرف شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة، أما نسبة 40% المتبقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت درجة التأثير A_1 القيمة 0.890؛ وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في مستوى الاهتمام بتبني التحليل الاستراتيجي للبيئة يؤدي إلى الزيادة في خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار المبحوثة بقيمة 0.890. وما يؤكد معنوية معامل الانحدار A_1 قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت القيمة 8.366، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.96 ودالة عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ وكذلك قيمة إحصائية فيشر F المحسوبة إذ بلغت 69.989 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.08 ودالة عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ، وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن:

"التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية له تأثير ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار".

إن بناء الميزة التنافسية من طرف شركات التأمين على الأضرار لا يمكن أن يتم إلا من خلال العمل على معرفة الفرص الموجودة في البيئة الخارجية والتي إذا ما تم استثمارها بشكل سليم ستعمل على تعزيز هذه الميزة ومعرفة التهديدات التي تواجهها لتجنبها. بالإضافة إلى معرفة ما يتاح في خزائنها من نقاط قوة وتوجيهها ضمن مساراتها الصحيحة لحصر ما يمكن أن يشكل مزايا استراتيجية وترجمتها إلى عوامل تفوق تنافسية تمكنها من بلوغ الوضع المرغوب، والعمل على تجاوز نقاط الضعف لديها، وذلك في إطار عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تساعدها في تكوين نظام للإنذار المبكر من خلال تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل في الوقت المناسب بما يساعد على تبني استراتيجيات قادرة على مواجهة هذا التهديد أو التقليل من آثاره.

- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

"توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي له تأثير ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار".

يشير الجدول رقم (29) إلى نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الغايات والأهداف، الخطط والسياسات والبرامج) على خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين على الأضرار المبحوثة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول رقم (29) الموالي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي على خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة، إذ بلغ معامل التحديد R^2

الفصل الرابع..... دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار

الذي يقيس التباين في المتغير التابع القيمة 0.671؛ أي أن ما قيمته 67.1% من التغيرات في خلق الميزة التنافسية في الشركات التأمين على الأضرار المبحوثة ناتجة عن التغير في مستوى الاهتمام بتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي من طرف شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة. كما بلغت قيمة درجة التأثير A_1 القيمة 0.885؛ وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في مستوى الاهتمام بتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار المبحوثة بقيمة 0.885. وما يؤكد معنوية معامل الانحدار A_1 قيمة t المحسوبة إذ بلغت 9.737 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.96 ودالة عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ وكذلك قيمة إحصائية فيشر F المحسوبة إذ بلغت 94.811 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.08 ودالة عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أن:

"توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي له تأثير ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار".

إن توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي سيساهم في زيادة الكفاءة والفعالية التأمينية، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل والاستخدام العقلاني والرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة لدى الشركة بأدنى التكاليف إضافة إلى تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المناسب. بما ينعكس على تدعيم المركز التنافسي للشركة ومن ثم خلق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

جدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي على خلق الميزة التنافسية.

المتغير التابع	(R^2) معامل التحديد المعدل	النموذج	A_0	A_1	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الميزة التنافسية	0.671	الجزء الثابت	0.333	/	1.103	0.276	94.811	0.000
		المتغير المستقل	/	0.885	9.737	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

بناء على ما سبق تأكد ثبوت صحة الفرضيتين الفرعيتين وعليه ينبغي إثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية أو عدم صحتها، وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر اعتماد التخطيط الاستراتيجي على خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار المبحوثة المبينة في الجدول رقم (30).

جدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير اعتماد التخطيط الاستراتيجي على خلق الميزة التنافسية.

المتغير التابع	النموذج	A0	A1	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	(R ²) معامل التحديد المعدل
التكلفة الأقل	الجزء الثابت	0.178	/	0.528	0.600	85.437	0.000	0.647
	المتغير المستقل	/	0.943	9.243	0.000			
التميز	الجزء الثابت	0.014	/	0.037	0.970	81.961	0.000	0.638
	المتغير المستقل	/	1.031	9.053	0.000			
الابداع	الجزء الثابت	-0.004	/	-0.010	0.992	69.288	0.000	0.598
	المتغير المستقل	/	0.974	8.324	0.000			
الميزة التنافسية	الجزء الثابت	0.079	/	0.255	0.800	106.084	0.000	0.696
	المتغير المستقل	/	0.965	10.300	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss19.

انطلاقاً من الجدول رقم (30) أعلاه يتضح لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وبين كل من ميزة التكلفة الأقل، التميز والإبداع حيث بلغ معامل الانحدار A_1 القيم 0.943، 1.031، 0.974 على التوالي، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في مستوى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يقابله زيادة بقيمة 0.943 في ميزة التكلفة الأقل و 1.031 في ميزة التميز و 0.974 في الإبداع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (t) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية 1.96 بالنسبة لميزة التكلفة الأقل، التميز، الإبداع حيث بلغت قيمها: 9.243، 9.053، 8.324 على التوالي، وهي قيم دالة عند مستوى المعنوية (0.05) بمعنى أن المعنوية الجزئية للنماذج تعزى إلى المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي. وكذلك قيمة إحصائية فيشر (F) المحسوبة إذ بلغت: 85.437، 81.961، 69.288 على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.08 ودالة عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$. وباستخدام معاملات التحديد R^2 أظهرت النتائج قدرة تفسيرية للنماذج؛ وهذا يعني أن 64.7% من التغيرات التي تطرأ على

تحقيق ميزة التكلفة الأقل، و63.8% من التغيرات التي تطرأ على تحقيق ميزة التميز، و59.8% من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الإبداع في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة، تعزى إلى المتغير المستقل ألا وهو التخطيط الاستراتيجي. مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري على خلق كل من ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز والإبداع لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة عند مستوى خطأ $\alpha \geq 0.05$.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول رقم (30) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة على خلق الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع القيمة 0.696؛ أي أن المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته 69.6% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار المبحوثة، أما النسبة المتبقية والبالغة 30.4% فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغ معامل الانحدار A_1 القيمة 0.965؛ وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بقيمة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين المبحوثة بمقدار 0.965. وما يؤكد معنوية معامل الانحدار A_1 قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت 10.300 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.96 ودالة عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ، وكذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت 106.084 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.08 ودالة عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار محل الدراسة.

بناء على النتائج المتوصل إليها وبعد التأكد من صحة الفرضيتين الفرعيتين المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وكذلك ثبوت صحة تأثير التخطيط الاستراتيجي على خلق كل مكون من مكونات الميزة التنافسية والميزة التنافسية ككل لشركات التأمين محل الدراسة تأكد لنا ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أن:

"اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار له تأثير ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية".

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار بعد ترميز المتغير التابع "الميزة التنافسية" بالرمز (Avg) والمتغير المستقل "التخطيط الاستراتيجي" بالرمز (PS) كما يلي:

$$Avg = 0.079 + 0.965PS$$

تدل الإشارة الموجبة في معادلة الانحدار الخطي البسيط بالنسبة لمعامل الانحدار A_1 على أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (PS) والميزة التنافسية (Avg) علاقة طردية، حيث أن درجة التأثير (معامل الانحدار) A_1 تساوي 0.965 أي أن التغير بوحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى التغير بـ 0.965 في الميزة التنافسية وهو تغير جيد جدا. أما بالنسبة للثابتة A_0 المقدرة بـ 0.079، فهي تدل على وجود ميزة تنافسية مقدارها 0.079 حتى وإن كان التخطيط الاستراتيجي يساوي الصفر. وهذا ما يفسر أنه عندما لا تخطط شركات التأمين الجزائرية على الأضرار تخطيطا استراتيجيا فإن تحقيقها للميزة التنافسية سيكون ضئيلا.

إن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في محاولة إدارة شركات التأمين إحداث نوع من المطابقة والملائمة بين الموارد والإمكانات المتاحة لديها وبين الظروف البيئية المحيطة بها، وصولا إلى نوع من الصياغة الفعالة للاستراتيجية التي تساعد على تحقيق التكيف المناسب مع البيئة. حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي شركة التأمين على تحقيق توقع استراتيجي في أسواقها والحصول على ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها وتحافظ على بقائها و تضمن تطورها من خلال ما توفره من خصائص كتوضيح الرؤى المستقبلية للمؤسسة، تصميم رسالتها وتحديد غاياتها وأهدافها الأساسية وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بتحقيقها، تحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها ونقاط القوة ونقاط الضعف المميزة لها، وبناء روح العمل المشترك باعتبار أن عملية التخطيط تستدعي جهودا كثيرة من الأفراد والإدارات داخل الشركة بما يتيح لها جوا أفضل للتعاون والتشاور. فالتخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة يساعد المخطط الاستراتيجي على اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة بناء على النتائج التي يفرزها ولعل من أهم هذه القرارات:

- وضع سياسة تعويض جيدة تقوم على تسوية ملفات المتضررين ودفع مبالغ التعويضات في أقرب فترة ممكنة بهدف كسب الرضا المتزايد للعميل خاصة فيما يتعلق بتعويض الأضرار الجسدية والمادية، من خلال السرعة والمرونة في أداء مبالغ التعويضات بعد التصريح بوقوع الخطر؛
- تبني سياسة إعادة تأمين مناسبة تهدف لتخفيض العبء الناتج عن الخسائر الكبيرة التي تتكبدها هذه الشركات من خلال توزيع الأخطار الكبيرة كأخطار النقل والأخطار الصناعية على مجموعة من شركات إعادة التأمين مع مراعاة بعدها الجغرافي؛
- التركيز على السياسة التسويقية لأن شركات التأمين الناجحة هي التي تعي بأن النشاط التسويقي لها إنما يمثل حجر الزاوية في نجاح أعمالها، إيماناً منها بدوره في تحقيق الإدراك اللازم لعملاء سوق التأمين وفهم احتياجاتهم. وهذا ما يتم من خلال ما يسمى بنظام بحوث التسويق، وتبرز أهمية النشاط التسويقي في شركات التأمين خاصة نظراً لطبيعة المنتج المسوق، فهو وعد بالحماية المالية من أخطار المستقبل. وهذا

يسبب قلق العميل من عدم التزام الشركة بهذا الوعد. أضف إلى ذلك أن التأمين مازال يعتبر في نظر الكثير من العملاء خدمة كمالية أو ضرباً من الرفاهية لكن حقيقة الأمر أن التسويق التأميني يمثل مجموعة من الأنشطة الإدارية والاجتماعية التي تهدف إلى التعرف على الحاجات التأمينية للأفراد والمنظمات بهدف إشباعها عن طريق تقديم مجموعة ملائمة من المنتجات (الخدمات) التأمينية، متضمنة تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع تلك المنتجات، علاوة على العمل لنشر الوعي التأميني اللازم للشرائح المستهدفة من العملاء على أن يتبع ذلك تحديد الأسلوب الأمثل لإدارة المزيج التسويقي والذي يعتبر عاملاً حاكماً في تحقيق المزايا التنافسية لها، بل عاملاً حاكماً لوجود شركة التأمين أساساً. ومن أمثلة ذلك تخصيص المصاريف اللازمة للاتصال والإشهار عبر وسائل الإعلام والانترنت، ولتطوير الشبكة التجارية كتكوين مندوبي البيع للتقرب من العملاء والتوزيع عبر البنوك؛

- الإدارة النوعية للموارد البشرية من خلال وضع نظام للمكافأة والتحفيز يمس الوسطاء والوكلاء والموظفين، ومخطط نشاط آخر للتكوين، يتماشيان مع احتياجات الشركة. بالإضافة إلى التأهيل الدوري المستمر للموظفين والإطارات، تدعيم الشركة بكفاءات أخرى جديدة في مختلف ميادين نشاطها، وهذا يعتمد على إدارة جيدة للكفاءات على مستوى الشركة؛
- المراقبة الداخلية التي تسمح بفحص ومراجعة عقلانية للإدارة وقياس مستوى الأداء، كما تسمح بتنظيم الخدمات ودمج العمليات، وتسمح الرقابة الداخلية أيضاً بتصحيح الأخطاء والتسيير السيئ وقياس الانحرافات وتحديد النتائج في الميدان التقني والمالي؛
- التركيز على الوظيفة المالية من خلال التحكم في تكاليف التمويل المتعلقة بالتشغيل مصاريف الموظفين العمولات الممنوحة للوكلاء والوسطاء، توسيع التوظيفات المالية، رفع رأس المال عن طريق الاندماج مع شركات أخرى؛
- وضع نظام لتوفير المعلومات الاستراتيجية والذي يعد الأساس لوضع الخطط الملائمة لتطلعات الشركة الاستراتيجية وما ينجم عنه من تحسين لمستوى الكفاءة التشغيلية وما ينجر عنها من تخفيض للتكلفة والأداء الأفضل وتشجيع للإبداع في العمل وما ينجر عنه من تقديم لأحدث المنتجات التأمينية وتطوير للحصة السوقية. كل ذلك يساهم في تحديث إدارة الشركة في الوقت المعاصر وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لهذا النظام عن طريق السرعة في استغلال هذه المعلومات لكي لا تفقد من قيمتها ومعناها خصوصاً أن معالجة هذه الأخيرة وتخزينها، يعد أمراً في غاية الصعوبة نتيجة سرعة تتابع التغيرات في بيئة الشركة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريت على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار. حيث وُزعت عليها استمارات تضمنت جملة من الأسئلة حول محاور موضوع الدراسة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بمراحله التحليل الاستراتيجي وعناصر التخطيط الاستراتيجي وبالميزة التنافسية ممثلة بالتكلفة الأقل والتميز والإبداع، والتي أعدت بناءً على الجانب النظري واستمارات أعدت في هذا الموضوع على دراسات سابقة.

خلصت هذه الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي بمراحله المتمثلة في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار المدروسة له علاقة ارتباط طردية وقوية جدا بخلق الميزة التنافسية.

كما خلصت هذه الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي بمراحله المتمثلة في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار المدروسة له تأثير قوي ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية.

الخاتمة العامة

الاستنتاجات:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار ، ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول. أين تبين من خلال بحثنا هذا من جانبه النظري ما يلي:

- أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد ذهني منظم تقوم به الشركة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المستقبلية المهمة لبقائها. وهو مبني على التحليل الدقيق لبيئة الشركة الداخلية والبيئة الخارجية لتحديد نقاط الضعف ونقاط الضعف القوة والفرص الممكنة والتهديدات، كما يعمل على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة من خلال تخصيص الموارد وحشد القدرات؛
- يتعلق التخطيط الاستراتيجي بمصير ومستقبل المنظمة، فهو يتعامل مع مواردها الداخلية ويوائم بينها وبين ظروف بيئتها الخارجية، من خلال وضع استراتيجية واسعة تكون الأساس الذي تقوم عليه الخطط والسياسات والبرامج التي تضعها المنظمة؛
- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى رسم الصورة المستقبلية لشركات التأمين، كما أنه يعد عاملا مهما لدعم مركزها التنافسي. وذلك لوجود رسالة واضحة لجميع العاملين فيها، وأهداف مصاغة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة التي تؤدي بدورها إلى توفير المعلومات الكاملة حول الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط الضعف ونقاط القوة في البيئة الداخلية لاستغلالها في التحسين من نوعية الخدمات التأمينية المقدمة للعملاء، والتقليل أو تجنب الأخطاء المتوقعة، والتقليل من تكاليف العمل بتحسين كفاءة الشركة، وإرضاء العملاء من خلال الاستجابة لرغباتهم بتقديم خدمات متميزة؛
- أن التخطيط الاستراتيجي يعد بمثابة الأداة التي تستطيع الشركة بواسطتها مواجهة مقتضيات التغير في البيئة المحيطة بها والتكيف معها بما يضمن لها الأداء الأفضل وخلق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية؛
- أن التخطيط الاستراتيجي يوجه المديرين ويساعدهم على التفكير العقلاني واتخاذ القرارات السليمة؛
- رغم تباين الآراء بشأن مراحل ومكونات التخطيط الاستراتيجي إلا أن أهم عناصره هي التحليل الاستراتيجي للبيئة، الرؤية، الرسالة، الأهداف، الخطط، السياسات، البرامج؛
- أن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة تعتبر من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، لذلك يجب على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية؛

- أن التوجهات الإستراتيجية بشكل عام، تعكس السبل المنتهجة من طرف الشركة في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية؛
- أن تحقيق الميزة التنافسية يمثل حجر الأساس للمخطط الاستراتيجي الذي تلتقي عنده الأهداف الأخرى كزيادة الحصة السوقية وتحقيق الربحية؛
- أن الميزة التنافسية تعبر عن حالة التفرد، التي تكون بها المؤسسة قياساً بغيرها من المنافسين. وترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها. أو هي القدرة على التقدم عن المنافسين الآخرين بالسعر المنخفض وكذا بتقديم منتجات أو خدمات بمنافع متفردة ومتميزة تعوض الزيادة السعرية المفروضة؛
- أن الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة للعميل، وأن ذلك يتطلب القدرة على إرضاء رغباته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني إستراتيجية تؤكد تميزها، وتمكنها من تحقيق ربحية أعلى كما تضمن لها زيادة حصتها السوقية؛
- أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تضامن جهود المؤسسة والتنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة وهذا الأمر يتطلب التدريب المستمر بالإضافة إلى البحث والتطوير؛
- تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، سواء بخفض التكاليف أو من خلال التميز أو الإبداع في المنتج، وذلك بالاعتماد على عدة عناصر كالأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة للتنافس؛
- إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية معينة مقارنة بالمنافسين، هي التي تكون قادرة على جذب الزبائن وبناء الموقع الأفضل في ذهن العميل، من خلال زيادة القيمة المدركة لديه للحصول على رضاه ولضمان البقاء و مواجهة المنافسة؛
- تتحقق الميزة التنافسية من خلال تضامن جهود المؤسسة والتنسيق والتكامل بين أنشطتها المختلفة وهذا ما يتطلب تدريب مستمر للعمال والقائمين على إدارة المؤسسة بالإضافة إلى برنامج البحث والتطوير في المؤسسة؛
- تعد الميزة التنافسية وسيلة معنوية تحقق من خلالها المؤسسة جملة كبيرة من أهدافها، وإن هذه الوسيلة لا تأتي إلا بعد فترة طويلة المدى من النجاح في إدارة تلك المنظمة؛
- مع ازدياد حدة المنافسة في الوقت الحاضر، أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين على الأضرار، وذلك من خلال تشخيص البيئة بشقيها الداخلي والخارجي والوضع

التنافسي، ووضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية، تمكنها من البقاء و الاستمرار في السوق. لأن العمل دون أهداف محددة واستراتيجيات واضحة وصحيحة لتحقيق هذه الأهداف سيؤدي إلى فشل المنظمة في البقاء؛

- التأمين هو تقنية تقوم شركة التأمين من خلالها بإدارة التعاون المنظم بين عدد كبير من المؤمنين و المعرضين لخطر متجانس بالاعتماد على أسس تقنية وطرق إحصائية، بهدف تخفيض درجة عدم التأكد للمؤمن لهم، وتوزيع عبء الكوارث المحققة على كافة أفراد المجموعة؛

- التأمين وسيلة لمواجهة الأخطار المفاجئة التي يمكن أن تحدث مستقبلا للمؤمنين، حيث تقوم شركات التأمين بتحمل عبء الخسائر الناجمة عن تحقق هذه الأخطار مقابل تلقيها لمبلغ معين من طرف المؤمن لهم والذي يطلق عليه قسط التأمين؛

- شركات التأمين لها دور مزدوج، فإلى جانب قيامها بتقديم خدمة لمن يطلبها، فهي مؤسسة مالية تتلقى الأموال من المؤمنين. وهي كذلك تعمل كوسيط يقبل الأموال التي تتمثل في الأقساط التي يقدمها المؤمنين، من أجل إعادة استثمارها نيابة عنهم مقابل عائد، شأنها في ذلك شأن البنوك التجارية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي لدراستنا ، التي شملت خمس شركات تأمين جزائرية على الأضرار. وبعد قيامنا بالتحليل الإحصائي لإجابات المستجوبين بواسطة برنامج spss19، تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها:

- أن مستوى أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتحليل الاستراتيجي للبيئة ككل في شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا؛

- أن مستوى أهمية توافر بعد الرؤية والرسالة وبعد الغايات والأهداف وبعد الخطط والسياسات والبرامج وتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي ككل في شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين كان متوسطا؛

- أن مستوى تطبيق شركات التأمين محل الدراسة للتخطيط الاستراتيجي ككل(التحليل الاستراتيجي للبيئة وتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي) ظهر متوسطا على العموم؛

- كما بينت النتائج، أن مستوى تحقيق ميزة التكلفة الأقل في شركات التأمين على الأضرار المدروسة من وجهة نظر المستجوبين كانت متوسطة؛

- أوضحت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة التميز في شركات التأمين على الأضرار المدروسة من وجهة نظر المستجوبين كانت متوسطة؛
- كما أوضحت النتائج أن مستوى الإبداع داخل شركات التأمين المدروسة على الأضرار من وجهة نظر المستجوبين كان متوسطاً؛
- بينت النتائج أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمختلف أبعادها في شركات التأمين على الأضرار المدروسة من وجهة نظر المستجوبين كانت متوسطة عموماً؛
- وجود ارتباط طردي موجب وقوي جدا بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وبين كل مكون من مكونات الميزة التنافسية والميزة التنافسية ككل في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة مما يؤكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع الدراسة الأولى التي قام بها **محمود علي الروسان** والتي كشفت عن وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل البيئي الخارجي وكل من أبعاد الميزة التنافسية (الوقت، السرعة، النوعية، المرونة) وكذلك الأمر فيما يخص عملية التحليل البيئي الداخلي والميزة التنافسية. كما تتفق نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع الدراسة الثالثة التي قام بها **سائد حسن يوسف شراب** والتي بينت وجود علاقة طردية قوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة بشكل عام والميزة التنافسية بشكل عام في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة؛
- وجود ارتباط طردي موجب وقوي جدا بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين كل مكون من مكونات الميزة التنافسية والميزة التنافسية ككل في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة مما يؤكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفق نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع الدراسة التي قام بها **سائد حسن يوسف شراب** والتي بينت وجود علاقة طردية قوية جدا بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وبين الميزة التنافسية بشكل عام في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة؛
- وجود ارتباط طردي موجب وقوي جدا بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري وبين كل مكون من مكونات الميزة التنافسية والميزة التنافسية ككل في شركات التأمين على الأضرار محل الدراسة مما يؤكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن: "اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار له علاقة ارتباط بخلق الميزة التنافسية"، وتتفق نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع الدراسة التي قام بها **سائد حسن يوسف شراب** والتي بينت وجود علاقة طردية قوية جدا بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشكل عام في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة؛

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة على خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين محل الدراسة عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ مما يدل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية؛
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي على خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين محل الدراسة عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ مما يدل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية؛ وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الثانية التي قام بها محمد فوزي علي العتوم فيما يتعلق بعنصر الرسالة والتي توصلت إلى وجود تأثير لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري على خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ مما يدل على ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أن: "اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار له تأثير ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية"؛
- إن اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة يساهم في خلق الميزة التنافسية لها.

التوصيات:

- من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع، يمكن إبراز التوصيات التالية:
- يجب على شركات التأمين الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة إدارية تساعد المنظمات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية والحصول على ميزة تنافسية تساعد على تحقيق أهدافها المستقبلية؛
 - أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أسلوباً إدارياً يستشرف المستقبل يجب على المنظمة التي ترغب في البقاء والاستمرار في الأسواق أن تتبناه لتحقيق أهدافها؛
 - العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة إدارتها، وذلك بإجراء دورات تدريبية لمسيريها وصانعي القرار بها وتدريبه في الجامعات لكل التخصصات؛
 - ضرورة الاستفادة من خبرات المؤسسات ذات السبق في الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لإدارتها، من أجل الاستفادة البناءة والتي تساعد صانعي القرار بها على التفكير الاستراتيجي البناء ومن ثم اتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة؛

- تبني شركات التأمين نظام معلومات حديث، لتوفير البيانات والمعلومات الضرورية التي تعتمد عليها عملية التخطيط الاستراتيجي للتمكن من اتخاذ قرارات سريعة وصائبة بصورة أفضل؛
- على شركات التأمين إنشاء لجنة للإبداع والابتكار، لتنمية وتعزيز أنشطة البحث والتطوير والقدرات الخاصة بها واستغلال المعارف وتوليد الأفكار والإبداعات فيها، من أجل تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها؛
- ضرورة الاهتمام بالثقافات التنظيمية الرائدة في الشركات العالمية المتطورة، حيث تمثل المحرك لنجاح أي مؤسسة، فهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين والحفاظ على هويتهم وبقائها ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد الموجودة بالمؤسسة؛
- إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساعد في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وفي الحصول على العمالة المؤهلة التي تؤدي إلى الإبداع وخلق الأفكار. وتستطيع التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وبالتالي تكون الشركة سباقة لتسويق منتجات جديدة ومتميزة في السوق؛
- الاهتمام أكثر بشكل ومحتوى الهيكل التنظيمي لشركات التأمين لما له من أهمية في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد وكذا تحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات داخلها، بحيث يجب أن يكون مرنا ومنسجما مع رسم وتنفيذ استراتيجياتها لتحقيق مزاياها التنافسية؛
- إعطاء اهتمام أكثر لتحليل البيئة الخارجية لتجنب التهديدات وللاستفادة من الفرص الممكنة مستقبلا في تحقيق الميزة التنافسية؛
- العمل على صياغة رسالة الشركة بحيث تكون واضحة وواقعية وتعبر عن حقيقة هويتها ونشاطها وقابلة للتجسيد في شكل خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات مكتوبة. وهو ما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف الشركة وتحسين أدائها، باعتبار أن الرسالة هي أداة لتنسيق جميع الجهود في الشركة ومحور أساسي في تحقيق اتصال مؤثر وفعال بين جميع مستوياتها.

آفاق الدراسة:

أثناء معالجتنا لهذه الإشكالية التمسنا نوع من التشعب في موضوع التخطيط الاستراتيجي، كونه ينطوي على العديد من الجوانب التي قد تصلح لتكون إشكاليات لبحوث مستقبلية، نقترح بعضها:

- أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير أداء شركات التأمين؛
- علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق الإبداع في شركات التأمين؛
- دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين؛
- التخطيط الاستراتيجي للتسويق في شركات التأمين.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

- الكتب

1. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، "التأمين و رياضياته"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
2. إبراهيم محمد مهدي، "التأمين ورياضته- الخطر والتأمين -"، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2010.
3. أحمد أبو السعود، "عقد التأمين- بين النظرية والتطبيق -"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2008.
4. أحمد سالم ملحم، "إعادة التأمين وتطبيقاتها في شركات التأمين الإسلامي"، دار الثقافة، عمان، ط1، 2005.
5. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية- مهارات التفكير الاستراتيجي-"، ط1، دار النهضة العربية، 2008.
6. أحمد صلاح عطية، "ماهية شركات التأمين"، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2003.
7. أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
8. أحمد ماهر، "دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
9. أحمد محمد لطفي أحمد، "نظرية التأمين- المشكلات العملية والحلول الإسلامية-" دار الفكر الجامعي للنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.
10. أحمد نور وأحمد بسيوني شحاتة، "محاسبة المنشآت المالية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
11. أسامة عزمي سلام وشقيري نوري موسى، "إدارة الخطر والتأمين"، دار حامد، ط1، عمان، 2007.
12. بشار يزيد الوليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار الراية، عمان، 2010.
13. بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010.
14. بهاء بهيج شكري، "إعادة التأمين بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر، ط1، عمان، 2008.
15. ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، عمان، جهينة، 2007.
16. ثناء محمد طعيمة، "محاسبة شركات التأمين- الإطار النظري والتطبيق العملي وفقا لأحدث المعايير المحاسبية لشركات التأمين و إعادة التأمين-"، ايتراك، ط1، القاهرة، 2002.
17. جديدي معراج، "مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2010.
18. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وآخرون، "التفكير الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية- منهج تطبيقي-"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

19. جمال علي هلالي وعبد الرزاق شحادة، "محاسبة المؤسسات المالية"، دار المناهج، عمان، ط1، 2007.
20. حربي محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، "التأمين وإدارة الخطر - النظرية والتطبيق"، دار وائل، ط1، عمان، 2008.
21. حسين مصطفى الهلالي وآخرون، "التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات - التنظيم والإدارة - الارتقاء بالكفاءات القيادية -"، ط1، السحاب، القاهرة، 2009.
22. خالد محمد بني حمدان وآخرون، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، دار اليازوري، عمان، 2009.
23. راشد راشد، "التأمينات البرية في ضوء قانون التأمينات الجزائرية المؤرخ في 1980/08/09"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
24. رمضان أبو السعود، "أصول التأمين"، دار المطبوعات الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2000.
25. روبرت - أ. بتس - ديفيد. لي، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية: الميزة التنافسية"، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008.
26. سعيد مقدم، "التأمين و المسؤولية المدنية"، دار كليك، طبعة أبريل، 2008.
27. شارلز وجاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، الرياض، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، 2001.
28. طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل، عمان، 2007.
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
30. عبد القادر حسين العطير، "التأمين البري في التشريع - دراسة مقارنة -"، دار الثقافة، ط1، عمان، 2006.
31. عبد الله مبروك النجار، "عقد التأمين ومدى مشروعيته في الفقه الإسلامي - دراسة مقارنة -"، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 1994.
32. عبد الهادي السيد محمد تقي الحكيم، "عقد التأمين حقيقته ومشروعيته"، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2003.
33. عز الدين فلاح، "التأمين مبادئ وأنواعه"، دار أسامة، ط1، عمان، 2008.

34. علي المشاقبة، محمد عدوان، سطاتم العمرو، "إدارة الشحن والتأمين"، دار الصفاء، ط1، عمان، 2003.
35. عيد أحمد أبو بكر ووليد إسماعيل السيفو، "إدارة الخطر والتأمين"، اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2009.
36. عيد أحمد أبو بكر، "إدارة أخطار شركات التأمين-أخطار الاكتتاب- أخطار الاستثمار"، دار صفاء، ط1، عمان، 2011.
37. عيسى حيرش، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، الجزائر، 2012.
38. فريد إل فراي وآخرون، "تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة"، ترجمة دنيا الملاح، ط1، 2007.
39. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية (مدخل المقارنات التطويرية المستمرة)"، الإسكندرية، 2000.
40. كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية- العولمة والمنافسة"، ط1، دار وائل، 2004.
41. مبروك حسين، "المدونة الجزائرية للتأمينات"، ط2، دار هومة، الجزائر، 2010، ص 16.
42. مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي"، دار المنهاج، عمان، 2009.
43. محسن أحمد الحضيري، "صناعة المزايا التنافسية- منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
44. محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
45. محمد الصيرفي، "التخطيط الاستراتيجي"، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
46. محمد توفيق البلقيني وجمال عبد الباقي واصف، "مبادئ إدارة الخطر والتأمين"، دار الكتب الأكاديمية، ط1، القاهرة، 2004.
47. محمد حسين منصور، "أحكام التأمين"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
48. محمد رفيق المصري، "التأمين وإدارة المخاطر- تطبيقات على التأمينات العامة"، زهران، عمان، 2009.
49. محمد عبد الحسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، "نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية"، ط1، دار الثقافة، عمان، 2009.
50. محمود أبو بكر مصطفى وفهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الاستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
51. محمود مختار الهانسي وإبراهيم عبد النبي حمودة، "مقدمة في مبادئ التأمين بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

52. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2008.
53. معراج هواري، جهاد بوعزوز، أحمد مجدل، "واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل"، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، عمان، 2013.
54. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات"، القاهرة، 2011.
55. منير إبراهيم الهندي، إدارة الأسواق و المنشآت المالية ، توزيع منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1999.
56. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
57. نبيل حامد مرسي، "التخطيط الاستراتيجي"، الإسكندرية، 2008.
58. نبيل محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
59. نبيل مرسي خليل، "التخطيط الاستراتيجي"، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
60. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
61. نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات"، ط1، دار الثقافة، عمان، 2004.
62. وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد فجل، "البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، دار حامد، الأردن، 2007.

– الرسائل العلمية

1. إبراهيم يوسف الأشقر، "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2002.
2. بن سديرة عمر، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع وآفاق-دراسة حالة المؤسسات المحلية بولاية سطيف-"، رسالة ماجستير في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2005.
3. حامدي أحلام، "التسويق الابتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مركب سفيتال ببجاية-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012.

المراجع

4. سمر رجب عطا الله، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات-دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة-"، ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، 2005.
5. سائد حسن يوسف شراب، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية- دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية محافظات غزة-"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
6. عثمان مهدي، "أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية-دراسة ميدانية من منظور المديرين-"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2003.
7. غزولي إيمان، "البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 2010.
8. معزوز سامية، "قرار إعادة التأمين- دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين CAAT-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
9. هدى بن محمد، "تحليل ملائمة ومردودية شركات التأمين- دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

- القوانين

1. المادة 619 من القانون المدني الجزائري، حسب آخر تعديل له، "قانون رقم 07-05 المؤرخ في 2007/05/13".

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- الكتب

1. Constant Eliashberg, François Couilbault, « Les Grands Principes de L'assurance », L'argus de l'assurance, 9^{eme} éditions, France, 2009.
2. Denis-Clairlambert, « L'économie des assurances », Armand Colin, Paris 1996.

3. M. Porter, «L'avantage Concurrentiel», Ed dunod ,2éme édition, 2002.
4. Michael. Porter, L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance.1ère édition, paris, dunod, 1999.

ثالثا:مواقع الانترنت

1. <http://www.caat.dz/>
2. <http://www.saa.dz/>
3. <http://www.2a.dz/>
4. <http://www. .araam .dz/>
5. <http://www.allianceassurances.com.dz/>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاديات التأمين

هذا الاستبيان موجه للإطارات في الإدارة العليا والمتوسطة

سيدي الكريم السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

أفيدكم علما أنه تم تصميم هذا الاستبيان لاستكمال الجزء التطبيقي من رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تحت عنوان:

التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار

" دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار "

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في خلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار بالجزائر.

وأود أن أحيط سيادتكم علما بأن تعاونكم الفعال في تعبئة هذا الاستبيان سيكون له أثر بالغ في الحصول على أفضل النتائج و إتمام هذه الدراسة ونؤكد لكم أن كل ما تدلون به من آراء أو معلومات ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط .

وأخيرا لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذا الاستبيان.

الباحثة

مخناش ابتسام

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوبين

يرجى وضع الإشارة (X) أمام العبارة المناسبة في المربع .

1- المستوى التعليمي

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

مؤهلات أخرى ☐

2- عدد سنوات الخبرة في المجال

أقل من 5 سنوات ☐

5 - أقل من 10 سنوات ☐

10 - أقل من 15 سنة ☐

15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي .

لمعرفة مدى تبني شركتكم للتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري، نعرض عليكم بعض الأحكام المسبقة ، وعليكم إبداء درجة موافقتكم عليها من خلال وضع الإشارة (X) أمام أحد الفقرات المناسبة .

الملاحق

رقم	الفقرة	بدائل الإجابة				
		موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
	1- التحليل الاستراتيجي للبيئة.					
	بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية					
1	تعمل الشركة على القيام بتحديد نقاط القوة لديها للاستفادة منها في المستقبل .					
2	تعمل الشركة على القيام بتحديد نقاط الضعف لديها للسعي لتجنبها أو التغلب عليها.					
3	تهتم الشركة بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملاءمته لعملياتها .					
4	تعمل الشركة على تقييم وحصر مواردها (الملموسة وغير الملموسة) بصفة دائمة .					
5	تعمل الشركة بصفة دائمة على تحليل القدرات التسويقية لديها .					
6	تهتم الشركة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة بداخلها .					
7	تراعي الشركة عند تحليل الموارد البشرية لديها العدد بالإضافة إلى المهارة.					
	بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية					
8	تعمل الشركة على القيام بعملية تشخيص الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل.					
9	تعمل الشركة على القيام بعملية تشخيص التهديدات التي تحيط بها لمواجهتها .					
10	تهتم الشركة برصد ما يحدث في البيئة السياسية من تغييرات.					
11	تهتم الشركة برصد ما يحدث في البيئة الاقتصادية من تغييرات .					
12	تعمل الشركة على تحليل العوامل الاجتماعية وتأثيراتها.					
13	تعمل الشركة بصفة دائمة على تحليل العوامل التنافسية وتأثيراتها.					

الملاحق

14	تعمل الشركة بشكل دائم على تحليل العوامل التشريعية وتأثيراتها.				
15	تهتم الشركة بمتابعة التقدم التكنولوجي للاستفادة منه في عملياتها .				
16	تعمل الشركة على ترسيخ القضايا القيمية بصفة دائمة .				
2- عناصر التخطيط الاستراتيجي					
موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا	
بعد الرؤية والرسالة					
17	لدى الشركة رؤية واضحة.				
18	توضح الرؤية الاتجاهات المستقبلية للشركة فيما يخص مجال نشاطها.				
19	توضح رسالة الشركة ماهيتها (من نحن؟).				
20	تمتلك الشركة رسالة واضحة معبرة ومكتوبة.				
21	توضح رسالة الشركة قيمها و فلسفتها.				
22	رسالة الشركة طموحة ومحفزة للعمل و للإبداع من طرف العاملين داخلها.				
23	رسالة الشركة يمكن تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج .				
بعد الغايات والأهداف الإستراتيجية					
موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا	
24	تمتلك الشركة غايات تنبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها.				
25	لدى الشركة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة على المدى القصير.				
26	تتسم أهداف الشركة بالمرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.				
27	تضع الشركة أهدافا تحدد النتائج المرغوب التوصل إليها مسبقا.				

الملاحق

28	تراعي الشركة في صياغتها للأهداف السهولة والوضوح .				
	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا
29	تضع الشركة الخطط اللازمة لتحقيق رسالتها و أهدافها.				
30	تحدد الخطط خطوط سير الشركة في جميع المجالات بما يتناسب وتحقيق الأهداف.				
31	تختار الشركة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها .				
32	تتبع الشركة سياسات توضح وتفسر لجميع العاملين ، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهدافها .				
33	يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها ومن ثم الاستراتيجيات من خلال إشراك الجهات المعنية بها .				
34	يتم إعداد الموازنة المالية للشركة بمشاركة الجهات المعنية ، لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بها .				
35	يتم تحديد سلسلة من الإجراءات نابعة من السياسات ومتماشية معها في سبيل تحقيق هدف معين .				

المحور الثاني: الميزة التنافسية.

لمعرفة واقع الميزة التنافسية في شركتكم، نعرض عليكم بعض الأحكام المسبقة، وعليكم إبداء درجة موافقتكم عليها من خلال وضع الإشارة (X) أمام أحد الفقرات المناسبة.

رقم	الفقرة	بدائل الإجابة				
		موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا
	بعد التكلفة الأقل					
36	تعمل الشركة على خفض تكلفة الخدمات التي تقدمها لعملائها .					
37	تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة.					

الملاحق

38	تعمل الشركة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف .				
39	تقوم الشركة بمراقبة عناصر التكاليف لحفضها .				
40	تعمل الشركة بصفة دائمة على تخفيض تكاليف التوزيع والترويج قدر الإمكان .				
41	للشركة نظام فعال للمحاسبة التحليلية .				
بعد التمييز					
	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
42	تقدم الشركة خدماتها بمواصفات متفردة عن منافسيها.				
43	تعتمد الشركة على شبكة توزيع حديثة لتحقيق السرعة في انجاز الخدمات وسهولة إيصالها للعملاء.				
44	لدى الشركة خبرات ومهارات متميزة تساهم في تقديم خدمات متفردة .				
45	تعتمد الشركة المواصفات العالمية للجودة الشاملة للارتقاء بمستوى خدماتها				
46	تمتلك الشركة ميزة جذب قوية بناء على جودة منتجاتها.				
47	تعتمد الشركة الأسلوب الودي للتعامل مع عملائها.				
48	تعمل الشركة على إيصال خدماتها إلى ابعد نقطة ممكنة في الأسواق.				
بعد الإبداع					
	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
49	تعمل الشركة على عصنة العمليات والإجراءات التأمينية مع متطلبات الوضع التنافسي .				
50	تعمل الشركة على تطوير وتحسين خدماتها بشكل دائم .				
51	تعمل الشركة على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لتلبية الرغبات المختلفة للعملاء .				
52	تحرص الشركة على إخضاع موظفيها لدورات تدريبية داخل وخارج الوطن				
53	تقوم الشركة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس في الخدمات المقدمة .				
54	تعمل الشركة على استثمار الطاقات المتميزة للعاملين لديها.				

الملاحق

					لدى الشركة سياسة اتصال حديثة وفعالة لتبادل المعلومات بينها وبين عملائها.	55
					لدى الشركة لجنة الإبداع و الابتكار.	56

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

الاختصار	الدلالة
CAAT	Compagnie Algérienne des Assurances Total
SAA	Société Nationale d'Assurance
2A	L'Algérienne des Assurances
SALAMA	Salama Assurances Algérie
ALLIANCE	Alliance Assurances
CAAR	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

الفهارس

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية	01
19	فوائد التخطيط الاستراتيجي	02
26	معوقات التخطيط الإستراتيجي	03
29	التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الإستراتيجية	04
32	العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية	05
34	نموذج القوى "لبورتر"	06
68	سلسلة القيمة	07
75	دورة حياة الميزة التنافسية.	08
81	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	09
82	مساهمة الكفاءات المتميزة في خلق الميزة التنافسية	10
84	الاستراتيجيات العامة للتنافس ل <i>Porter 1980</i> .	11
144	نموذج الدراسة	12
170	مخطط <i>Diagramme gaussien P-P</i> للأخطاء العشوائية	13
171	ثبات تباين البواقي المعيارية	14

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي وبين مفهومي التخطيط بعيد المدى والإدارة الإستراتيجية.	12
02	الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.	14
03	توزيع موارد المنظمة وخصائصها ومؤشرات قياسها.	40
04	توزيع قدرات المنظمة حسب الوظائف.	42
05	مستويات الإستراتيجية في المنظمة (أهم الاعتبارات والعناصر).	53
06	أنواع المزايا التنافسية كما أوردها بعض الباحثين.	70
07	استراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها	89
08	مقياس ليكرت الخماسي	141
09	معامل الثبات ألفا كرونباخ	142
10	توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي	146
11	توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة في المجال	146
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات "تحليل البيئة الداخلية"	148
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات "تحليل البيئة الخارجية"	150
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات مجال "التحليل الاستراتيجي للبيئة".	152
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد "عنصر الرؤية والرسالة"	153
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد "عنصر الغايات والأهداف"	154
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات "عنصر الخطط والسياسات والبرامج"	156
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين لمجال "توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي"	157
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين لمحور "التخطيط الاستراتيجي" لشركات التأمين المدروسة.	158
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد "التكلفة الأقل"	160
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد " التميز"	161
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد " الإبداع"	163

164	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات "الميزة التنافسية"	23
166	نتائج معامل الارتباط بين التحليل الاستراتيجي للبيئة والميزة التنافسية	24
167	نتائج معامل الارتباط بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية	25
169	نتائج معامل الارتباط بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية	26
171	اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار	27
172	تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة على خلق الميزة التنافسية	28
174	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي على خلق الميزة التنافسية	29
175	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير اعتماد التخطيط الاستراتيجي على خلق الميزة التنافسية	30

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ-ذ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي
02	تمهيد:
	المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي.....
03	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
9	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي
15	المطلب الثالث: خصائص، أهداف ، أساليب ومبررات التخطيط الاستراتيجي.....
	المبحث الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي.....
18	المطلب الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي والمجالات التي يركز عليها.....
22	المطلب الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المنظمة ومعوقاته
27	المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بأنظمة الإدارة الأخرى.....
	المبحث الثالث : خطوات التخطيط الاستراتيجي.....
30	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة.....
43	المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية.....
55	المطلب الثالث: تنفيذ الاستراتيجية.....
56	المطلب الرابع: المتابعة والتقييم.....
58	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الميزة التنافسية - دراسة نظرية-

60	تمهيد:
	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية.....
61	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
64	المطلب الثاني: أهم المصطلحات المرتبطة بالميزة التنافسية
68	المطلب الثالث: أبعاد التنافس.....
	المبحث الثاني : أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.....
70	المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية.....
74	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير جودتها
78	المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية.....
	المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية واستمراريتها.....
80	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.....
83	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس كأساس للميزة التنافسية.....
90	المطلب الثالث: تنمية الميزة التنافسية واستمراريتها.....
93	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الإطار النظري للتأمين وشركات التأمين

95	تمهيد:
	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التأمين.....
96	المطلب الأول: ماهية التأمين.....
99	المطلب الثاني: أنواع التأمين.....
102	المطلب الثالث: الأدوار والأسس الفنية للتأمين.....

	المبحث الثاني: عقد التأمين.....
106	المطلب الأول: تعريف وخصائص عقد التأمين.....
108	المطلب الثاني: عناصر ومراحل إبرام عقد التأمين.....
116	المطلب الثالث: مبادئ وأطراف عقد التأمين.....
	المبحث الثالث: شركات التأمين.....
120	المطلب الأول: تعريف وخصائص شركات التأمين.....
121	المطلب الثاني: شروط ووظائف شركات التأمين.....
125	المطلب الثالث: أنواع شركات التأمين.....
128	خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع: دراسة ميدانية على بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار	
130	تمهيد:
	المبحث الأول : تقديم عام لشركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة..
131	المطلب الأول: تقديم شركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT.....
133	المطلب الثاني: تقديم الشركة الوطنية للتأمين SAA.....
135	المطلب الثالث: تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات 2A.....
136	المطلب الرابع: تقديم شركة سلامة للتأمينات الجزائر SALAMA.....
138	المطلب الخامس: تقديم شركة أليانس للتأمينات ALLIANCE
	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية.....
139	المطلب الأول: منهج الدراسة،مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات.....
143	المطلب الثاني: متغيرات ونموذج الدراسة
	المبحث الثالث: تحليل بيانات محاور الاستبيان واختبار صحة فرضيات الدراسة

145	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوين.....
147	المطلب الثاني:تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائية على الأضرار المدروسة.....
165	المطلب الثالث:اختبار صحة فرضيات الدراسة.....
179	خلاصة الفصل.....
181	الخاتمة العامة.....
188	قائمة المراجع.....
195	الملاحق.....
203	قائمة المختصرات.....
205	فهرس الأشكال.....
206	فهرس الجداول.....
208	فهرس المحتويات.....
الملخص	

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري من خلال بعده (التحليل الاستراتيجي للبيئة وتوافر عناصر التخطيط الاستراتيجي) في بناء وخلق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، التميز والابداع) في بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم استبيان بحث لغرض الحصول على البيانات الأولية، تضمن ست وخمسون فقرة، وزعت على إطارات خمس شركات تأمين جزائرية على الأضرار. على ضوء ذلك تم جمع المعلومات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج Spss19، وذلك بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل الانحدار البسيط.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة، طردية وقوية بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري من قبل شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة وبين خلق الميزة التنافسية، كما وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري من طرف شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة على بناء وخلق الميزة التنافسية، وأن اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في بناء وخلق الميزة التنافسية في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، شركات التأمين.

Le résumé:

Cette étude visait à identifier la réalité de l'utilisation de la planification stratégique en tant que méthode de gestion à travers ces deux principales dimensions (analyse stratégique de l'environnement et la disponibilité des éléments de planification stratégique) dans la construction et la création de l'avantage concurrentiel avec ces dimensions (least cost, différenciation, innovation) dans certaines entreprises d'assurance Algériennes spécialisés en assurance dommages.

Et pour atteindre les objectifs de l'étude et de tester les hypothèses, un questionnaire de recherche était formulé dans le but d'obtenir des données brutes, inclus Cinquante-six paragraphe, et distribué aux cadres de cinq entreprises d'assurance Algériennes spécialisés dans assurance dommages. Et Sur cette base, on a collecté les informations, et on a analysé et testé les hypothèses en utilisant le programme Spss19 à l'aide d'une variété de méthodes statistiques comme la moyenne arithmétique, écart-type et de l'analyse de régression simple.

En conséquence, l'étude a révélé qu'il existe une forte corrélation positive directe entre l'utilisation de planification stratégique comme une méthode de gestion approuvée par les entreprises d'assurance algériennes étudiées et entre la création d'un avantage concurrentiel, L'étude a également constaté qu'il y a un effet statistiquement significatif de l'adoption de la planification stratégique en tant que méthode de gestion par les entreprises d'assurance algériennes étudiées pour construire et créer un avantage concurrentiel, Et que l'adoption de la planification stratégique comme un moyen de gestion contribuer à la construction et la création d'un avantage concurrentiel dans les entreprises d'assurance Algériennes étudiées.

Mots clés: planification stratégique, avantage concurrentiel, les entreprises d'assurance.