



جامعة فرحات عباس  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات أطروحة دكتوراه  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إقتصاديات التأمين

بعنوان:

دور التسويق الإبتكاري في تحسين أداء قوى البيع في شركات  
التأمين - دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية  
للتأمين Saa بسطيف -

تحت إشراف الأستاذ:  
أ.د. هباش فارس

من إعداد الباحثة :  
قرواني مريم

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د. بن يعقوب الطاهر	رئيسا	جامعة سطيف 1
أ.د. هباش فارس	مشرفا	جامعة سطيف 1
د. خاسف جمال الدين	مناقشا	جامعة سطيف 1
د. مير أحمد	مناقشا	جامعة مسيلة
د. طحطوح مسعود	مناقشا	جامعة باتنة
أ.د. عثمانى أحسين	مناقشا	جامعة أم البواقي

السنة الجامعية: 2020-2021





جامعة فرحات عباس  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات أطروحة دكتوراه  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إقتصاديات التأمين

بعنوان:

دور التسويق الإبتكاري في تحسين أداء قوى البيع في شركات  
التأمين - دراسة حالة المديرية الجهوية سطيف للشركة  
الوطنية للتأمين Saa بسطيف-

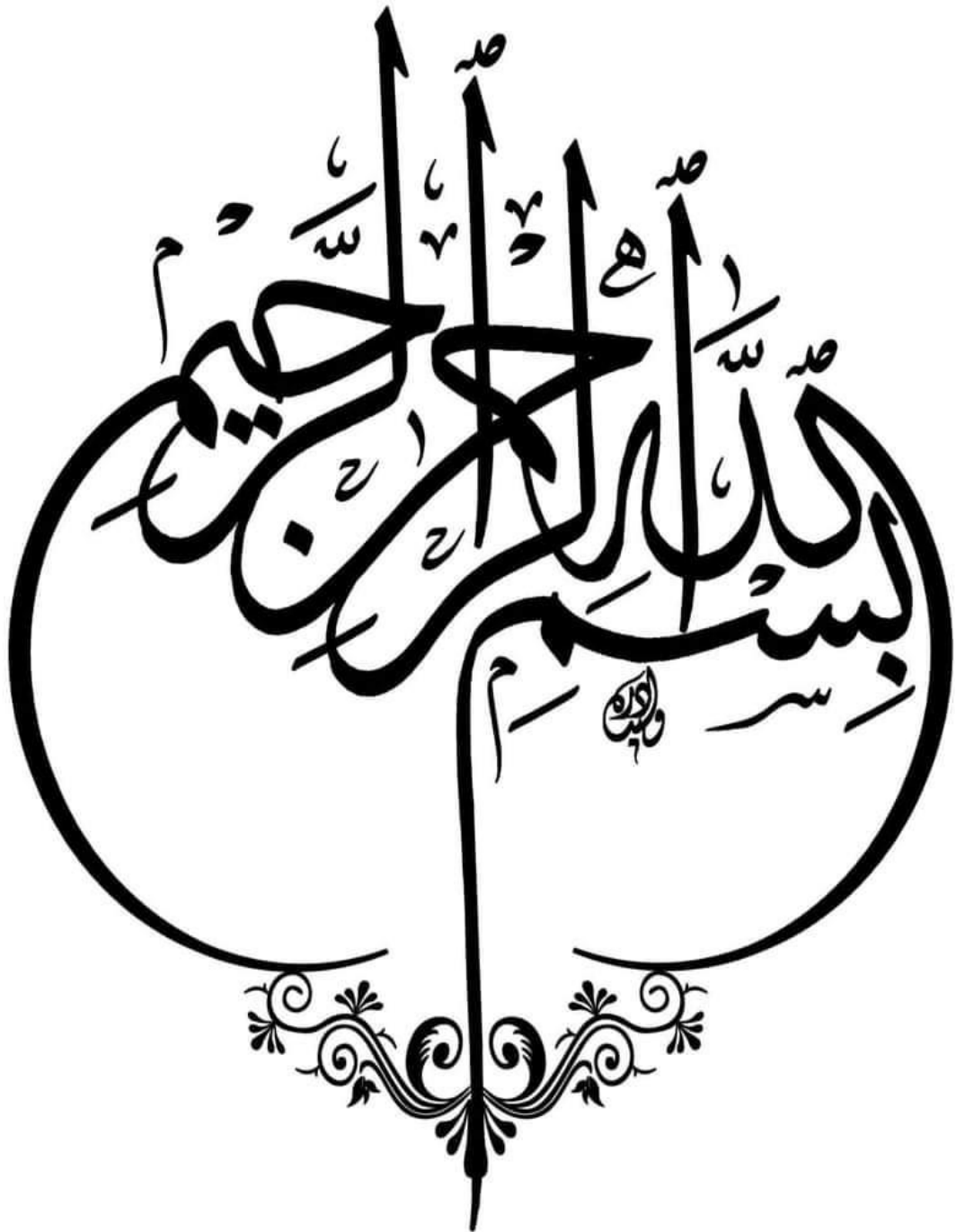
تحت إشراف الأستاذ:  
أ.د. هباش فارس

من إعداد الباحثة :  
قرواني مريم

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د. بن يعقوب الطاهر	رئيسا	جامعة سطيف 1
أ.د. هباش فارس	مشرفا	جامعة سطيف 1
د. خاسف جمال الدين	مناقشا	جامعة سطيف 1
د. مير أحمد	مناقشا	جامعة مسيلة
د. طحطوح مسعود	مناقشا	جامعة باتنة
أ.د. عثمانى أحسين	مناقشا	جامعة أم البواقي

السنة الجامعية: 2020-2021



# إهداء

إلى "روح أبي" الطاهرة رحمة الله عليه

إلى من أفضلها عن نفسي "أمي" الحبيبة

إلى رفيق دربي وسندي وسبب نجاحي "زوجي" الغالي

إلى فرحتي وسعادتي إبنائي: "أنيس" و"سامي".

إلى كل أفراد عائلتي الصغيرة

والكبيرة

صديقاتي وزميلاتي

أهدي ثمرة جهدي

قرواني مريم



# شكر ونفاق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾ "

الآية 19 • سورة النمل

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسر طريقنا  
الحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا إلا وأغرقتني سرورا  
كل الشكر وأوفر التقدير للدكتور "هباش فارس" لعظيم فضله على تحمل عبء الإشراف على  
هذه الرسالة وإخراجها في أحسن صورة، بدعمه ونصائحه الثمينة.  
كما يشرفني أن أقدم جزيل شكري لكل من مد لي يد العون طيلة مشوار إنجاز هذا العمل.  
وأدين بالشكر للأساتذة الذين شرفونا بتحكيم إستمارة البحث.  
كما لا يفوتني شكر مسؤولي الأقسام في المديرية الجهوية سطييف للشركة الوطنية للتأمين  
وقوتها البيعية الذين دعموني لاتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

قرواني مريم

A decorative border with intricate black floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border consists of a central rectangular frame with rounded corners and ornate flourishes extending from the top and bottom centers.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
-	إهداء
-	الشكر والتقدير
III	فهرس المحتويات
XIV	فهرس الجداول
XX	فهرس الأشكال
XXIV	فهرس الصور
XXVI	قائمة المختصرات
XXVIII	الملخص
أ	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
د	منهجية وأدوات البحث
هـ	حدود الدراسة
هـ	أسباب اختيار موضوع الدراسة
و	الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية
م	صعوبات الدراسة
م	هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: التأصيل النظري للتسويق الابتكاري في التأمين</b>	
2	تمهيد
3	1.1. الإبتكار في مجال التأمين
3	1.1.1. عموميات حول التأمين
3	1.1.1.1. نبذة مختصرة حول نشأة التأمين
4	2.1.1.1. تعريف التأمين



6	3.1.1.1 مميزات الخدمة التأمينية
7	2.1.1 الإبتكار في التأمين
7	1.2.1.1 تعريف الإبتكار في شركات التأمين
8	2.2.1.1 أهمية الإبتكار في التأمين
11	3.2.1.1 مجالات الإبتكار الجوهرية في التأمين
13	3.1.1 أنواع الإبتكار في التأمين
13	1.3.1.1 حسب طبيعة الإبتكار
14	2.3.1.1 حسب درجة الإبتكار
15	4.1.1 خصائص الإبتكار
16	5.1.1 مستجدات الإبتكار في التأمين
16	1.5.1.1 التحول الرقمي للتأمين
17	2.5.1.1 تطور التأمين العالمي في ظل تكنولوجيا التأمين
19	2.1 التسويق الإبتكاري في شركات التأمين
19	1.2.1 مفهوم التسويق الإبتكاري في التأمين
19	1.1.2.1 تعريف التسويق الإبتكاري في التأمين
21	2.1.2.1 أنواع التسويق الإبتكاري
22	3.1.2.1 أهمية التسويق الإبتكاري في التأمين
23	2.2.1 العوامل المحفزة لتوجه شركات التأمين نحو التسويق الإبتكاري
24	3.2.1 مراحل عملية التسويق الإبتكاري
28	4.2.1 طرق تقييم التسويق الإبتكاري ومقومات نجاحه
28	1.4.2.1 طرق تقييم التسويق الإبتكاري
30	2.4.2.1 مقومات نجاح التسويق الإبتكاري
31	3.1 الإبتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي التأميني
31	1.3.1 التسويق الإبتكاري في المنتج التأميني
32	1.1.3.1 تصنيف الإبتكارات في المنتج التأميني
34	2.1.3.1 التخطيط لمنتج التأمين جديد
35	3.1.3.1 الإهتمام بالإبتكار في منتجات التأمين
37	4.1.3.1 بعض نماذج الإبتكار في منتجات التأمين

47	2.3.1. التسويق الإبتكاري في توزيع خدمة التأمين
49	3.3.1. التسويق الإبتكاري في ترويج خدمة التأمين
51	4.3.1. التسويق الإبتكاري في تسعير خدمة التأمين
54	5.3.1. التسويق الإبتكاري في المزيج الممتد لخدمة التأمين
54	1.5.3.1. الإبتكار التسويقي في الأفراد
56	2.5.3.1. الإبتكار التسويقي في الدليل المادي للخدمة التأمينية
56	3.5.3.1. الإبتكار التسويقي في عمليات الخدمة التأمينية
62	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لمفهوم قوى البيع</b>	
64	تمهيد
65	1.2. مفهوم قوى البيع
65	1.1.2. تعريف إدارة المبيعات
66	2.1.2. تعريف قوى البيع
67	1.2.1.2. دور قوى البيع
70	1.2.2.2. أنواع قوى البيع
74	3.1.2. أسس تنظيم قوى البيع لتحقيق الأهداف البيعية
76	4.1.2. قوى البيع في دورة حياة الاعمال
80	2.2. الإدارة الناجحة لقوى البيع
80	1.2.2. مصادر الحصول على قوى البيع وتحديد الحجم الأمثل لهم
80	1.1.2.2. مصادر قوى البيع
82	2.1.2.2. تحديد الحجم الأمثل لقوى البيع
83	2.2.2. إختيار وتوظيف قوة البيع
86	3.2.2. تدريب قوى البيع
86	1.3.2.2. مفهوم تدريب قوة البيع
87	2.3.2.2. أهمية وأهداف تدريب قوة البيع
96	4.2.2. تحفيز قوى البيع

97	1.4.2.2. أهمية تحفيز رجال البيع
97	2.4.2.2. مراحل التحفيز
98	3.4.2.2. أنواع الحوافز لقوى البيع
100	2.2. 5. تقييم أداء قوى البيع
101	1.5.2.2. تعريف تقييم أداء قوى البيع
102	2.5.2.2. أهداف تقييم أداء رجال البيع
103	3.5.2.2. طرق تقييم أداء رجال البيع
104	4.5.2.2. خطوات تقييم الأداء
105	3.2. الاساليب المنتهجة لتحسين أداء قوى البيع في العمليات البيعية
105	1.3.2. خطوات البيع
108	2.3.2. مساهمة قوى البيع في التسويق الابتكاري
108	1.2.3.2. قوى البيع كطرف مبتكر
109	2.2.3.2. قوى البيع كمصدر لجمع المعلومات المستخدمة في عملية الابتكار
110	3.2.3.3. أداة بيع المنتج الجديد
111	2.3.2. إتقان الأساليب التفاوضية لإتمام العمليات البيعية
112	3.3.2. رقمنة قوى البيع
114	4.3.2. التوجه نحو استخدام شبكات التواصل الاجتماعي
114	1.4.3.2. تعريف شبكات التواصل الاجتماعي
115	2.4.3.2. وسائل شبكة التواصل الاجتماعي
117	3.4.3.2. أهمية شبكات التواصل الاجتماعي لقوة البيع
119	5.3.2. أتمتة قوى البيع وتبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي
119	1.5.3.2. أتمتة قوى البيع
121	2.5.3.2. تبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في البيع
126	خلاصة
الفصل الثالث: تقييم الأداء في شركات التأمين بالجزائر	

127	تمهيد
128	1.3. التأصيل النظري لمفهوم الأداء في شركات التأمين
128	1.1.3. المفاهيم الأساسية للأداء
128	1.1.1.3. ظهور مصطلح الأداء
129	2.1.1.3. تعريف الأداء
134	2.1.3. آليات تحسين الأداء
137	3.1.3. تصنيفات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
137	1.3.1.3. تصنيفات الأداء
141	2.3.1.3. العوامل المؤثرة في الأداء
142	4.1.3. معايير قياس الأداء
143	1.4.1.3. تعريف قياس الأداء
144	2.4.1.3. معايير قياس الأداء المالي وغير المالي
148	2.3. تقييم الأداء في شركات التأمين
148	1.2.3. وظائف شركات التأمين
149	1.1.2.3. وظيفة التسعير
151	2.1.2.3. وظيفة الإكتتاب
152	3.1.2.3. وظيفة الإنتاج
153	4.1.2.3. وظيفة تسوية المطالبات
153	5.1.2.3. وظيفة إعادة التأمين
153	6.1.2.3. وظيفة الإستثمار
153	2.2.3. معايير تقييم أداء شركات التأمين
153	1.2.2.3. المعايير الخارجية والداخلية لتقييم أداء شركات التأمين
154	2.2.2.3. معيار الربح ووجهة نظر الزبون
156	3.2.3. مؤشرات الأداء الرئيسية في صناعة التأمين
157	1.3.2.3. مقاييس الملاءة
158	2.3.2.3. مقاييس الأداء المتعلقة بالمطالبات

159	3.3.2.3. مقاييس الأداء العامة المتعلقة بالتكلفة
159	4.3.2.3. مقاييس الأداء المتعلقة بالمبيعات
160	5.3.2.3. مقاييس الأداء المتعلقة برضا الزبون
160	6.3.2.3. مقاييس الأعمال الداخلية المتوقعة
161	4.2.3. المؤشرات الإقتصادية الأدائية لسوق التأمين العالمي
165	5.2.3. المؤشرات الأدائية لسوق التأمين بالجزائر
165	1.5.2.3. المؤشرات الاقتصادية
168	2.5.2.3. المؤشرات المالية
172	6.2.3. أداء قوى البيع في شركات التأمين في الجزائر
172	1.6.2.3. أنواع قوى البيع في شركات التأمين في الجزائر
178	2.6.2.3. تطور قوى البيع في شركات التأمين بالجزائر
180	3.6.2.3. أداء قوى البيع في نشاط الانتاج لشركات التأمين للفترة 2012-2018
183	خلاصة
<b>الفصل الرابع: التعريف بميدان الدراسة والخطوات المنهجية لتنفيذها</b>	
185	تمهيد
186	1.4. التعريف بميدان الدراسة
186	1.1.4. أدوات جمع المعلومات
187	2.1.4. تعريف الشركة الوطنية للتأمين
188	1.2.1.4. لمحة تاريخية عن نشأة الشركة الوطنية للتأمين (Saa)
189	2.2.1.4. أسباب اختيار الشركة الوطنية للتأمين (Saa)
189	3.2.1.4. الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (Saa)
193	3.1.4. التعريف بالمديرية الجهوية سطيف للشركة الجزائرية للتأمين (Saa)
193	1.3.1.4. نشأة المديرية الجهوية سطيف للشركة الجزائرية للتأمين (Saa)
194	2.3.1.4. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية سطيف للشركة الجزائرية للتأمين (Saa)
195	3.3.1.4. المنتجات التي توزعها الشركة الوطنية للتأمين (Saa)
195	4.1.4. تشخيص البيئة المحيطة بالشركة (Saa)

198	5.1.4. السياسة التسويقية للشركة (Saa)
200	2.4. التسويق الابتكاري في الشركة (Saa)
200	1.2.4. التسويق الابتكاري في مجال المنتج في الشركة الوطنية للتأمين (Saa)
201	1.1.2.4. مراحل ابتكار المنتج التأميني في الشركة الوطنية للتأمين
202	2.1.2.4. المنتجات الجديدة 2016-2019
206	2.2.4. الابتكار التسويقي في مجال التوزيع للشركة
207	3.2.4. الابتكار التسويقي في مجال الترويج للشركة
210	4.2.4. التسويق الابتكاري في المزيج الممتد للخدمة
210	1.4.2.4. التسويق الابتكاري في الأفراد
211	2.4.2.4. التسويق الابتكاري في الدليل المادي
212	3.4.2.4. التسويق الابتكاري في العمليات
213	3.4. الخطوات المنهجية لاعداد الدراسة الميدانية
214	1.3.4. نموذج الدراسة، متغيراتها وحدودها
214	1.1.3.4. نموذج الدراسة
215	2.1.3.4. حدود الدراسة
216	2.3.4. أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
216	1.2.3.4. أدوات جمع البيانات
219	2.2.3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة
221	3.3.4. الصدق الظاهري وثبات أداة الاستبيان
221	1.3.3.4. الصدق الظاهري لأداة الدراسة
221	2.3.3.4. ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
222	4.3.4. مجتمع وعينة الدراسة
222	1.4.3.4. مجتمع الدراسة
222	2.4.3.4. عينة الدراسة

223	4.4. تحليل أداء قوى البيع في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف وحساب مؤشرات أداء قوى البيع في الشركة
224	1.4.4. تقييم نشاط الإنتاج لقوى البيع في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف للفترة 2012-2019
224	1.1.4.4. الأقساط المجمعة لقوى البيع في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف للفترة 2012-2019
227	2.1.4.4. الأقساط المجمعة لقوى البيع في بيع الضمانات الجديدة
229	3.1.4.4. تقييم أداء قوى البيع محل الدراسة في تحصيل الأقساط في المديرية الجهوية بسطيف
232	2.4.4. تقييم نشاط تسوية المطالبات لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية بسطيف في الفترة 2012-2019
234	3.4.4. تقييم قوى البيع محل الدراسة من حيث تحقيق الأهداف المحددة عبر المديرية الجهوية بسطيف للفترة 2012-2019
236	4.4.4. تقييم الأرباح المحققة من قبل قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية بسطيف للفترة 2012-2019.
238	5.4. حساب مؤشرات التسويق الابتكاري ومؤشرات أداء قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية بسطيف للفترة 2012-2019
239	1.5.4. مؤشرات التسويق الابتكاري للشركة الوطنية للتأمين عبر المديرية الجهوية بسطيف
239	1.1.5.4. عدد المنتجات الجديدة المقدمة للأسواق في فترة 2016-2019
240	2.1.5.4. نسبة الزيادة في المبيعات الناتجة عن التسويق الابتكاري
245	2.5.4. مؤشرات الأداء لقوى البيع في المديرية الجهوية
245	1.2.5.4. مؤشر تحصيل الأقساط لقوى البيع
247	2.2.5.4. مؤشر نوعية الخدمة (تسوية المطالبات)
249	3.2.5.4. مؤشر تحقيق الأهداف البيعية لقوى البيع محل الدراسة للفترة 2012-2019
252	3.5.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة باستخدام البيانات المالية لقوى البيع
257	خلاصة

الفصل الخامس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات	
259	تمهيد
260	1.5. عرض وتحليل محاور الاستبيان
261	1.1.5. دراسة وصفية لخصائص المستجوبين
261	1.1.1.5. توزيع قوى البيع وفق متغير النوع
262	2.1.1.5. توزيع قوى البيع وفق متغير رمز الوكالة
262	3.1.1.5. توزيع قوى البيع وفق متغير الولاية
263	4.1.1.5. توزيع قوى البيع وفق متغير السن
263	5.1.1.5. توزيع قوى البيع وفق متغير المستوى التعليمي
264	6.1.1.5. توزيع المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة
265	7.1.1.5. توزيع المستجوبين حسب الخضوع للتكوين المتخصص في الابتكار
266	8.1.1.5. توزيع المستجوبين حسب الحاجة للتكوين المتخصص لتطوير المهارات الإبداعية
267	2.5. تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة
267	1.2.5. عرض وتحليل إجابات المستجوبين على محور التسويق الابتكاري
267	1.1.2.5. تحليل إجابات المستجوبين لمحور التسويق الابتكاري في المنتج
270	2.1.2.5. تحليل إجابات المستجوبين على محور التسويق الابتكاري في التسعير
271	3.1.2.5. تحليل إجابات المستجوبين لمحور التسويق الابتكاري في التوزيع
273	4.1.2.5. تحليل إجابات المستجوبين لمحور التسويق الابتكاري في الترويج
275	5.1.2.5. تحليل إجابات المستجوبين لمحور التسويق الابتكاري في الأفراد
276	6.1.2.5. تحليل إجابات المستجوبين لمحور التسويق الابتكاري في العمليات
278	7.1.2.5. تحليل إجابات المستجوبين لمحور التسويق الابتكاري في الدليل المادي
280	2.2.5. عرض وتحليل إجابات المستجوبين على محور أداء قوى البيع
281	1.2.2.5. تحليل إجابات قوى البيع على أبعاد الأداء المالي
286	2.2.2.5. تحليل إجابات قوى البيع على أبعاد الأداء غير المالي



289	3.5. عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة
289	1.3.5. الفرضية الرئيسية الأولى
291	2.3.5. الفرضية الرئيسية الثانية
292	3.3.5. الفرضية الرئيسية الثالثة
296	1.3.3.5. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة
312	2.3.3.5. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة
315	3.3.3.5. النموذج النهائي للدراسة
317	الخلاصة
320	خاتمة
326	قائمة المراجع
342	قائمة الملاحق

A decorative border with intricate black floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border consists of a central rectangular frame with rounded corners, topped and bottomed by symmetrical floral motifs.

# فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة:
(1.1)	ترتيب الشركات الأكثر إبتكارا لسنة 2019	9
(2.1)	مجالات الإبتكار الجوهرية في التأمين	11
(3.1)	طرق ومصادر الحصول على أفكار جديدة	25
(4.1)	منتجات التأمين المصغر	38
(5.1)	الفرق بين التأمين التقليدي والتأمين المتناهي الصغر	39
(6.1)	الفرق بين التأمين التكافلي والتأمين التقليدي	41
(7.1)	الفرق بين التأمين البارامتري والتأمين التقليدي	45
(1.2)	أهداف استخدام قوى البيع	69
(2.2)	أنواع قوى البيع	70
(3.2)	المقارنة بين هياكل تنظيم قوى البيع	75
(4.2)	أهمية قوى البيع في دورة حياة الأعمال	79
(5.2)	المؤشرات الداعية للتدريب	90
(6.2)	إيجابيات وسلبيات الحوافز	100
(1.3)	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	131
(2.3)	أشكال تحسين الأداء	135
(3.3)	دور التأمين في الاقتصاد	162
(4.3)	تطور أقساط التأمين لشركات التأمين وإعادة التأمين للفترة 2008-2017	163
(5.3)	مؤشر الكثافة لسوق التأمين الجزائري للفترة 2012-2019	166
(6.3)	معدل الاختراق للفترة 2012-2019	167
(7.3)	الحجم الإجمالي للإنتاج للفترة 2012-2019	168
(8.3)	إجمالي المطالبات وحجم التعويضات للفترة 2012-2019	170
(9.3)	نماذج صيرفة التأمين	177
(10.3)	تطور شبكات التوزيع لشركات التأمين في الجزائر للفترة 2012-2018	178

179	تطور الشبكات غير المباشرة للفترة 2015-2018	(11.3)
180	تطور الشبكات المباشرة للفترة 2015-2018	(12.3)
181	انتاج القوى البيع في شركات التأمين للفترة 2012-2018	(13.3)
193	شبكة توزيع المديرية الجهوية سطيف	(1.4)
196	الحصة السوقية للشركة (Saa) في سوق التأمين الجزائرية	(2.4)
202	خيارات التأمين الشامل المحدود	(3.4)
203	ضمانات فقدان المنفعة	(4.4)
204	ضمان استرداد الاقتطاع والتقاعد	(5.4)
209	الميزانية التقديرية للترويج للفترة 2016-2018	(6.4)
210	أسباب مغادرة الموظفين للشركة	(7.4)
211	تكوين الأفراد لتحسين الأداء سنة 2018	(8.4)
211	مراكز التدريب للشركة (Saa)	(9.4)
218	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(10.4)
219	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف	(11.4)
222	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	(12.4)
223	قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف	(13.4)
225	إجمالي الأقساط المجمع لقياس قوى البيع محل الدراسة	(14.4)
228	إجمالي أقساط الضمانات الاختيارية لمنتج التأمين على السيارات لقوى البيع محل الدراسة	(15.4)
230	الأقساط المحصلة لقوى البيع محل الدراسة بالمديرية الجهوية بسطيف	(16.4)
233	مخزون المطالبات السنوية لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف للفترة 2012-2019	(17.4)
235	الانحراف في الأداء السنوي للأهداف	(18.4)
237	الأرباح السنوية لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية بسطيف.	(19.4)
239	مؤشرات تقييم أداء قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين	(20.4)
240	المنتجات الجديدة للشركة الوطنية للتأمين في الفترة 2016-2019	(21.9)
241	حجم الاكتتاب في الضمانات الاختيارية الجديدة	(22.4)

243	حجم الإنتاج لباقة العروض الجديدة على السيارات لسنة 2018	(23.4)
245	مؤشر تحصيل الأقساط لقوى البيع محل الدراسة في الفترة 2012-2019	(24.4)
248	نسبة المطالبات لقوى البيع محل الدراسة في الفترة 2012-2019	(25.4)
250	مؤشر تحقيق الأهداف لقوى البيع في الفترة 2012-2019	(26.4)
251	معيار تصنيف القوى البيعية في الشركة الوطنية للتأمين	(27.4)
253	اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة المتوسط الحسابي للأقساط المحصلة قبل الابتكار والمتوسط الحسابي للأقساط المحصلة بعد التسويق الابتكاري	(28.4)
254	اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة المتوسط الحسابي لمتوسط الانحراف في الأهداف قبل وبعد التسويق الابتكاري	(29.4)
255	اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة المتوسط الحسابي لمتوسط الأرباح قبل التسويق الابتكاري والمتوسط الحسابي لمتوسط الأرباح بعد التسويق الابتكاري	(30.4)
256	اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة متوسط مخزون المطالبات القبلي ومتوسط مخزون المطالبات البعدي (الفرضية الفرعية الثالثة)	(31.4)
260	الاستثمارات الموزعة	(1.5)
261	توزيع المستجوبين حسب متغير النوع	(2.5)
262	توزيع المستجوبين حسب الولاية	(3.5)
263	توزيع المستجوبين حسب السن	(4.5)
264	توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي	(5.5)
265	توزيع المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة	(6.5)
265	توزيع المستجوبين حسب الخوض للتكوين المتخصص في الابتكار	(7.5)
266	توزيع قوى البيع حسب الحاجة للتكوين المتخصص لتطوير المهارات الإبداعية	(8.5)
268	مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في المنتج في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع	(9.5)
270	مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في التسعير في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع	(10.5)
271	مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في التوزيع في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع	(11.5)

273	مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في الترويج في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع	(12.5)
275	مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في الأفراد في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع	(13.5)
277	مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في العمليات في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع	(14.5)
279	مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في الدليل المادي في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع	(15.5)
281	أبعاد محور أداء قوى البيع	(16.5)
282	تحصيل الأقساط لقوى البيع محل الدراسة	(17.5)
284	تحقيق الأهداف لقوى البيع محل الدراسة	(18.5)
285	تحقيق الأرباح لقوى البيع محل الدراسة	(19.5)
287	الحصة السوقية لقوى البيع محل الدراسة	(20.5)
288	نوعية الخدمة (تسوية المطالبات) لقوى البيع محل الدراسة	(21.5)
290	نتائج اختبار متسوى تطبيق التسويق الابتكاري في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع محل الدراسة	(22.5)
291	نتائج اختبار مستوى تطبيق أداء قوى البيع محل الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين	(23.5)
293	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الابتكار التسويقي وأداء قوى البيع محل الدراسة	(24.5)
294	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين محاور الابتكار التسويقي وتحسين أداء قوى البيع محل الدراسة	(25.5)
296	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الابتكار التسويقي والأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة	(26.5)
298	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين محاور التسويق الابتكاري والأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة	(27.5)
300	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة في تحصيل الأقساط	(28.5)
302	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل	(29.5)

	الدراسة في تحقيق الأهداف	
303	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة في زيادة الأرباح	(30.5)
305	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري والأداء غير المالي لقوى البيع محل الدراسة	(31.5)
306	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين محاور التسويق الابتكاري والأداء غير المالي لقوى البيع محل الدراسة	(32.5)
309	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة في تنمية الحصة السوقية	(33.5)
310	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحسين نوعية الخدمة (تسوية المطالبات)	(34.5)
312	مقارنة نتائج بعد الأقساط المحصلة	(35.5)
313	مقارنة نتائج بعد تحقيق الأهداف	(36.5)
313	مقارنة نتائج بعد الأرباح	(37.5)
314	مقارنة نتائج بعد نوعية الخدمة	(38.5)

A decorative border with intricate black floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border consists of a central rectangular frame with rounded corners, topped and bottomed by symmetrical floral motifs.

# فهرس الأشكال



الصفحة	العنوان:	رقم
12	المجالات المرتبطة بتطوير منتج تأميني	(1.1)
14	أنواع الابتكارات	(2.1)
18	عدد وحجم تمويل صفقات تكنولوجيا التأمين	(3.1)
26	مشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة	(4.1)
34	المخطط التسويقي لمنتج التأمين	(5.1)
36	نسبة رقم الأعمال للمنتجات التأمينية الجديدة في السوق لبعض الدول	(6.1)
42	تطور صناعة التأمين التكافلي خلال الفترة 2014-2030	(7.1)
43	طبيعة عمليات التأمين التكافلي	(8.1)
43	انتشار شركات التأمين التكافلي في العالم (2010)	(9.1)
44	إجمالي الأقساط التكافلية للفترة 2009-2010	(10.1)
(1.2)		
68	مهام قوى البيع	(1.2)
71	أسباب استخدام قوى بيع خارجية	(2.2)
83	إجراءات إختيار وتعيين رجال البيع	(3.2)
89	مراحل إعداد البرنامج التدريبي	(4.2)
92	مراحل تصميم البرنامج التدريبي	(5.2)
96	تقييم برامج التدريب	(7.2)
96	العلاقة بين المحفز والسلوك	(8.2)
99	طرق المكافئة المختلطة	(9.2)
106	خطوات عملية البيع لقوى البيع	(10.2)
107	مستوى الأهمية والزمن المرتبط بمراحل عملية البيع	(11.2)
109	الدور المزدوج لقوى البيع في الحصول على المعلومات	(12.2)
123	مزايا الإستثمار في الروبوتات	(13.2)
(1.3)		
132	العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة	(1.3)
132	مثلث الأداء	(2.3)
133	مثلث الأداء الممتد	(3.3)

135	تكامل التحسين المستمر والتحسين الجذري	(4.3)
137	نمذج تحسين الأداء	(5.3)
139	مصفوفة قياس الأداء	(6.3)
146	مزايا وعيوب مؤشرات الأداء غير المالي	(7.3)
148	وظائف شركات التأمين	(8.3)
150	طرق تسعير المنتجات التأمينية على الأضرار	(9.3)
164	مؤشر الكثافة والاختراق في الأسواق الناشئة	(10.3)
166	تطور مؤشر الكثافة للتأمين بالجزائر للفترة 2012-2019	(11.3)
167	تطور مؤشر معدل إختراق التأمين بالجزائر للفترة 2012-2019	(12.3)
169	الحجم الإجمالي للإنتاج للفترة 2012-2019	(13.3)
171	إجمالي المطالبات وحجم التعويضات للفترة 2012-2019	(14.3)
179	تطور شبكات التوزيع حسب النوع للفترة 2011-2018	(15.3)
181	إنتاج قوى البيع في شركات التأمين للفترة 2012-2018	(16.3)
182	إنتاج شبكات التوزيع حسب ولايات الوطن لسنة 2018	(17.3)
190	الحصة السوقية للشركة الوطنية للتأمين	(1.4)
192	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين	(2.4)
194	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف	(3.4)
199	السياسة التسويقية للشركة (Saa)	(4.4)
201	مراحل ابتكار وتطوير منتج تأمين في الشركة (Saa)	(5.4)
205	الحزم (الباقات) الجديدة في منتج الأخطار المتعددة	(6.4)
206	منتجات جديدة في فرع الأخطار المتعددة	(7.4)
210	تطور الأفراد في الشركة الوطنية للتأمين (Saa)	(8.4)
214	نمذج الدّراسة	(8.4)
241	تطور حجم الاكتتاب والأقساط السنوية للمنتجات الجديدة	(9.4)
243	تطور نسبة الضمانات الجديدة على إجمالي الضمانات الاختيارية في منتج التأمين على السيارات للفترة 2016-2019	(10.4)
244	نشاط الإنتاج لباقة العروض الجديدة على السيارات لسنة 2018	(11.4)

فهرس الأشكال:

244	مساهمة المنتجات الجديدة في مبيعات محفظة السيارات	(12.4)
316	النموذج النهائي للدراسة	(1.5)



فهرس الصور:

فهرس الصور:

الصفحة	العنوان:	الرقم
207	هوية الشركة	(1.4)
212	التصميم الخارجي لوكالات الشركة الوطنية للتأمين	(2.4)



قائمة المختصرات

قائمة المختصرات:

قائمة المختصرات:

المختصرات	الترجمة الأصلية	الترجمة
GCB	Group Consulting Boston	مجموعة بوسطن الاستشارية
OECD	Organisation de coopération et de développement économiques	المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
VRP	Voyageur Représentant Placier	الوكلاء العارضين السياح
ASSURER	Attractif Simple Stimulant Utile Rialisable Equitable	مغرية، سهل، مشجع، مفيدة، يمكن تحقيقه، عادل.
SPIN	Situation Problem Implication Needs-Payoff	الوضعية، المشكلة، العواقب، الحاجات/الدفعة
Fintech	Financial Technology	التكنولوجيا المالية
Insurtech	Insurance Technology	التأمين التكنولوجي
IA	Intelligence Artificielle	الذكاء الاصطناعي
IOT	Internet Of Things	انترنت الأشياء
P2P	Peer To Peer	الند إلى الند
SFA	Sales Force Automation	أتمتة قوى البيع
B2B	Business To Business	من المؤسسة إلى المؤسسة
SAA	Société National des Assurance	الشركة الوطنية للتأمين
CAGEX	Compagnie Algérienne d'Assurance de Garantie des Exportations	الشركة الجزائرية لضمان ائتمان الصادرات
CRM	Customer Relationship Management	إدارة العلاقة مع الزبون
CAT-NAT	Catastrophe Naturelle	الكوارث الطبيعية
RC	Responsabilité Civile	المسؤولية المدنية
DASC	Domage Avec ou Sans Collision	أخطار مع أو بدون الاصطدام
ERP	Entreprise Ressource Planning	تخطيط موارد المؤسسة
SAE-EXACT	Société Algérienne d'Expertise et de contrôle technique Automobile	الشركة الجزائرية للخبرة والمراقبة التقنية للسيارات
PEA	Perte d'Exploitation en cas	فقدان الاستغلال

قائمة المختصرات:

	d'Accident	
IPA	Inter Partner Assistance	المساعدة بين الشركاء
PRC	Prime de Rendement collectif	مكافأة الأداء الجماعي
TCR	Tableau Comptable de Résultat	جدول المحاسبي للنتائج
DGR	Division des Grands Risques	قسم الأخطار الكبيرة
DSD	Division des Risques simples et des risques Divers	قسم الأخطار البسيطة والأخطار المتعددة
DAA	Division des Assurance Automobiles	قسم تأمين السيارات
DMD	Division Marketing & Développement	قسم التسويق والتطوير
DSI	Division Systèmes d'Information	قسم نظام المعلومات
DFC	Division Finances et Comptabilité	قسم المالية والمحاسبة
DSA	Division Soutien aux Activités	قسم دعم الأنشطة
BSS	Bureau de Souscription Spéciale	مكاتب تأمين متنقلة





المخلص

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تبني الشركة الوطنية للتأمين (Saa) للتسويق الابتكاري، وإبراز دوره في تحسين أداء قوتها البيعية، ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على المقابلة كأداة للدراسة للتعرف على مختلف عناصر التسويق الابتكاري في الشركة، كما تم استخدام الإستبيان كأداة أخرى للدراسة تم توزيعها على عينة مكونة من 48 رجل بيع في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين، إضافة إلى تحليل بعض المؤشرات المالية لقوى البيع محل الدراسة، وتم اللجوء إلى مختلف الأساليب الإحصائية لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

وأظهرت النتائج إلى أن الشركة الوطنية للتأمين (Saa) تتبنى التسويق الابتكاري في مختلف عناصر مزيجها التسويقي مع تفاوت في درجة الابتكار من عنصر لآخر، كما تم تأكيد مساهمة التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة.

وفي الأخير قدمت الدراسة العديد من التوصيات من بينها: ضرورة اهتمام شركات التأمين بتحسين سمعتها اتجاه زبائنهم، وتطوير إجراءات تسوية المطالبات وتقديم التعويضات في أقصر الأجل من أجل تحسين أداء قوتها البيعية.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الابتكاري، شركات التأمين، قوى البيع، الأداء.

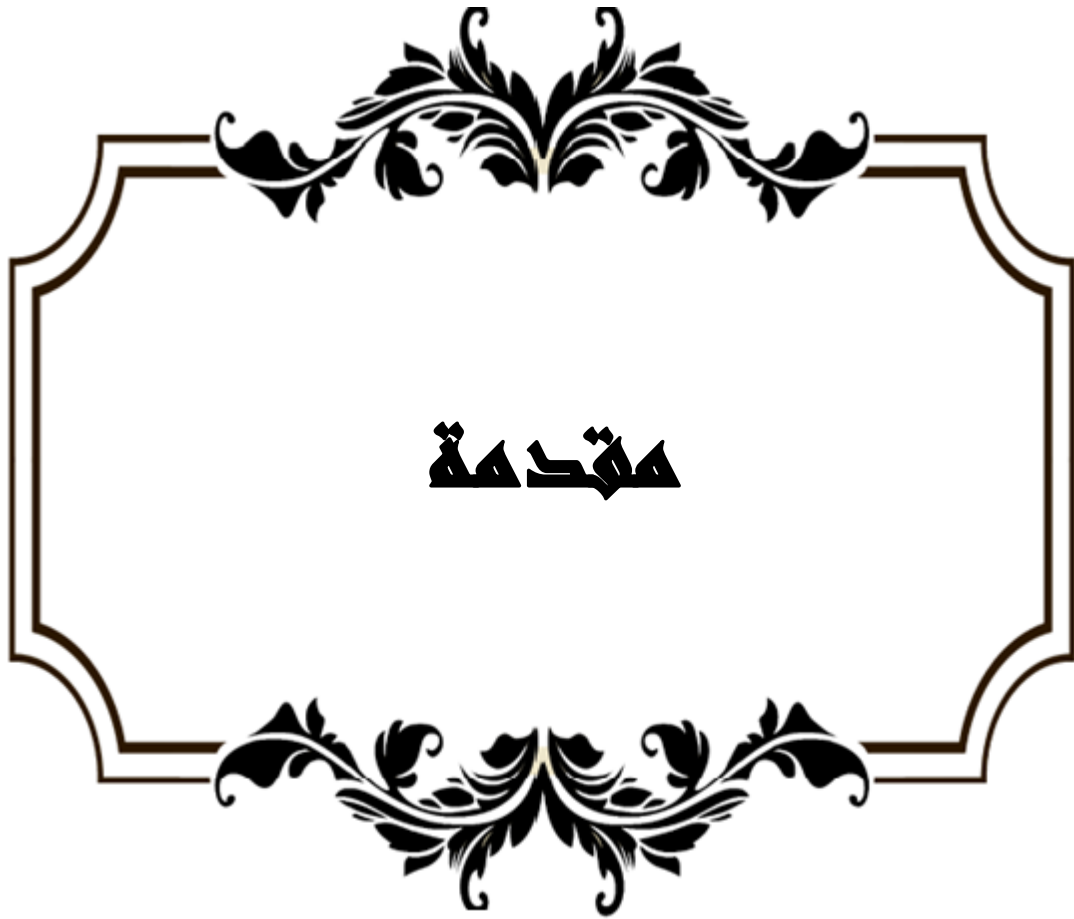
## Abstract :

The purpose of this study was to determine the extent to which innovative marketing is used by the National Insurance Company (Saa), as well as its role in boosting the sales force's performance. To accomplish this, the interview was utilized as a research technique to determine the company's distinct parts of innovation marketing. In addition to examining some financial indicators of the sales forces of the study sample, as well as statistical methods for analyzing and interpreting the results acquired, the questionnaire was conducted with a sample of 48 salesmen in the Setif Regional Directorate of National Insurance Company (Saa).

The findings revealed that the National Insurance Company (Saa) applies innovative marketing in several aspects of its marketing mix, with varying degrees of innovation from one element to another. Furthermore, to verifying the contribution of innovation marketing to enhancing the performance of the sales forces under study. Eventually, the study was performed several suggestions, including:

To increase the performance of insurance salesmen, the company should prioritize strengthening its reputation with clients and implementing claim settlement systems that provide compensation in the fastest possible time.

**Keywords :** Innovation marketing, Insurance Companies, sales forces, performance.



## مقدمة:

يعتبر التأمين من أهم الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها الاقتصاد في أي دولة من دول العالم، نظرا لارتباطه الوثيق بازدهار ونمو القطاعات الأخرى كالنقل، الصحة، الصناعة والزراعة... ومع التطور الذي تشهده الأسواق في مختلف جوانبها (الاقتصادية والاجتماعية...) يتوقع من التأمين أن يأخذ بعدا جديدا نحو مواكبة التطورات الحاصلة في الصناعة التأمينية العالمية، خاصة بظهور التكنولوجيا المالية التي ساهمت في تطوير مختلف عمليات التأمين، وما تتضمنه من عملية الاكتتاب وتقييم مخاطر التسعير وتسوية المطالبات. ومع اشتداد المنافسة بين الشركات العاملة في نفس القطاع وتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم التأميني، دفع إلى تسارع وتيرة تطوير وتسويق المنتجات التأمينية، وقصر دورة حياتها. ولكي تستطيع شركات التأمين مواجهة كل هذه التحديات، لا بد عليها أن تتبنى الابتكار كوسيلة لإيجاد طرق وأساليب عمل جديدة تستجيب بها للتغيرات والتطورات التي تطرأ على أذواق وتوقعات المستهلكين، وتمكنها من تقوية ميزتها التنافسية الحالية وبناء أخرى مستقبلية.

عُرف التأمين بالجزائر بطابعه التقليدي في توزيع التأمين وتشابه تركيبة المنتجات المقدمة وعزوف الأفراد عن اقتنائه في مرحلتي الاستقلال والاحتكار، إلا أن القطاع مر بجملة من الإصلاحات التي هدفت إلى ترقية وتحسين خدماته وخلق المنافسة بين المتعاملين. وتعتبر مرحلة التحرير والانفتاح التي عرفها القطاع نقطة تحول جذرية كونه سمح للشركات الأجنبية والخواص بامتهان التأمين وممارسة الوساطة بالجزائر، ما دفع شركات التأمين إلى البحث عن طرق وحلول فعالة، وتحسين منتجاتها الحالية وإدخال منتجات جديدة بوتيرة أسرع من منافسيها للإستجابة لحاجات العملاء وتقليل خسائرهم، أو تقديم قيمة وخدمة أفضل لهم.

وفي ظل التنافس المحتدم بين شركات التأمين العمومية والخاصة للاستحواذ على أكبر حصة سوقية، زاد الاهتمام بتبني التفكير الابتكاري في سياساتها التسويقية ليس فقط لزيادة أو الحفاظ على حصتها في السوق ولكن أيضا من أجل البقاء. وعلى كل حال أصبح التسويق الابتكاري أحد أهم مصادر التميز ومقياس للأداء الجيد لشركات التأمين من أجل نموها وبقائها في السوق.

فما تواجهه شركات التأمين الجزائرية في الوقت الراهن ومن بينها الشركة الوطنية للتأمين؛ يتعلق بالمشاكل التسويقية التي تؤثر بشكل كبير على أدائها وعلى أداء قوتها البيعية، كون أن أداء قوى البيع مرهون بمدى انتهاز المؤسسة للأساليب التسويقية المبتكرة في التخطيط للمنتوج وحسن اختيار منافذ البيع، فاستخدام طرق جديدة لتقديم المنتج في السوق أو تقديم منتج مميز بسعرٍ مغرٍ أفضل من المنافسين، يساعدهم حتما على إتمام

الصفقات البيعية بكل ثقة وكفاءة ، ما يؤدي إلى ارتفاع المبيعات وزيادة رضا الزبون، بطريقة تساهم في تحقيق الأرباح، وزيادة الحصة السوقية للشركة. وتعتبر قوى البيع المورد الأساسي للسيولة اللازمة لوفاء الشركة بالتزاماتها اتجاه المتضررين، ما يوجبها البحث عن العوامل التي تحسن أو تثبط من أدائهم باعتبارهم مؤشر مهم للأداء الإيجابي أو السلبي للشركة، وتقييم الأهداف البيعية المحددة لهم من جانب التحصيل والتعويض، ومعالجة الانحرافات، من أجل تحديد الاتجاهات البيعية لقوتها البيعة وحصتها السوقية، وتحديد نوعية علاقته بالمستهلكين ومدى رضاهم.

### أولاً: الإشكالية

تم التوصل في دراسة قامت بها مجموعة بوسطن الاستشارية إلى أن تفاعل المستهلكين مع شركات التأمين أقل من تفاعله مع أي صناعة أخرى، لذا لا بد من التسويق الابتكاري من أجل تنويع منتجاتها وتطوير تغطيتها التأمينية، وتحديث تسعيرها لتحفيز عملية الشراء، وابتكار أساليب جديدة لترويج خدماتها وخلق الطلب وإثارة اهتمام العملاء وإقناعهم بالشراء وإدامة العلاقة معهم، كما يجب عليها تكثيف جهودها الترويجية لنشر الوعي التأميني وأهميته في حماية ممتلكاتهم، مع حسن اختيار وتنويع منافذها التوزيعية، فالابتكار في مختلف جوانب المزيج التسويقي يعتبر وسيلة مؤثرة تدفع لتحفيز قوى البيع في شركات التأمين على جذب وإقناع الزبائن وحثهم على اقتناء الخدمات التأمينية للشركة.

وبناءً على ما سبق، يتمحور السؤال الرئيسي للدراسة في:

ما دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين

بسطيف؟

للإجابة الدقيقة عن سؤال الإشكالية المطروح قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تبنى الشركة الوطنية للتأمين لمفهوم التسويق الابتكاري في مخططاتها الاستراتيجية لتحسين أداء قوتها البيعية؟
2. ما هو مستوى أداء قوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف للشركة الوطنية للتأمين؟
3. هل يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف للشركة الوطنية للتأمين؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

في محاولة منا لتحديد دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في شركات التأمين، قمنا بصياغة عدة فرضيات نحاول من خلال دراستنا هذه إثباتها أو نفيها وتمثلت هذه الفرضيات في:

- مستوى تبني الشركة الوطنية للتأمين لمفهوم التسويق الابتكاري في عناصر مزيجها التسويقي ضمن نشاطها مرتفع؛

- مستوى أداء قوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف للشركة الوطنية للتأمين في تحسن؛

- يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين؛ ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثلاثة الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

✓ يساهم التسويق الابتكاري في تحسين الأداء المالي لقوى البيع في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين؛

✓ يساهم التسويق الابتكاري في تحسين الأداء غير المالي لقوى البيع في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين.

## ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إبراز مكانة الابتكار التسويقي في شركات التأمين في الوقت الراهن والذي تميزه التغيرات المتسارعة ومنه ضرورة التكيف معها ومواكبتها، وتبين هذه الدراسة أهمية قوى البيع في شركات التأمين لبلوغ أهدافها البيعية، زيادة مبيعاتها، الحفاظ على حصتها السوقية في ظل المنافسة التي تشهدها ومعرفة مؤشرات وقياسها، كما تساهم هذه الدراسة في معرفة الدور الذي يلعبه التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في شركات التأمين من خلال دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف، كما يتوقع أن تكون نتائج هذا البحث دليل إضافي بالنسبة لشركات التأمين في السوق الجزائرية، يساعدهم على تبني مفاهيم التسويق الابتكاري المرتبطة بتحسين الأداء المالي وغير المالي لقوتها البيعية.

## رابعا: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز الدور الذي يلعبه التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في شركات التأمين، بالإضافة إلى:

- تبيان مستوى تبني التسويق الابتكاري في الشركة الوطنية للتأمين عبر المديرية الجهوية سطيف؛

- تحديد مستوى أداء قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين عبر المديرية الجهوية سطيف؛

- معرفة مساهمة التسويق الابتكاري في تحسين الأداء المالي لقوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين عبر المديرية الجهوية سطيف؛
- معرفة مساهمة التسويق الابتكاري في تحسين الأداء غير المالي لقوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين عبر المديرية الجهوية سطيف؛
- اقتراح حلول على ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة حول مفاهيم وأساليب التسويق الابتكاري، التي قد تساعد شركات التأمين في تطوير واستحداث استراتيجياتها التسويقية من أجل تحسين أداء قوتها البيعية في تحقيق الأهداف البيعية لها.

#### خامسا: منهجية وأدوات البحث

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة وكذا اختبار فرضياتها المتبناة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لتشكيل الإطار النظري للدراسة والمفاهيم الأساسية اعتمادا على الدراسات والبحوث، الكتب، الدوريات، المقالات، بحوث المؤتمرات...، ذات الصلة بالمفاهيم المتعلقة بالتسويق الابتكاري وقوى البيع ومفهوم الأداء.

ولجمع البيانات الأولية تم استخدام أسلوب دراسة حالة واعتماد المقابلة الشخصية وسجلات ووثائق وتقارير المديرية الجهوية والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات، كما هو موضح في ما يلي:

- الاستبيان؛ حيث تم صياغة الاستبيان ليتوافق مع جمع المعلومات حول التسويق الابتكاري للشركة الوطنية للتأمين وأداء قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف، وتم توجه مباشرة إلى الوكالات المباشرة والوكلاء العامون لتوزيع الاستبيانات واسترجاعها.

- الملاحظة؛ وذلك بالوقوف ميدانيا على عملية تقديم المنتجات التأمينية للزبائن وتقديم المعلومات والاقتراحات، ومدى قدرة مقدم الخدمة على إقناع الزبون للاستفادة من مختلف الضمانات الجديدة المتعلقة بالمنتج.

- المقابلة الشخصية؛ مع مسؤول قسم التسويق ومسؤول قسم المتابعة والإحصاء في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين سطيف.

- وثائق وتقارير الشركة؛ تم الحصول على تقارير الشركة المتعلقة بأداء قوى البيع في المديرية الجهوية للشركة سطيف مثل: جدول حساب النتائج السنوي (TCR)، و جدول حساب مكافأة الأداء الجماعي لقوى البيع (PRC)، ومخطط متوسط الأجل 2016-2018.

## سادسا: حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة في البداية على مناقشة إشكالياتها التي تهدف إلى تبيان دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في شركات التأمين، بدراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين Saa بسطيف، على استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وبفضل الله تم حصولنا على البيانات الخاصة بأداء كل رجل بيع في المديرية الجهوية سطيف، التي ساعدتنا بشكل أفضل وأدق لاختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتحصل عليها في الواقع، مع إتمام إجراءات توزيع الاستبيانات على قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف المنتشرة في أربع ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعرييج وبجاية)، من أجل مقارنة النتائج المتحصل عليها من بيانات الشركة والنتائج المتحصل عليها من معالجة بيانات الاستبيان، كما قمنا بإعداد مقابلات عديدة مع مختلف المسيرين في قسم التسويق وقسم الإحصاء والمتابعة، للتعرف على السياسة التسويقية للشركة بشكل عام والوقوف على ممارساتها التسويقية الابتكارية بشكل خاص.

ومن الناحية الزمنية فقد استغرقت هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي خمس سنوات انطلاقا من جمع المادة العلمية للدراسة بداية من سنة 2016 إلى غاية الإنتهاء من الدراسة الميدانية وعرض النتائج والاقتراحات والتوصيات سنة 2021، حيث تطلب إعداد الجانب النظري أكثر من 3 سنوات، أما الدراسة الميدانية تم الانطلاق فيها بداية من سنة 2020، أين تم التوجه إلى المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف وإعداد المقابلات للحصول على المعلومات اللازمة من مسؤولي إدارتي التسويق والإحصاء ومعالجة البيانات، وتوزيع الاستبيانات على قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف واستعادتها، ثم إجراء التحليل الإحصائية اللازمة.

## سابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك عدة أسباب ودوافع أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع، ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

- التشابه الكبير في المنتجات التأمينية المعروضة للبيع واشتداد المنافسة في سوق التأمين الجزائري، ما يستدعي البحث عن الحلول الابتكارية المثلى للرفعي بالقطاع حول مشكلات الحماية والضمان التي ينشدها الزبائن؛
- انتعاش سوق الوساطة التأمينية من العوامل المساعدة على اغتنام فرصة الاحتكاك الدائم بين الوسيط (المقدم/المؤدي) والزبون (المستفيد/المنتفع)، وتزويد الشركة بالمعلومات المحتوية على التغير في الأنماط المعيشية والأخطار المحتملة؛



- عامل الوعي أو النضج التأميني والقناعة أو الحساسية الدينية لدى المواطن الجزائري، حيث تحرض وتحت شركات التأمين على تجويد واستحداث حقائب تأمينية تتكيف وتتأقلم مع هذين القيدتين الذين يعدان من أهم التحديات التي تواجه وتعترض المنتجين في القطاع؛
- يمكن أن يفيد البحث في التعرف على أهمية تبني شركات التأمين مفهوم التسويق الابتكاري، الذي يعتمد على استحداث وتطوير أساليبها التسويقية، وتوجيه أنظار المهتمين والمسيرين لأهمية التسويق الابتكاري في دفع قوى البيع نحو تحقيق أفضل النتائج؛
- الميول الشخصي فيما يتعلق بالبحث والتطوير، الإبداع والابتكار لمساهمتهم الفعالة في بقاء كبريات الشركات العالمية في قمة التميز.

## ثامنا: الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية

### 1. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التسويق الابتكاري، وتناولته من زوايا مختلفة، لذا فهي غير مطابقة لدراستنا (تضم المتغيرين) في حين ما سيتم عرضه يشكل دراسات سابقة مشابهة (تضم متغير واحد مشترك على الأقل)، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها، موقد تم تصنيف هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم وحسب لغتها عربية أو أجنبية، والتي ندرجها في:

### 1.1. الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (ريا محمد زيود، بسام زاهر وسومر ناصر)؛ بعنوان " دور التسويق الابتكاري في تحسين الصورة الذهنية لدى عملاء شركات التأمين في محافظة اللاذقية"، مجلة جامعة حماة، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور عناصر المزيج التسويقي الابتكاري المتمثل ( المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، الدليل المادي، العمليات، الأفراد) في الصورة الذهنية لدى عملاء شركات التأمين في محافظة اللاذقية، والعمل على تحديد مستوى الصورة الذهنية المتشكلة لديهم، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي واعتماد الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة مشكلة من 303 عميل، وتم جمع البيانات الثانوية، وتحليلها باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة واستخراج النتائج باستخدام برنامج SPSS.

تم التوصل في هذا البحث إلى وجود علاقة معنوية بين عناصر التسويق الابتكاري والصورة الذهنية لدى العملاء، وبينت نتائج التحليل وجود ارتباط بدرجة مقبولة، حيث تساهم عناصر التسويق الابتكاري بدرجة جيدة في تحسين الصورة الذهنية لدى عملاء الشركات المدروسة.

- دراسة (سامي زعباط)؛ بعنوان: "دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية: حالة مؤسسة الكاتمية للفلين ببجاية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية تدريب رجال البيع في مؤسسة الكاتمية للفلين، لما لقوى البيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من مكانة هامة تتمثل على وجه الخصوص في تغيير وجهة نظر المستهلكين نحو منتجاتها، وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية محليا أولا وتطويرها نحو الأسواق الخارجية ثانيا، فالتدريب كعملية مخططة ومنظمة يتم من خلالها تنمية قدرات قوى البيع حتى يمكنهم من رفع أدائهم وصقل مهاراتهم البيعية المسندة إليهم بما يمكنهم من مواكبة التغيرات البيئية وخاصة الخارجية منها، إذ تم الاعتماد على أداة الاستبيان اشتمل على 13 بنداً وزع على إطارات وأعاون مصلحة التجارة الخارجية بالمؤسسة.

وأهم ما تم التوصل إليه أن التدريب بمؤسسة الكاتمية سمح بتحسين أداء رجال بيعها بشكل عام، وعليه نوصي بضرورة اتباع أساليب تدريبية أكثر حداثة حتى تتمكن من الوصول إلى قوى بيعية تتميز بالفعالية والكفاءة العاليتين .

- دراسة (الشريف بوفاس)؛ بعنوان: "دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث بسوق اهراس"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التسويق الابتكاري في رفع الأداء التسويقي في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بسوق اهراس من خلال تحديد تأثير الأبعاد المكونة لمجالات التسويق الابتكاري على مؤشرات قياس الأداء التسويقي متمثلة في كل من الربحية، الحصة السوقية، ورضا العميل، وقد استعان الباحث بأداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من إطارات وعمال المؤسسة.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، من أهمها توفر المؤسسة على مجالات التسويق الابتكاري خاصة التوزيع، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد المكونة لمجالات التسويق الابتكاري على مؤشرات قياس الأداء التسويقي، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير المهارات لتحسين مجالات التسويق الابتكاري بما يسمح برفع الأداء التسويقي من خلال مؤشرات قياسه بشكل مستمر في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- دراسة (أمال شتراوي)؛ بعنوان "أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون: حالة المنتجات الإلكترونية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص العلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يحدثه الابتكار التسويقي بمختلف عناصره (الابتكار في المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) على القيمة المدركة لدى الزبون في الحواسيب الشخصية، إضافة إلى معرفة أكثر عناصر الابتكار التسويقي تأثيراً على القيمة المدركة لدى الزبون في الحواسيب الشخصية، وكذا إظهار مدى الاختلاف في تأثير الابتكار التسويقي على القيمة المدركة لدى الزبون في الحواسيب الشخصية باختلاف بياناتهم الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي والمهني).

خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للابتكار التسويقي بأبعاده الأربعة (الابتكار في مجال المنتج، الابتكار في مجال السعر، الابتكار في مجال التوزيع، الابتكار في مجال الترويج) على القيمة المدركة لدى الزبون في الحواسيب الشخصية لدى العينة المدروسة. إضافة إلى وجود تأثير للابتكار في مجال المنتج على القيمة المدركة لدى الزبون في الحواسيب الشخصية لدى العينة المدروسة.

- دراسة (كباب منال)؛ تحت عنوان "دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: أوريدو، جازي، موبيليس"، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سطيف، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق هذه المؤسسات لمفهوم الابتكار التسويقي في مختلف عناصر المزيج التسويقي ومستوى تطبيقها لأبعاد الميزة التنافسية المحددة في الدراسة بالجودة والتميز وسرعة الاستجابة لحاجات الزبائن، وتحديد دور الابتكار التسويقي بعناصره مجتمعة في تدعيم كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية لهذه المؤسسات من جهة، ومدى وجود دور لكل عنصر أو مجال من مجالات الابتكار التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة من جهتي نظر الزبائن والموظفين، وتم استخدام المقابلة والبحث الوثائقي والاستبيان كأدوات للدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تتبنى الابتكار التسويقي، وتقوم بتطبيق كافة أبعاده بدرجة كبيرة في نشاطها، كما خلصت إلى أن الابتكار التسويقي يلعب دوراً هاماً في تميز أداء المؤسسات الاقتصادية وتعزيز قدراتها التنافسية في ظل امتداد المنافسة في السوق.

- دراسة (علي عبد الرضا الجياشي)؛ بعنوان: " أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على الأداء دراسة حالة عينة من الشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2003.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار حالة الابتكار في منظمات الأعمال وانعكاس خاصية المؤسسة الابتكارية على الابتكار التسويقي، وكذا تحديد العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء في المؤسسة. وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود مستويات مرتفعة لحالة الابتكار في المؤسسات الأردنية محل الدراسة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين حالة الابتكار والتسويق الابتكاري، كما خلصت إلى وجود تأثير قوي لأنشطة الابتكار في التسويق على الأداء في المؤسسات الأردنية.

## 2.1. الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة ( Tulus Suryanto, Reza Renaldo, Mahjus Ekananda, Teuku Heru Dinata & Indra ) بعنوان: "تأثير التحرير على مستوى الابتكار، الأداء والمنافسة في صناعة التأمين في أندونيسيا"، **"The Influence of Liberalization on Innovation, Performance, and Competition Level of Insurance Industry in Indonesia"** ، والتي تم نشرها في المجلة الدولية للاستدامة (Sustainability)، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر العولمة على الابتكار والأداء ومستوى المنافسة على الفاعلين في صناعة التأمين في إندونيسيا بناءً على بيانات التأمين في الفترة ما بين سنة 2006 إلى غاية 2018. حيث تم الاعتماد على البيانات الكمية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة سلبية كبيرة بين التحرير والابتكار، حيث يوجد تأثير سلبي على الشركات ذات الدخل المنخفض من الأقساط، بينما في الشركات ذات الدخل المرتفع فإنه يوجد تأثير إيجابي والذي يرجع إلى توافر الموارد للشركات الكبيرة للتكيف والتحرير.

- يمكن أن يشجع التحرير شركات التأمين على الأداء بكفاءة أكبر وزيادة القسط الصافي.

- وجود أثر كبير للتحرير المالي على تطوير صناعة التأمين في اندونيسيا.

-دراسة (Diana Aqmala, Elia Ardyan)؛ بعنوان: "كيف يقوم رجل البيع بتحسين أدائه؟ الدور المهم لقدرتهم على الاستجابة الذكية للعملاء"، "How Does a Salesperson Improve Their Performance?"

The Important Role of Their Customer Smart Response Capability"، والتي تم نشرها في المجلة الدولية للأعمال (Gadjah Mada International of Business)، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى إثبات أهمية قدرة الاستجابة الذكية للعملاء لدى رجل بيع في صناعة التأمين في إندونيسيا، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على عينة مكونة من 317 رجل بيع يعملون في صناعة التأمين.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن القدرة على الاستجابة الذكية للعملاء تحسن من أداء رجال البيع. - دراسة ( Otakar Ungerman, Jaroslava Dedkova & Katerina Gurinova )؛ بعنوان: "تأثير التسويق الإبتكاري على تنافسية المؤسسات في سياق الصناعة 4.0"، **innovation "The impact of marketing**، **on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0**، والتي تم نشرها في مجلة التنافسية (Journal of competitiveness)، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مجالات التسويق في سياق الصناعة 4.0 وتأثيراتها، وتم التركيز على الآثار المترتبة عن الرقمنة، حيث تم إجراء بحث تجريبي على 50 شركة تستخدم الصناعة 4.0، وتم تقييم الإبتكار التسويقي باستخدام 15 معيار، وخلصت الدراسة إلى أن هناك 11 تأثير رئيسي للإبتكار التسويقي على أداء الشركة الذي تعتبره عينة الدراسة مهمًا وأهمها زيادة القدرة التنافسية، زيادة إنتاجية العمل وتغيير ثقافة الشركة، حيث تم وصف هذه الآثار وتقييمها باستخدام طرق الإحصاء الوصفية، والتي على أساسها تم التحقق من أهميتها تجريبيا.

وأظهرت نتائج البحث أن هناك اختلافات في كيفية النظر إلى التأثيرات من قبل عينة الدراسة. وقد تم تصنيف تأثير التسويق الإبتكاري على ثقافة الشركات على أنه الأكثر أهمية من قبل شركات صناعة السيارات الأوروبية. وأكد البحث بشكل تجريبي أن الشركات تعتبر أكبر تأثير للتسويق الإبتكاري في سياق الصناعة 4.0 هو الزيادة في القدرة التنافسية للمؤسسات.

- دراسة (Lyubov Klapkiv, Jurij Klapkiv)؛ بعنوان: "الابتكارات التكنولوجية في صناعة التأمين"، **Technological innovations in the insurance industry**، والتي تم نشرها في مجلة التأمين، الأسواق المالية وحماية المستهلك (Journal of Insurance, Financial Markets and Consumer Protection)، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استخدام الابتكارات التكنولوجية (مثل البرمجيات التحليلات، أجهزة الاستشعار، الخوارزمية) في صناعة التأمين، والبحث عن عوامل التطور في صناعة التأمين، إضافة إلى وصف القطاع المالي. ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء تحليل SWOT للابتكارات التكنولوجية، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن:

- العوامل الرئيسية التي تحدد ظهور وتبني التقنيات الجديدة في قطاع التأمين تتمثل في: عدم تناسق المعلومات، زيادة المنافسة، تغير الأجيال وأعرافهم الاجتماعية، نمو القدرات التقنية والحاسوبية، الأزمة الاقتصادية وانخفاض أقساط التأمين.

- تتطلب الرقمنة في صناعة التأمين: المنصات الرقمية، انترنت الأشياء، تحليل البيانات والبيانات الضخمة، مقارنة المنتجات القائمة على الخوارزميات والمشورة، التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي.

- تؤثر الابتكارات التكنولوجية بشكل كبير على سلسلة قيمة التأمين والتي تتعلق بالعلاقة مع العملاء (مثل تفاعل العميل والقنوات) وتطوير المنتجات، التوزيع، التسعير (الاكتتاب)، المطالبة ونشاط المكتب الخلفي.

- أظهر تحليل SWOT أن InsurTech لديها إمكانات كبيرة ويمكن أن توفر فوائد لصناعة التأمين (مثل الاكتتاب وتقليل عمليات الاحتيال في التأمين، وزيادة فعالية المطالبة).

- إن الابتكارات الجذرية في شركات التأمين يجب أن يتم تقديرها من كل جانب، ويجب أن تنظمها سلطة الدول لحماية حقوق المستهلك.

- دراسة (Victoria Ostrovskaya, Vladislav, Olga Stepicheva & Nicolay Denisov)؛ بعنوان:

"تسويق الابتكارات كمجال رئيسي للإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الحديثة"، " **Marketing of innovations as a key area of strategic management of modern enterprise** "، التي تم نشرها في مجلة البحوث الاجتماعية الاقتصادية التطبيقية (Review of Applied Socio-Economic Research)، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المبادئ الأساسية للابتكار التسويقي من وجهة نظر معاصرة، كما تحمل ديناميكية استخدام الابتكار في الأنشطة التسويقية للمؤسسات الروسية والأمريكية، وديناميكية السوق العالمية للمنتجات المبتكرة خلال السنوات 2003-2013، حيث تم اقتراح إدخال الابتكارات في الأنشطة التسويقية للمؤسسات الحديثة باستخدام نموذج تطبيق الابتكار التسويقي في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الحديثة، الذي يعكس مكان ودور الابتكار التسويقي في المؤسسة، ويظهر أيضا علاقة الابتكار التسويقي والإدارة الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار التسويقي يحقق القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق

حيث اعتبره ركيزة رئيسية من ركائز الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الحديثة، كما خلصت الدراسة إلى أن الابتكار التسويقي لا ينتشر بالصورة اللازمة في المؤسسات الروسية الحديثة على عكس البلدان الأوروبية وأمريكا والبلدان النامية في آسيا أو التي تعتمد بدرجة كبيرة على أنشطة الابتكار التسويقي، لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، تحتاج روسيا إلى تهيئة الظروف للابتكار في إنتاج وإنشاء منتجات وخدمات مبتكرة للمؤسسات المحلية، حيث أن غياب هذه الظروف يعيق التطور المبتكر للاقتصاد الروسي. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن الاتجاهات الحديثة تركز على حاجة الاقتصاد العالمي إلى الابتكار المستمر، وخلق المؤسسات الحديثة من أجل الحفاظ على مكانتها وتعزيزها في السوق الدولية.

## 2. مميزات الدراسة الحالية

تختلف هذه الدراسة عن باقي الدراسات، من حيث تعمق الإطار النظري للموضوع بالتركيز على النشاطات التسويقية في تطوير الخدمة التأمينية التي تتلاءم واحتياجات المكتتبين، وذلك بعرض الابتكارات في عناصر المزيج التسويقي للخدمة التأمينية ( المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات، المحيط المادي).

كما أن معظم الدراسات تعالج أثر التسويق الابتكاري على الميزة التنافسية، خلق القيمة للزبون، إدراك الزبون، الأداء التسويقي للشركة في مختلف القطاعات، أما دراستنا فهي تهدف للبحث عن الدور الذي يؤديه التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في شركات التأمين.

- تعالج دراستنا دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع، على عكس الدراسات التي عالجت مساهمة التسويق الابتكاري على الأداء الكلي للشركة.

- اهتمت معظم الدراسات بمعالجة الأداء المالي في شركات التأمين، ولم نجد دراسة تعالج الأداء المالي وغير المالي لقوى البيع الذي قمنا بمعالجته في هذه الدراسة في التأمين.

- معظم الدراسات التي تناولت التسويق الابتكاري تم الاعتماد فيها على الاستبيان كأداة جمع البيانات، إلا أننا قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقتين في جمع البيانات الأولى تتمثل في المقابلة والسجلات الداخلية للشركة للحصول على البيانات المالية حول أداء قوى البيع في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين سطيف من حيث تحصيل الأقساط، وتحقيق الأهداف والأرباح المحققة إضافة إلى نوعية الخدمة (تسوية المطالبات)، أما الثانية فتتمثل في توزيع استبيان على نفس قوى البيع محل الدراسة لتحليل الإجابات والوصول إلى النتائج.

- تم استخدام اختبارين لاختبار فرضيات الدراسة، اختبار "t" لعينتين مرتبطتين لقيم الأداء المالية، واختبار الانحدار الخطي البسيط لنتائج الاستبيان، وتمت مقارنة النتائج المتحصل عليها من الاختبارين.

## تاسعا: صعوبات الدراسة

لا يخلو إنجاز أي بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذا البحث، ولعل أهمها هو الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، ونقص المراجع المتعلقة بالتسويق الابتكاري في المجال التأميني، ولم نتمكن من إيجاد أيّة دراسة قامت بالربط بين متغيرات دراستنا الحالية سواءً باللغة العربية أو باللغات الأجنبية ( الفرنسية والانجليزية). كما أن تزامن الدراسة مع تفشي جائحة الكوفيد 19 جعل من الصعب إجراء المقابلات والتنقل إلى قوى البيع محل الدراسة.

## عاشرا: هيكل الدراسة

تتكون دراستنا هذه من مقدمة وثلاثة فصول نظرية، بالإضافة إلى فصلين متعلقين بالجانب الميداني وخاتمة. حيث تم التطرق في الفصل الأول من الفصول النظرية إلى التأصيل النظري لمفهوم التسويق الابتكاري في التأمين الذي حمل في طياته المفاهيم المتعلقة بالابتكار والابتكار التسويقي، وعناصر التسويق الابتكاري في التأمين، كما تم عرض في الفصل الثاني الإطار النظري لقوى البيع والذي تم التطرق فيه إلى مفهوم قوى البيع، والإدارة الناجحة لقوى البيع وفي الأخير تناولنا الأساليب المنتهجة لتحسين أداء قوى البيع في العمليات البيعية، أما الفصل الثالث الذي تمحور حول التأصيل النظري لمفهوم الأداء في شركات التأمين، فقد تناول مفهوم الأداء في شركات التأمين، تقييم الأداء في شركات التأمين، مؤشرات الأداء في صناعة التأمين، وفي الأخير تم تناول تقييم أداء شركات التأمين بالجزائر. تم تقسيم الجانب التطبيقي إلى فصلين حيث عالجنا في الفصل الأول التعريف بميدان الدراسة والمتمثل بالمديرية الجهوية بسطيف للشركة الوطنية للتأمين (Saa)، التعرف على التسويق الابتكاري في الشركة الوطنية للتأمين (Saa)، كما تم تحديد منهجية الدراسة الميدانية، ثم قمنا بتحليل نشاط ومؤشرات أداء قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين، وفي الأخير قمنا بحساب مؤشرات أداء قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف للفترة 2012-2019، أما الفصل الثاني من الدراسة الميدانية بعنوان تحليل النتائج واختبار الفرضيات، فقد تناولنا فيه عرض وتحليل محاور الاستبيان وقمنا بتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة، وفي الأخير قمنا بعرض نتائج اختبار الفرضيات، لننهي بحثنا هذا بخاتمة تعرضنا فيها لنتائج الدراسة، اقتراحاتها، توصياتها وآفاق البحث.





# الفصل الأول

## تمهيد:

يتعرض الإنسان إلى مجموعة من الأخطار التي تهدد حياته وممتلكاته والتي تختلف من حيث طبيعتها ونوعها وجسامتها، قد لا يستطيع لوحده مقاومة تلك الأخطار التي قد تفوق قدراته الذاتية، ما دفعه إلى إيجاد وسائل تساعد على تفادي تلك الأخطار وتجنبها وتخفيف آثارها، وتلك الوسيلة هي التأمين الذي يقوم في صورته المبسطة على فكرة التضامن وتكافل الجماعة لتعويض الضرر الذي يلحق بأحد أفراد تلك الجماعة.

يمكن اعتبار التأمين مظلة أمان لحماية الأفراد من الخسائر المستقبلية المحتملة، حيث يتمثل نشاط التأمين في إصدار وثائق التأمين التي تتواءم مع احتياجات المكتتبين وتضمن لهم تغطية الخسائر المستقبلية مقابل قسط أو اشتراك يدفعونه في فترة زمنية محددة.

يشهد سوق التأمين منافسة قوية بسبب تطور الأساليب التسويقية والأساليب التكنولوجية، وعلى وجه الخصوص التكنولوجيا المالية التي غيرت اتجاه دالة سوق التأمين، من خلال العمل الدائم لتنويع منتجاتها والتطوير الدائم لتغطياتها التأمينية، مع مراعاة الجانب سعري الذي يعتبر المحفز الأول في عملية الشراء، وابتكار أساليب جديدة لترويج خدماتها وخلق الطلب وإثارة اهتمام العملاء وإقناعهم بالشراء وإدامة العلاقة معهم، والاهتمام بتوفير منافذ توزيع جديدة مناسبة لمختلف الفئات المستهدفة.

يتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى:

- مفهوم الابتكار في التأمين.
- التسويق الابتكاري في التأمين.
- عناصر المزيج التسويقي الابتكاري في التأمين.

## 1.1. الابتكار في مجال التأمين

تسعى شركات التأمين جاهدة إلى الابتكار في مختلف المجالات، من أجل تحقيق الريادة وتوسيع الحصة السوقية ومواجهة منافسيها، وقد بات السير على طريق الابتكار والتطوير والتجديد مسألة وجودية ترتبط ببقاء شركة التأمين في حد ذاتها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة وتقارب القدرات والإمكانات بين الشركات حيث تجدها تتجه كثيرا نحو الابتكار في الجانب التسويقي، فتبحث عن أفضل الوسائل لكسب زبائن جدد من خلال تقديم أحدث منتجاتها وإن أمكن بما يفوق توقعات الزبائن ورغباتهم، والتسعير بتبني سياسات جديدة، مع سياسة ترويجية أكثر جاذبية، وتبني أحدث الأساليب التوزيعية المبتكرة.

### 1.1.1. عموميات حول التأمين:

يواجه الإنسان في حياته العديد من الأخطار التي قد تصيبه في شخصه أو ممتلكاته، وقدما كان الإنسان يواجه هذه الأخطار بمفرده ثم اهتمت بعد ذلك الجماعات بالبحث عن وسائل مواجهتها، ومن الثابت أن أول من عرف التأمين هم قدماء المصريين حيث يذكر التاريخ المسجل على جدران المعابد وأوراق البردي أنهم كونوا جمعيات تعاونية لدفن الموتى نظرا لاعتقادهم في الحياة الأخرى وما يتطلبه ذلك من ارتفاع نفقات الوفاة مثل بناء المقابر وتحنيط الجثث واستخدام التوابيت وتولي الجمعية الإنفاق على هذه المراسم نيابة عن أسرة العضو المتوفي في مقابل سداد اشتراك سنوي يدفعه العضو أثناء حياته من عائد تجارته أو محصوله. وقد ميز الله سبحانه وتعالى الإنسان على غيره من الكائنات الحية بقدرته على التفكير واتخاذ القرار في العديد من التغيرات خلال مراحل حياته، لكن لم يؤته المقدرة الكاملة على معرفة ما قد يحدث له مستقبلا وما ينتج عن قراراته مسبقا. وقد يتعرض إلى العديد من الظواهر الطبيعية والشخصية وتؤثر في حياته وعلى ممتلكاته تأثيرا ضارا فتجعله غير متأكد من النتائج النهائية لأي قرار قد يتخذه مما يخلق لديه حالة معنوية توصف بأنها الخطر.

#### 1.1.1.1. نبذة مختصرة حول نشأة التأمين

تعود فكرة التأمين إلى الحضارات القديمة، إلا أنه لا يمكن ارجاعه إلى حضارة معينة أو إلى سنة معينة، لكنها على أي حال ترجع إلى عصور ما قبل الميلاد، لكن ليس بالشكل الذي نعرفه الآن<sup>1</sup>، وقد كان الصندوق التعاوني لدفن الموتى عند المصريين القدامى (1400 ق.م) بداية لمفهوم التأمين، وتطور عند الرومان بظهور عقد القرض البحري الذي يتم باتفاق بين صاحب السفينة أو الشحنة الذي يقوم باقتراض مبلغ معين بضمان السفينة أو

<sup>1</sup> نادية ياس البياتي، التأمين الإلزامي من المسؤولية الناشئة عن حوادث السيارات، المركز القومي للاصدارات القانونية، ط1، القاهرة، مصر،

الشحنة، وبين المقرضين البحريين -مقرض المال- مقابل حصول هؤلاء على قيمة القرض ومبلغ إضافي يمثل الفائدة بأسعار مرتفعة وهذا في حالة وصول السفينة، أما إذا حدث العكس فيحسر المقرض مبلغ القرض وفائدته. واستمر العمل بهذا الأسلوب حتى القرن الثالث عشر، عندما حُرِّم عام من طرف البابا (Grégoire) التاسع لتوضُّمِهِ بالربا<sup>1</sup>.

بدءاً من القرن الرابع عشر وإلى غاية القرن التاسع عشر، ظهرت أهم أنواع التأمين نتيجة لتطور النشاطات الاقتصادية والقوانين، بدءاً بظهور التأمين البحري في أوائل القرن الخامس عشر عند الإسبان والبرتغاليين، حيث تطور ليصل إلى ما هو متعارف عليه الآن منذ صدور قانون التأمين البحري في عام 1601م بالإنجلترا، وتأسيس أولى شركة تأمين بحرية سنة 1720م. وتبعاً للتأمين البحري توالى ظهور أنواع أخرى من التأمين، حيث أدى حادث الحريق الذي شهدته لندن سنة 1666م، إلى إنشاء أولى شركات التأمين ضد الحريق عام 1696م<sup>2</sup>. كما شهدت إنجلترا أيضاً تأسيس أولى شركات التأمين على الحياة عام 1762م خلال الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، وشركات التأمين على الحوادث الشخصية وعلى السيارات، وضد أخطار الطيران ابتداءً من عام 1849م.

أما في ألمانيا تم إنشاء أولى هيئات التأمين الاجتماعي، بصدور قوانين التأمين الاجتماعي ابتداءً من عام 1883م، بالإضافة لظهور أولى شركات إعادة التأمين في النصف الثاني من القرن التاسع عشر. وانتشرت تلك الأنواع من التأمين منذ ذلك الحين في جميع أنحاء العالم، خاصة في الدول المتقدمة خلال القرن التاسع عشر، لسبب اقتصادي يعود لارتفاع مستوى المعيشة، تطور النقل، ارتفاع التكاليف والأخطار الصناعية، ولسبب اجتماعي يتمثل في تراجع التعاون العائلي وتوسع طبقة الأجراء.

### 2.1.1.1. تعريف التأمين

يعود مصطلح التأمين إلى اللفظ اليوناني (Securus)، والذي يُعرَّف لغَةً بطمأنينة النفس وزوال الخوف، أي الضمان والقدرة على درء الأخطار، وهو مشتق من الأمن فهو من أمنه على الشيء، تأميناً جعله في ضمانه<sup>3</sup>، إلا أن التعريفات الفقهيَّة للتأمين تعددت واختلقت فيما بينها، كونه ينطوي على جانبين، الجانب القانوني، والجانب فني، فمن المُقهاء من ركَّز على الجانب الأوَّل مُبرِّراً أداة التأمين القانونيَّة، أي عقد التأمين، ومنهم من ركَّز على

<sup>1</sup> أحمد محمد لطفي أحمد، نظرية التأمين (المشكلات العملية والحلول الإسلامية)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص31.

<sup>2</sup> طارق قندوز، المقاربة التسويقية والصناعة التأمينية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص31.

<sup>3</sup> عبد القادر جعفر، نظام التأمين الإسلامي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2006، ص 289.

الجانب الفني للتأمين على حساب جانبه القانوني. فيما يذهب جمهور الفقهاء إلى أنّ التعريف الدقيق للتأمين يجب أن يتعرّض لجانبه القانوني والفني، وإلا كان تعريفاً ناقصاً.

حسب التعريف القانوني له، فيعد التأمين بمفهوم المادة 619 من القانون المدني الجزائري على أنه: "عقدا يلتزم بموجبه المؤمن (شركة التأمين) بتقديم إيراد أو أداء -تعويض مالي آخر- حسب ما اكتسب عليه، لصالح المؤمن له أو للغير -أطراف أخرى مستفيدة-، مقابل أقساط أو دفعات مالية أخرى، وذلك في حالة تحقق الخطر المبين في العقد<sup>1</sup>، ويعرفه (Besson) على أنه: "عملية يتعهد بمقتضاها طرف يسمى المؤمن تجاه طرف آخر يسمى المؤمن له مقابل قسط يدفعه هذا الأخير بأن يعرضه عن الخسارة التي ألحقت به في حالة تحقق الخطر"<sup>2</sup>، يركز التعريفين السابقين على العلاقة التعاقدية بين المؤمن والمؤمن له باعتباره عقد الذي بمقتضاه يلتزم المؤمن بتحمل الخسارة المتفق عليها في العقد في الفترة المحددة، مقابل قسط يدفعه المؤمن له.

وحسب التعريف الفني فيعرف (Albert Chaufeton) التأمين على أنه: "عملية مقاصة بين الأحداث العشوائية بواسطة التعاون المنظم وفقا لقوانين الإحصاء"<sup>3</sup>، ويعرف على أنه: "نظام صمم ليقلل من ظاهرة عدم التأكد الموجودة لدى المؤمن له وذلك عن طريق نقل عبء أخطار معينة إلى المؤمن والذي يتعهد بتعويض المؤمن له عن كل أو جزء من الخسارة المالية التي يتكبدها"<sup>4</sup>. يتضح التعريفين السابقين أن التأمين هو عملية بمقتضاها يقوم المؤمن بتنظيم التعاون بين مجموعة من الأفراد معرضين لأخطار معينة وفقا لقوانين الإحصاء، حيث لا يبرز من التعريفين الأوجه القانونية للتأمين باغفال الصفة التعاقدية للتأمين بين المؤمن والمؤمن له وهو يصف التأمين على أنه نظام وليس عقد.

يعتبر التعريف الذي قدمه الفقيه الفرنسي (M. Joseph Hémar) أكثر شمولية والذي يضم جانبي التأمين الفني والقانوني، حيث عرفه على أنه: "عملية يتم من خلالها حصول المؤمن له أو طرف آخر في حالة تحقق الخطر على عوض مالي، مقابل مبلغ يُدفع للمؤمن الذي يتحمل مجموعة من الأخطار، التي يقوم بمقاصتها وفقا لقوانين الإحصاء"<sup>5</sup>.

بناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف التأمين على أنه وعد متبادل مكمل بعقد بين كل من شركة التأمين والمؤمن له، حيث تلتزم شركة التأمين بضمان تغطية كافة الخسائر للأخطار المتفق عليها في العقد خلال فترة زمنية معينة، وتحمل تبعاتها عن طريق المقاصة وفقاً لقوانين الإحصاء، وفي المقابل يلتزم المؤمن له بدفع القسط التأميني.

<sup>1</sup> الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 والمتعلق بالتأمينات.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة التأمين والمخاطر، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 17.

<sup>3</sup> Albert Chaufeton, *Les assurances : Etudes théoriques et pratiques*, Library of the university of california, Paris, 1884, p 107.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة التأمين والمخاطر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 39.

<sup>5</sup> *Le droit international des assurances*, Librairie Hachette, Paris, 1927, P 17.

### 3.1.1.1. مميزات الخدمة التأمينية

يمكن تعريف الخدمة التأمينية على أنها المنفعة التي يرغب المكتتب الحصول عليها والمتمثلة في الحماية والأمان مقابل قسط يدفعه<sup>1</sup>، من الأفضل عدم التمهيد بتعريف حيث أن العنصر السابق يفترض أن يضم تعريف التأمين والخدمة التأمينية وكل المصطلحات والمفاهيم الأساسية لعدم العودة إليها في العناصر التالية وتفرد الخدمة التأمينية بمجموعة من المميزات التي تميزها عن غيرها من الخدمات المالية، ومن هذه المميزات نجد مايلي<sup>2</sup>:

- تعتبر الخدمة التأمينية من بين الخدمات المالية الأكثر خضوعاً للقوانين، خصوصاً في مجال استثمار رؤوس الأموال، وذلك بتحديد نسب استثمارية ضرورية الالتزام بها، في مجالات مصرح بها ضمن النصوص واللوائح القانونية، بهدف ضمان قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها تجاه حملة الوثائق التأمينية.

- تقدم الخدمة تأمينية لزيائنها في شكل عقود معاوضة حيث تلتزم الشركة بتعويض المكتتبين عن الخطر المتفق عليه في العقد في فترة معينة مقابل قسط يدفعه المكتتبون.

- تتميز خدمة التأمينية بأنها آجلة وليست آنية، وبثبات أسعارها والتي تحدد وفقاً للأسس الرياضية الاحتمالات.

- انعكاس دورة الإنتاج فيها، حيث لا يتسنى للشركة التأمين معرفة مداخلها إلا في المستقبل، لأن خاصية طول

أجل التزاماتها تجاه العملاء سار للسنوات القادمة من تاريخ الاكتتاب، بمعنى أن قيمة العائد لا يمكن تحديدها إلا بصفة استدلالية (بناء على خبرة الشركة) لأن مبلغ التأمين متعلق بتحقق الخسائر وحجمها.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا القول أن الخدمة التأمينية تتميز بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تميزها عن باقي

الخدمات المالية الأخرى، سواء من جانب الشركة أو من جانب الزبون:

- بالنسبة لشركة التأمين: فهي تعتبر من الخدمات الاحتمالية التي لا يمكن توقع تكاليف الخدمة إلا بعد وقوع

الخطر التأميني أو انتهاء العقد مع الزبون، وهذا يعني أن إجمالي مبالغ التعويض تبقى ويتم الاستدلال عليها حسب

خبرة الشركة، عكس الإيرادات (الأقساط المحصلة) جراء الخدمات التي تقدمها التي تكون شرطاً من شروط إنتاج

الخدمة.

- بالنسبة للزبون: تعتبر الخدمة التي يتلقاها الزبون وعد على ورق، وهذا يعني أنه يمكن أن لا يتحصل على

المقابل من شركة التأمين إن لم يقع الخطر المتفق عليه في العقد.

<sup>1</sup> هاني جزار ارتيمة، إدارة الخطر والتأمين، دارالحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 141.

<sup>2</sup> محمد توفيق البلقاني، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار الكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص.ص 160-162.

## 2.1.1. الابتكار في التأمين

يعبر الابتكار عن الحل الذي تنتهجه المؤسسات للحفاظ على مكانتها أو تميزها، فهو يساهم في تحقيق أهدافها وتلبية حاجات زبائنها والحفاظ عليهم، كما يعتبر عاملا مهما في زيادة كفاءة المنظمة تعزيز علاقة التفاعل بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى كونه يساهم في إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترضها، كما يساهم بشكل كبير في تنمية العنصر البشري الذي يمثل جوهر العملية الابتكارية. ويعتبر قطاع التأمين قطاع مبتكر كغيره من القطاعات الخدمية الأخرى<sup>1</sup>، فمع تطور إحتياجات الفرد وزيادة ثروته باستمرار وتخوفه من فقدان ممتلكاته المادية والجسدية، فتح المجال أمام شركات التأمين لإبراز أهميتها ودورها الفعال في حماية وضمن تغطيه الخسائر المحتمل وقوعها لهم، فصناعة التأمين من القطاعات الخدمية التي تهتم بشكل كبير بالابتكار والتطوير لمواكبة التغيرات والتكيف مع الظروف المحيطة من أجل توفير تغطيات مناسبة لمختلف المخاطر.

### 1.2.1.1. تعريف الابتكار في شركات التأمين

يعد وضع مفهوم للابتكار مسألة غاية في الصعوبة؛ بسبب حيوية وثرء مضمونه من جهة وتشعب استخداماته العلمية والتطبيقية من جهة أخرى، حيث ينسب مصطلح الابتكار منذ ( 1912 ) إلى النمساوي جوزيف شومبيتر (Josef Schumpeter) الذي يعد المنظر الأول للابتكار لمفهوم الابتكار، حيث عرفه على أنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>2</sup>، على اعتبار أن الابتكار هو خلق إمكانيات أو تسهيلات جديدة لأداء العمل. ويعرفه بيتر دراكر (P.Drucker) على أنه "التخلي المنظم عن القديم"<sup>3</sup>، وهذا التعريف يتوافق مع ما أشار إليه شومبيتر كون أن الابتكار هو هدم خلاق (Creative destruction)، بمعنى آخر فإن (P.Drucker) يرى أن الابتكار هو التخلي المنظم عن القديم والإدخال المنظم للجديد<sup>4</sup>.

ويعرف أيضا أنه: "العملية التي يتم عبرها خلق الأفكار أو الأشياء أو الممارسات أو التكنولوجيات أو العمليات الجديدة، أو إعادة اختراعها وتطويرها وتبنيها ونشرها واستخدامها؛ وهي العملية التي تسفر أيا كان

<sup>1</sup> Atlas magazine, **L'innovation dans le secteur de l'assurance**, 2012, Disponible sur le site : <https://www.atlas-mag.net/article/l-innovation-dans-le-secteur-de-l-assurance> , Consulté le : 30/11/2017.

<sup>2</sup> نبيل حواء، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2007، ص 181.

<sup>3</sup> بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص 514.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2003، ص 21.

مصدرها داخليا أو خارجيا عن خلق أو إضافة قيمة للكيان القائم بها"<sup>1</sup>، وفي هذا الشأن يتقارب مفهوم الابتكار إلى خلق أفكار جديدة وتطويرها واستخدامها لحل المشاكل الداخلية الخارجية للمؤسسة، وبكل بساطة يعرف الابتكار على أنه: "التوصل إلى ما هو جديد"<sup>2</sup>، ويشير (Alexander rochka) أن: "الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة"<sup>3</sup>، وفي الأخير يعرف (Meyer & Frederic) الابتكار على أنه: "خلق وتنفيذ الأفكار التي تخلق قيمة جديدة للعملاء و/أو تلك الأفكار التي تحسن وتديم نمو الشركة"<sup>4</sup>، ومما سبق من التعاريف فإنه ليس للابتكار شكل واحد، بل يمكن أن يكون فكرة جديدة، أو منتجا جديدا، أو خدمة جديدة، أو ممارسة جديدة، أو ممارسة إدارية أو تنظيمية جديدة، أو عملية جديدة، أو طريقة تسويقية جديدة، أو طريقة جديدة لتنظيم مكان العمل، أو علاقات خارجية جديدة أو غيرها<sup>5</sup>. لذا يمكن القول أن الابتكار هو عبارة عن عملية إبداعية، ينتج عنها تصورا جديدا لحل مشكلة معينة.

ورغم تعدد تعاريف الابتكار فهي بقيت تلتف حول تعريف (Joseph Shumpeter) الذي يعرفه على أنه: "التقدم الناجح لشيء جديد نافع محقق لنتائج إيجابية لم يكن بالإمكان تحقيقها من قبل وجود الابتكار"<sup>6</sup>. يمكن القول أن الابتكار هو إيجاد وتطبيق فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل، فهو يشمل كل ما هو جديد ومختلف، حيث يحقق التميز للمؤسسة ويبرزها عن الآخرين ويمنحها دعما في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الابتكار في مجال المنتج أو طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، كما يعتبر من أصعب العمليات تسييرا رغم أن معظم الابتكارات تقوم على أفكار بسيطة، وأكد (M.Porter) أن المنظمة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجيتها، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت.

### 2.2.1.1. أهمية الابتكار في التأمين

تكمن أهمية الابتكار في اعتباره أحد أهم المؤشرات التي تساعد إلى حد كبير للاستدلال على مدى تقدم المؤسسات، ويؤكد (تشيرمرهورن) في كتابه أن الابتكار = ميزة تنافسية<sup>7</sup>، فهو يساهم في دفع شركات التأمين نحو

<sup>1</sup> السيد نصر الدين السيد، الإبتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2010، ص 15.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002، ص 90.

<sup>4</sup> Marc H Meyer & Frederic G. Crane, *The Innovation Workbook*, Library of Congress Cataloging in Publication Data, boston, United States of America , 2016, p09.

<sup>5</sup> قندوز عبد الكريم، الإبتكار المالي ومقدمة إلى الهندسة المالية، E-Kutub، ط1، لندن، 2017، ص 17.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص 20.

<sup>7</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 20.



اكتشاف الفرص والاستفادة منها، ومواكبة التغيرات التي قد تطرأ في السوق<sup>1</sup>، باختصار يمكن القول أن شركات التأمين شأنها شأن كبريات الشركات التي تسعى إلى الابتكار، والجدول الموالي يبين ترتيب الشركات الأكثر ابتكاراً:

جدول رقم (1.1): ترتيب الشركات الأكثر ابتكاراً لسنة 2019

Dell	4 1	AXA	3 1	McDonald's	2 1	Boeing	1 1	Alphabet/Google	1
Walmart	4 2	Unilever	3 2	Marriott	2 2	BASF	1 2	Amazon	2
eBay	4 3	Salesforce	3 3	Alibaba	2 3	T-Mobile	1 3	Apple	3
HP Inc	4 4	Pfizer	3 4	Bayer	2 4	Jhonson&Jons on	1 4	Microsoft	4
ING	4 5	Stryker	3 5	AT&T	2 5	DowDuPont	1 5	Samsung	5
BP	4 6	NTT Docomo	3 6	Allianz	2 6	Siemens	1 6	Netflix	6
Daimler	4 7	Toyota	3 7	BMW	2 7	Cisco System	1 7	IBM	7
Huawei	4 8	Volkswagen	3 8	SAP	2 8	LG Electronics	1 8	Facebook	8
Rio Tinto	4 9	3M	3 9	Philips	2 9	Vale	1 9	Tesla	9
Hilton	5 0	General Motors	4 0	Royal Dutch Shell	3 0	JPMorgan Chase	2 0	Adidas	1 0

Source: Michael Ringel & al, *the most innovative companies*, BCG report, 2019, P4.

يظهر من خلال الجدول رقم (1.1) أن قطاع التأمين قطاع رائد في مجال الابتكار، وقد عززت بعض المؤشرات هذا الطرح في ترتيب أحسن الشركات ابتكاراً على الصعيد الدولي الصادر عن ( Group Consulting Boston)، وحسب ما يبينه الجدول فقد منح المرتبة السادسة وعشرون لشركة Allianz والمرتبة الواحد وثلاثون لشركة AXA، ورغم ذلك لا يظهر بشكل كبير هيمنة الابتكار في صناعة التأمين العالمية شأنه شأن الابتكار في قطاع الإعلام الآلي الذي يحتل المراتب الأولى، إلا أن الأهم هو توجه شركات التأمين نحو الابتكار لتحقيق الريادة والتميز. بسبب<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Joe tidd & al, *Management de L'innovation,integration du changement technologique*, commercial et organistionnel de Boeck, Paris, France, 2006, p 66.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2002، ص 20.

- إن الابتكار الدائم في المنتجات والعمليات التشغيلية في التأمين يساهم بشكل كبير في إدارة المخاطر ومعالجة أفضل لوثائق التأمين وتبسيط عملية التعاقد مع حملة الوثائق عبر تصميم العروض والتي تناسب احتياجاتهم بشكل أفضل، فضلا عن عملية إدارة المطالبات، بما في ذلك الكشف عن الاحتيال؛
  - يساهم الابتكار في الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، من خلال تجديد وتوسيع حدود التغطية التأمينية والفئة المستهدفة، واعتماد طرق جديدة للإنتاج وعرضها وتوزيعها وإدخال تغييرات على تنظيم العمل ومهارات القوى العاملة؛
  - يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلا ساعد شركات التأمين في تحسين العلاقة مع زبائنهم، وتقديم أفضل التغطيات لهم، من خلال التفاعل الآني معهم والحصول على استجابة مباشرة معهم؛
  - ينمي ويراكم المهارات الفردية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
  - يعمل الابتكار على خلق الرغبات لدى العملاء لاقتناء خدمات شركة التأمين؛
  - يقود الابتكار إلى التطوير المستمر، مما يساعد على توفير تغطيات تأمينية مواكبة للتغيرات التي قد تطرأ في السوق أو على صعيد أذواق الزبائن؛
  - يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية لشركة التأمين، ومواجهة المنافسة السائدة؛
  - يعمل الابتكار على تحسين جودة الخدمات التأمينية وطرق التسويق، وكذلك حل المشكلات<sup>1</sup>.
- وأشار (J.Schumpeter) إلى أن الابتكار بشكل عام يدفع إلى تحقيق القيادة، ويعمل على خلق القيمة من خلال تقديم ما هو جديد، وتحسين الرفاهية الإجتماعية<sup>2</sup>، بمعنى أن الابتكار في شركات التأمين يعزز من قدرتها التنافسية بشكل خاص، من خلال توفير منتجات تأمينية جديدة تغطي مختلف الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها السوق، لذا فهو يعمل على تحفيز النمو الاقتصادي وتنشئة الأعمال في القطاعات الصناعية والخدمية بشكل عام.

<sup>1</sup> سعيد اوكيل، الابتكار التكنولوجي: لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، 2011، ص 46.

<sup>2</sup> Daniele Blondele, *Innovation et bien-être: une relation équivoque*, Editions Publibook, Paris, France, 2010, p.p 16-19.

### 3.2.1.1. مجالات الابتكار الجوهرية في التأمين

إن استخدام الابتكار في شركات التأمين يساعد قدرتها على فهم حاجات الزبون غير المشبعة وتحويلها إلى خدمات جديدة متميزة، وتميز أربع مجالات أساسية للابتكار في صناعة التأمين والمتمثلة في تطوير المنتجات، التنمية المستدامة، التكنولوجيا الجديدة وإدارة المخاطر<sup>1</sup>، والتي نعرضها في الجدول الآتي:

جدول رقم (2.1): مجالات الابتكار الجوهرية في التأمين

مجال الابتكار	الموضوع	مجالات الابتكار ذات الأولوية
تطوير منتجات جديدة	الادّخار والتقاعد	- تطوير المنتجات المرتبطة بالمعاش الحياتي. - إدماج الأصول العقارية في خدمة التقاعد.
	التبعية	- التفكير في نماذج أعمال جديدة في تغطية أخطار التبعية - إعادة التفكير في التضامن الأسري
	التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية	- دعم القطاعات البيئية وتمويل النمو الأخضر - الحد من ضعف المستوى الاجتماعي والحماية الاجتماعية المستدامة. - شركة تأمين كمستثمر مسؤول.
	الوظيفة الاقتصادية	- تنفيذ مبادئ اقتصاد الخدمة
تطوير علاقة العميل	خبرة العميل	- أدوات التعاون والتقرب إلى العميل - استغلال بيانات العميل ومشاطرة اللحظات المهمة معهم
باستغلال تكنولوجيا	كفاءة التشغيل	- تعزيز الروابط المشتركة بين القطاعات - تسهيل عمليات نظم المعلومات وتأثيراتها
المعلومات والاتصال	تبني المناهج الإدارية والتجارية	- دمج التكنولوجيات الحديثة في شبكات التوزيع التقليدية مع ضمان التدريب الفعال لزيادة مهاراتهم.
إدارة المخاطر الشائعة	الأخطار الديمغرافية	- الوفيات، الأمراض، الشيخوخة: بيانات ونماذج - مخاطر التبعية.
	أخطار السوق	- تحديد السوق الذي يعمل فيه المؤمن - تأثير التنظيمات والتشريعات على قطاع التأمين.
	أخطار مناخية	- التقدم في نمذجة الأخطار المناخية - معرفة واتقان الظروف المؤثرة على التأمين والتكاليف. - التموّج وتحليل تأثير المناخ على الأنشطة وعلى استثمار الشركة

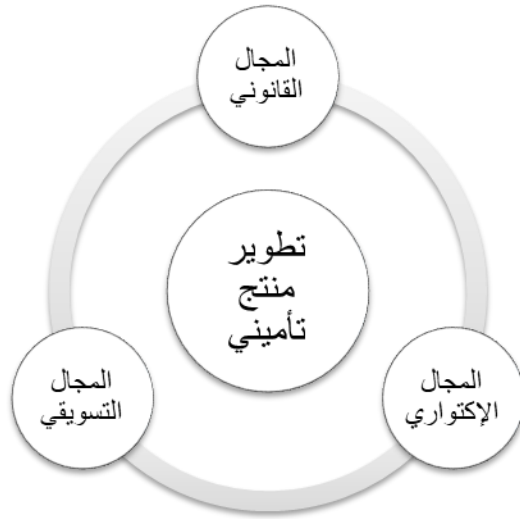
<sup>1</sup> Livre Blanc, *L'innovation dans l'assurance*, Pole de la compétitive mondiale, Paris, France, 2010, P 16.

أخطار تنظيمية	- إدارة مخاطر الحوكمة - الوصول إلى مصادر التمويل.
---------------	------------------------------------------------------

Source :Livre Blanc, *L'innovation dans l'assurance*, Pole de la compétitive mondiale, Paris, France, 2010, P 16.

من خلال الجدول رقم (2.1) فإن الابتكار في مجال التأمين يجب أن يستهدف المنتجات التأمينية وأساليب تطوير العلاقة مع العميل لتحقيق ولائه، وكذا تطوير أساليب إدارة المخاطر التأمينية حتى يتم التحكم فيها وتفادي وقوعها، ولهذا فإن التأمين التقليدي إلى تحقيق الحماية للمكتسبين، حيث يعتبر بدون شك مظلة أمان للأفراد ضد الخسائر المستقبلية التي يتخوفون وقوعها وتؤدي إلى نقص في ثروتهم، فالابتكار في العروض المقدمة من قبل شركات التأمين يجعل الأفراد أمام تشكيلة متنوعة من المنتجات لاختيار الأفضل بينها بما يشبع احتياجاتهم التأمينية. ويمكن القول أن عملية التطوير المنتج تأميني يتوقف على عدة مجالات والمتمثلة في المجال القانوني والمجال التجاري والمجال الإكتواري، كما يمثله الشكل الموالي:

شكل رقم (1.1): المجالات المرتبطة بتطوير منتج تأميني.



المصدر: من إعداد الباحثة.

لقد شهد التأمين تطورا سريعا بظهور التكنولوجيا المالية التي غيرت نشاط التأمين بشكل كبير، حيث أصبحت شركات التأمين تركز على تطوير سبل الوقاية من وقوع الأخطار المستقبلية لتفادي وقوعها أو التخفيف من حدتها، من خلال إيجاد علاقات بين عمليات لم يسبق تواجدها معا، كاستخدام الأنترنت لحماية الممتلكات الذكية، أو وضع ساعات ذكية تحدد حالة الأفراد الصحية وتتبعها، أو استخدام أجهزة الاستشعار في السيارة لتحديد حالة السائق أثناء السياقة والتأكد من حيثيات الحادث.

إلا أن عملية الابتكار في صناعة التأمين محفوفة بجملة من المخاطر التي تواجه شركات التأمين والمتعلقة بالأخطار القانونية، السوقية المناحية والتنظيمية التي تمثل تهديدا لها وتستدعي إدارة جيدة بمختلف أساليب إدارة المخاطر في شركات التأمين.

### 3.1.1. أنواع الابتكار في التأمين

هناك عدة تصنيفات تبين أنواع الابتكارات<sup>1</sup>، متمثلة في:

#### 1.3.1.1. تصنيف حسب طبيعة الابتكار

وهو تصنيف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) التي قسمت الابتكار إلى أربعة أنواع رئيسية هي: أ. ابتكارات المنتج: ويتمثل في تقديم منتج جديد لم يسبق أن تم تغطيته أو إجراء تطوير أو تحسين للتغطيات التأمينية الحالية التي تقدمها شركة التأمين بطريقة تحقق قيمة مضافة للعملاء وتستجيب لمتطلباتهم في الوقت والمكان وبالشكل المناسب.

ب. ابتكارات متعلقة بالعمليات: وهي الابتكارات المتعلقة بتطوير أو تطبيق طريقة جديدة لتقديم الخدمات التأمينية بطريقة جديدة، ويعني ذلك أن ابتكار العمليات يشمل كل ما يتعلق بالتكاليف وزيادة الجودة وابتكار طرق جديدة لتقديم المنتج التأميني، ويتضمن كذلك تطبيق الأساليب، المعدات والبرامج من بداية عملية إنتاج الخدمة التأمينية إلى طرق التحقق من وقوع الحادث والالتزام بالتعويض.

ج. ابتكارات تسويقية: ترتبط بتطبيق طرق تسويقية جديدة للتغطيات التأمينية، والابتكارات المتعلقة بطرق التوزيع وتسهيل الحصول عليها، أو تقديم طرق جديدة لتسعير المنتجات، إضافة إلى تقديم طرق جديدة للترويج المبيعات، أي الابتكارات المتعلقة بالمزيج التسويقي مجتمعة أو الابتكارات التي تمس أحد عناصره.

د. الابتكارات التنظيمية: يتمثل في عملية الوصول إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء شركة التأمين، وتزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل<sup>2</sup>، وتشمل تلك الابتكارات تطبيق طرق تنظيمية جديدة لتحسين طرق اتخاذ القرارات ومراحل العمل، وطرق جديدة لتحسين نقل المعارف أو تقديم شكل تنظيمي جديد للهيكل التنظيمي، أو تقديم طريقة جديدة لإعادة تنظيم

<sup>1</sup> عبد الفتاح داودي، دور الابتكار في تفعيل أداءات قطاع الاتصالات: دراسة مقارنة بين الجزائر ومجموعة من دول شرق الاوسط وشمال إفريقيا، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016-2017، ص 09.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 345.

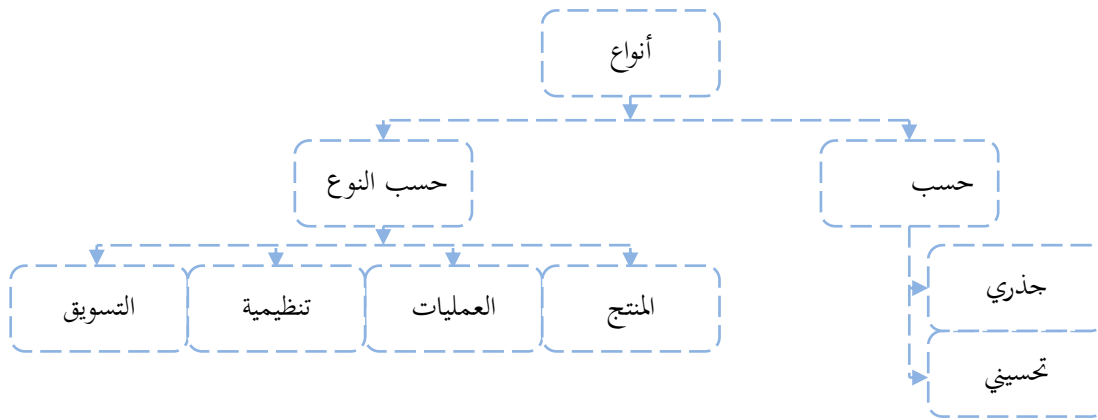
أماكن العمل أو تقديم طريقة جديدة للتعامل مع الجهات الخارجية مثل العملاء، الوسطاء والمنافسين وذلك بغرض تحسين الأداء وتحسين نتائج الأعمال.

### 2.3.1.1. تصنيف حسب درجة الابتكار

أ. الابتكار الجذري (الاختراق): يسمى أيضا بابتكار الاختراق حيث أنه يمثل فقرة استراتيجية واضحة في تغيير المنتجات والتكنولوجيا والصناعة. وهذا النوع من الابتكار ينتج عنه منتجات أو عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة لم توجد من قبل، تختلف عن كل ما قبلها من المنتجات أو العمليات في قطاع التأمين<sup>1</sup>، كمنتج التأمين على الأخطار الالكترونية الذي ظهر بظهور القراصنة الانترنت.

ب. الابتكار التدريجي: يتمثل الابتكار التدريجي في إدخال تعديلات صغيرة، أو تحسينات للتغطيات التأمينية أو العمليات، كما هو الحال في إدخال تحسينات على الشروط الخاصة لوثيقة التأمين، أو توسيع نطاق التغطية أو طريقة الدفع الأقساط ودفع التعويضات، أو دمجها مع خصائص منتج آخر.. إلخ. والشكل الموالي يلخص أنواع الابتكار:

شكل رقم (2.1): أنواع الابتكارات



المصدر: جبار عبد الرزاق، واقع وخصوصية الابتكار في نشاط التأمين : مع الإشارة إلى حالة قطاع التأمين بالجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس وخمسون، 2018، ص351.

حتى تتمكن شركات التأمين من تحقيق أهدافها الابتكارية في سياق ما سبق ذكره، يجب عليها التركيز على<sup>2</sup>:

- تصميم عروض تتوافق مع تطلعات المكتتبين خاصة مع تنوع طبيعة الأفراد وكذا المخاطر التي يواجهونها؛

<sup>1</sup> Sandrine Fernez-Walch & Francois Romon, *Management del innovation : de la strategie aux projets*, Librairie Vuibert, Paris, France, 2006, p12.

<sup>2</sup> livre blanc, **Op-cit**, P 5.

- تسويق هذه العروض وفق قنوات توزيع ملائمة؛

- تسيير محفظة هذه الالتزامات ( العقود)؛

- تسيير التعويضات بطريقة ترضي المكتتبين؛

- التكيف مع الأنشطة أياً أنشطة؟ والتشريعات.

في الأخير يمكن القول أن التأمين يهدف بشكل عام لحماية مصالح الأفراد وبعث الراحة والاستقرار في نفوسهم، إلا أنه مع تطور تقنيات التأمين أصبحت شركات التأمين تهدف إلى توجيه الزبائن نحو الأخذ بوسائل الوقاية والاحتياط حتى تتفادى وقوع الخطر المؤمن ضده وتقليل الخسائر.

#### 4.1.1. خصائص الابتكار

إن حاجة التأمين لعملية الابتكار تظهر جلية، نتيجة لارتباطه بالمحيط الذي تنشأ فيها شركة التأمين وتقلبات الحياة وما يتخللها من الأخطار التي يتخوف الأفراد من حدوثها مستقبلاً، الأمر الذي يضع شركات التأمين أمام تغطية هذه الأخطار غير المتوقعة والعشوائية، فالابتكار في شركات التأمين يرتبط بشكل كبير بظهور الأخطار الجديدة التي لم يسبق أن تعرض لها الأفراد من قبل، ما يجعل شركات التأمين توفر منتجاً جديداً لحمايتهم، ويحقق الإبتكار لشركات التأمين الخصائص التالية<sup>1</sup>:

أ. التمييز: الابتكار هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين، وبالتالي فإن الابتكار يسعى إلى تحقيق قيمة من خلال المقارنة المرجعية للمنافسين فيما بينهم، بمعنى أن الشركات القائمة على الابتكار هي التي يكون الابتكار فيها المصدر الأساسي لميزتها التنافسية، وأكد (Porter) على أن المؤسسات تحقق ميزتها التنافسية من خلال الابتكار<sup>2</sup>.

ب. التجديد: الابتكار مرتبط بالسبق والإتيان بالجديد سواء كان كلياً أو جزئياً، والابتكار بهذا يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها.

ج. الابتكار يمثل التوليفة الجديدة: وفي هذا فإن الابتكار يمكن أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل، وإن بعض المؤسسات أخذت تعمل في هذا المجال من أجل إيجاد توليفات جديدة من الأفكار الحالية أو على نقل مجموعة الأفكار إلى مجالات

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص.ص 103-106. بتصرف.

<sup>2</sup> علاء فرحان، بناء طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 128.

أخرى في توليفات جديدة أيضا، وهذا ندرجه بمثال عن تطور الهاتف من هاتف لاسلكي الى هاتف سلكي الى هاتف محمول ثم هاتف ذكي الذي يتطور بصفة مستمرة من حال إلى حال، ليصبح وسيلة للقيام بالاكتتاب باستخدام الأنترنت والتطبيقات الخاصة بشركات التأمين.

د. الابتكار هو أن تكون المبادر: هذا تمييز لصاحب الابتكار بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق والآخرين، وهذه هي سمة السبق في الابتكار، أي أن يكون صاحب الابتكار أسرع من منافسيه، في التوصل وإدخال إلى ما هو جديد أو محسن.

هـ. الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: إن الابتكار في انتهاز الفرص يمثل نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلالة على حجمه وخصائصه، فالابتكار يسمح بدخول أسواق لم تكن موجودة من قبل تخلو من شراسة المنافسة.

مما تقدم يمكن الإشارة إلى أن الابتكار جوهره تقديم ما هو جديد، يضيف قيمة، وله القدرة على معالجة مشكلة لم تحل أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة، وبالتالي فهو يخلق الفرص ويخلص المنظمة من التهديدات التي تعرقل سيرورتها في السوق بطرق مبتكرة.

### 5.1.1. مستجدات ابتكار التأمين في العالم

شهدت البيئة العالمية في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات عميقة، معقدة، سريعة ومفاجئة في شتى المجالات والميادين، ويعتبر قطاع التأمين من أكثر القطاعات تأثرا بهذه المستجدات حيث عرف تطورا هاما في مجال تقديم الخدمات التأمينية واستحداث خدمات جديدة مرتبطة بدرجة كبيرة على الابداع والابتكار. لذا أضحي لزاما على شركات التأمين السير بخطى متسارعة نحو تطوير، فيما يلي نعرض أهم مستجدات التي شهدتها صناعة التأمين:

#### 1.5.1.1. التحول الرقمي للتأمين

تحتاج شركات التأمين لإيجاد طرق ابتكارية لزيادة نشاطها وخدمة عملائها في ظل الانتشار الجغرافي وازدياد القدرة الاستيعابية، وقد ساعدت التكنولوجيا الرقمية وانتشار الهواتف والأجهزة الذكية والنظم الابتكارية في تحقيق دفعة قوية في صناعة التأمين، وأصبح التحول الرقمي هو التحدي الجديد الذي تواجهه شركات التأمين واستغلال كافة الامكانيات والقدرات المتاحة لوضع الاستراتيجية الرقمية الخاصة، ويحقق التحول الرقمي لشركات التأمين



ووسطاء التأمين توفير الوقت وتقديم خدمة أفضل للعميل، كما يعتبر أفضل وسيلة لجذبه، إذ يمكنه الحصول على الخدمة دون عناء التنقل.

ويمكن لشركات التأمين النجاح في رقمنة عملياتها من خلال الاعتماد على التسويق الرقمي الذي يساعد في جذب عملاء جدد بسرعة ومرونة، ما يتطلب وجود نظام إلكتروني بشركات التأمين يتوافق مع التسويق الرقمي، وتكامل الإدارات المختلفة بالشركة من أجل تغيير نموذج العمل والفكر التقليدي للتسويق<sup>1</sup>.

### 1.1.5.2. تطور التأمين العالمي في ظل تكنولوجيا التأمين

أحدثت التكنولوجيا الحديثة في قطاع التأمين ثورة كبيرة في تلك الصناعة في كافة المجالات والتي امتدت إلى الاكتتاب وتصميم المنتجات والتوظيف وخدمة العملاء، أدى ظهور تكنولوجيا التأمين (Insurtech) في قطاع التأمين وشركات (Insurtech) إلى ثورة في نماذج التشغيل بشركات التأمين وخدمة عملاء التأمين، وإلى وضع مستوى رضا العملاء عن الخدمات التأمينية المقدمة له والاحتفاظ بهم على رأس أولويات الشركات، ويقصد بالتأمين التكنولوجي أو تكنولوجيا التأمين (Insurtech) التقنية التي تكمن وراء إنشاء وتوزيع وإدارة أعمال التأمين باستخدام التكنولوجيا، ويتكون هذا المصطلح من كلمتين وهما التأمين (Insurance) والتكنولوجي (Technology)، وهو مصطلح مستوحى التكنولوجيا المالية (Fintech)، وتعرف تكنولوجيا التأمين على أنها "استخدام أحدث التقنيات والتطبيقات المبتكرة في التكنولوجيا واستغلالها في قطاع التأمين مما يحسن من صورة التأمين التقليدي ويساعد على حل المشاكل التقليدية التي يعاني منها القطاع"<sup>2</sup>، وقد أدى ظهور تكنولوجيا التأمين إلى تخوف 90% من شركات التأمين من فقدان حصصهم السوقية والتي سوف تستحوذ عليها شركات التأمين الناشئة<sup>3</sup>، فتكنولوجيا التأمين هي مجموعة من التقنيات المبتكرة لديها قدرة على تحويل قطاع التأمين، وهناك عدة تقنيات جديدة تعمل على تحويل قطاع التأمين، تتمثل في: الهاتف النقال وتطبيقاته، الذكاء الاصطناعي، الخوارزميات والمشورة الروبوتية، العقود الذكية سلسلة الكتل، التأمين الرقمي، انترنت الأشياء، والبيانات الضخمة<sup>4</sup>، وقد بلغ حجم التمويل الخاص بمعاملات وصفقات تكنولوجيا التأمين ذروته عام 2017

<sup>1</sup> الاتحاد المصري للتأمينات، التكنولوجيا الرقمية وصناعة التأمين، على الموقع:

تاريخ الإطلاع: 2020/06/07 , [http://www.ifegypt.org/NewsDetails.aspx?Page\\_ID=1244&PageDetailID=1253](http://www.ifegypt.org/NewsDetails.aspx?Page_ID=1244&PageDetailID=1253)

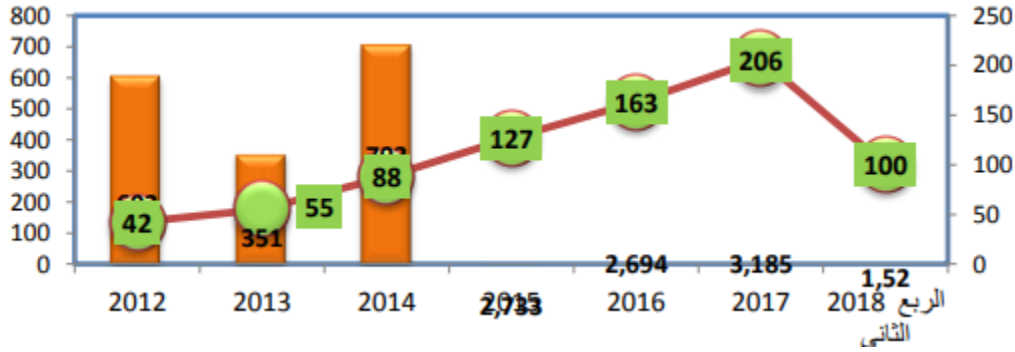
<sup>2</sup> وهيبية عبد الرحيم وآخرون، واقع سوق التأمين الجزائري ودوره في تمويل الإقتصاد الوطني في ظل نجاح تكنولوجيا التأمين، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، الجزائر، 2019، ص 13.

<sup>3</sup> قرواني مريم، هباش فارس، دور تكنولوجيا التأمين في دعم الابتكار العملياتي في شركات التأمين، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة بليدة 2، المجلد الثامن، العدد الأول، الجزائر، 2019، ص 58.

<sup>4</sup> وهيبية عبد الرحيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

أين تجاوزت ثلاثة مليار دولار حيث شهدت زيادة مستمرة منذ سنة 2014 الأمر الذي يدل على الأهمية الاقتصادية والمالية التي اكتسبها هذا القطاع المستحدث، أما الربع الثاني من سنة 2018 وصلت إلى 100 صفقة، وهو ما يؤكد الإقبال المستمر للتعامل مع قطاع تكنولوجيا التأمين رغم حداثة والجدل القائم حوله<sup>1</sup>.

شكل رقم (3.1): عدد وحجم تمويل صفقات تكنولوجيا التأمين



المصدر: وهيبة عبد الرحيم وآخرون، واقع سوق التأمين الجزائري ودوره في تمويل الاقتصاد الوطني في ظل نجاح

تكنولوجيا التأمين، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، الجزائر، 2019، ص 14.

وجاء في تقرير مؤسسة (kmpg) للخدمات المالية العالمية لتوقعاتها لاتجاهات أسواق التأمين خلال عام 2020، أن أسواق التأمين العالمية ستتحول إلى الممكنة التامة للعمليات والرقمنة، وهو النموذج الذي اتبعته شركات التأمين الصينية لمنافسة باقي أسواق التأمين العالمية، كما جاء في التقرير<sup>2</sup>:

- أن شركات التأمين الناجحة هي تلك التي تتكيف مع الثورة التكنولوجية وتبني النموذج التكنولوجي الذي يتناسب معها، كما أصبح عامل السرعة في تسوية التعويضات على رأس أولويات العملاء وعامل جذبهم للتعامل مع شركات التأمين.

- بدون البيانات لن تستطيع شركات التأمين إدارة المخاطر وخدمة عملائها، حيث تعتبر ضرورة خاصة بالنسبة لشركات التأمين على الحياة، والتي زاد الاعتماد في الآونة الأخيرة على الأجهزة الذكية التي يتم ارتداؤها مثل الساعات الذكية لأنه بدون الوصول إلى البيانات فلن تستطيع شركات التأمين إدارة الأخطار، أو خدمة عملائها.

- يشير التقرير إلى ضرورة أن تتخلى شركات التأمين عن نماذج التشغيل القديمة وإحداث تغيير في الثقافة التأمينية والإهتمام برأس المال المخاطر بالهدف القدرة على التعامل مع عدد كبير من الأخطار، وهو ما يوفر الاعتماد على

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 14.

<sup>2</sup> مجلة التأمين الإلكترونية، تكنولوجيا التأمين تحدث ثورة في نماذج التشغيل بالشركات وخدمة العملاء، لبنان، 2019. على الموقع: www.insuria.com،

تم الاطلاع عليه في تاريخ: 2020/05/30.

تكنولوجيا التأمين، وأصبحت البيانات هي شريان الحياة بالنسبة لشركات التأمين وأي نقص في البيانات قد يسبب مشكلات وتؤثر على المنتج النهائي، وسوف تواجه شركات التأمين تحديات كبيرة في نماذج التشغيل الخاصة بهم إذا كان لديهم نقص في البيانات والنماذج التي تتعامل مع هذه البيانات.

## 2.1. التسويق الابتكاري في شركات التأمين

يمثل التسويق الابتكاري أحد الاتجاهات الحديثة التي تعبر عن تطور الفكر التسويقي، الذي لم يعد محصورا بدراسة احتياجات السوق وإعداد المزيج التسويقي الذي يلي تلك الاحتياجات، بل تطور إلى كونه نشاط متكامل يهدف إلى خلق الحاجة التأمينية لدى المستهلك، عبر استحداث أساليب جديدة في توزيع وتسعير وترويج منتجاتها، واختيار رجال بيع أكفاء من أجل تحقيق المقاصد البيعية للشركات التأمينية، وتلبية هذه الحاجات بطريقة تحقق له قيمة أفضل، ما يجعله راض وزبون دائم وهذا ما يصنع لها التميز في السوق.

### 1.2.1. مفهوم التسويق الابتكاري في التأمين

لقد زاد اهتمام شركات التأمين إلى تبني التفكير الابتكاري في سياساتها التسويقية من أجل خلق قيمة مضافة لعملائها وتحقيق التميز في المجال التي تعمل فيه، حيث أصبح لا يمكن الاستغناء عنه لجذب الزبائن وخلق الرغبة لديهم، من خلال الإبداع في عناصر المزيج التسويقي وبلورتها بطريقة تدفع الأفراد لاقتناء الوثائق التأمينية، والتخلص من عزوفهم عن شراء الخدمات التأمينية، وتحسين سمعة شركات التأمين.

#### 1.1.2.1. تعريف التسويق الابتكاري في التأمين

عادة ما يستخدم في الدراسات باللغة العربية مصطلحا: التسويق الابتكاري (Le marketing créatif) والابتكار التسويقي (L'innovation marketing) على أنهما مترادفين، كما أشار الباحث (نعيم حافظ أبو جمعة) في تعريفه للتسويق الابتكاري: " يقصد بالتسويق الابتكاري (أو الابتكار التسويقي) وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية"<sup>1</sup>. فيمكن القول أن الاختلاف يكمن في اللفظ حيث نجد أن الابتكار التسويقي يمكن اعتباره الابتكار الذي مصدره التسويق، وأما التسويق الابتكاري فيعني: التسويق المؤدي للابتكار، وما يهمنا هو أن كلاهما مشترك في نسبة الابتكار للتسويق وسيتم استخدامهما خلال هذه الدراسة أيضا على أنهما مترادفين.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 4.

إن مفهوم التسويق الابتكاري بصفة عامة يشمل جميع مجالات النشاط التسويقي، فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالابتكار في المنتج أو في الإعلان فقط...، بل يشمل الابتكار في جميع الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي، بما في ذلك الابتكار في مجال البحوث<sup>1</sup>.

حسب (Peter Draker) فإن المؤسسات اليوم تهدف إلى خلق عملاء جدد، هي بذلك تعتمد على وظيفتين أساسيتين هما: الابتكار والتسويق كونهما يحققان نتائج لها، أما بقية الوظائف فتعد تكاليفاً<sup>2</sup>، وعلى وجه التحديد فإن التسويق يسعى إلى المحافظة على العملاء الحاليين وخلق عملاء جدد، وللقيام بذلك فإن على المنظمات أن تقدم عروضاً جديدة للعملاء وإيجاد طرق متطورة لتقديمها لهم من خلال الابتكار، وذلك لأن العملاء لديهم صعوبة في التعبير عن احتياجاتهم التي تكون خارج نطاق خبرتهم الخاصة والمؤسسات الرائدة في الابتكار من المرجح أن تكون جيدة في التسويق أيضاً والعكس صحيح.

يوضح (Schumpeter) أن التسويق الابتكاري هو: "عملية التقديم لمنتجات جديدة، أو طرائق جديدة للإنتاج، أو فتح أسواق جديدة، أو استحداث مصدر جديد من الموردين، أو إجراء تنظيم جديد لأية صناعة"<sup>3</sup>، لذا فإن التسويق الابتكاري يشمل جميع أنشطة الابتكار الموجهة نحو السوق أي جميع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية لتسويق المنتجات الجديدة<sup>4</sup>.

وعموماً التسويق الابتكاري هو عملية تنفيذ الأفكار التسويقية المبدعة من زاوية لم يقدمها المنافسون، لا يمكن تقليدها بسهولة، وتحقق للمؤسسة ميزة الابتكار التنافسي، عن طريق فهم متعمق لاحتياجات العملاء وخلق قيمة مضافة لها<sup>5</sup>، حيث أصبح مفهوم التسويق الابتكاري يتحكم في مصير شركات التأمين نجاحاً أو فشلاً في البيئة التنافسية التي تشهدها، ويشكل تحدياً فعلياً لمرونتها أو جمودها، وهران تراهن عليه لاقترام القطاعات الجديدة غير المستغلة واكتساح الأسواق الدولية، فيمكن اعتبار التسويق الابتكاري مرسى نجاة شركات التأمين على المدى البعيد من خلال القدرة على خلق مناخ تنظيمي ملائم يساهم في توليد أفكار جديدة، ابتكار منتجات أو

<sup>1</sup> طارق قندوز، محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> Mark Dodgson & Others, **The Oxford Handbook Of Innovation Management**, Oxford University Press, United Kingdom, 2014, P 53.

<sup>3</sup> Michael Ehret & Kostas Galanakist, **Marketing Innovation, The Innovation Challenge**, Creative Trainer Module, Nottingham Trent University, Nottingham Business School, United Kingdom, 2014, P 5.

<sup>4</sup> Nicole Pfeffermann & al, **Strategy and Communication for Innovation**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013, p 166.

<sup>5</sup> Op-cit, p168.

ممارسات جديدة، كما يعتبر وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها ومحاكاتها، بالإضافة إلى ما سبق فإن التسويق الابتكاري يساعد شركات التأمين على<sup>1</sup>:

- تنمية الحصة السوقية وتدعيم المركز الربحي؛ رفع وتيرة معدل العائد على الاستثمار.
- ترقية سمعة وشهرة المنظمة ومنتجاتها؛ تحسين الصورة الذهنية وتعميق دالة الرضا وبناء معادلة الوفاء.
- تعزيز المركز التنافسي للمنظمة وعلاماتها التجارية في الأسواق المستهدفة؛ الاستجابة المرنة والسريعة لرغبات توقعات الزبائن الكامنة وغير المشبعة.

### 2.1.2.1. أنواع التسويق الابتكاري

تم تقسيم التسويق الابتكاري إلى عدة أنواع وفقا لعدة تصنيفات، متمثلة في ما يلي<sup>2</sup>:

أ. **تصنيف طبقا لنوع المنتج:** وهذا يعني أن التسويق الابتكاري يمكن أن يقسم على أساس المنتج حيث يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج، ويمكن أن يكون المنتج سلعة، خدمة، فكرة وذلك طبقا للمفهوم الموسع للتسويق.

ب. **التصنيف طبقا لنوع المنظمة:** ويتم تقسيم التسويق الابتكاري إلى عدة أسس من بينها:

- تقسم على أساس المنظمة التي تبتكر وتعتمد على الابتكار في سياستها التسويقية.

- تقسم على أساس الهدف الأساسي للمنظمة ( هادفة للربح، غير هادفة للربح).

- تقسم حسب النشاط الأساسي للمنظمة ( منظمة صناعية، منظمة تجارية، منظمة خدمية... إلخ).

ج. **التصنيف حسب الهدف:** طبقا لهذا التصنيف فإن التسويق الابتكاري يمكن أن يهدف إلى حل مشكلة معينة تعاني منها المنظمة، أو محاولة التخلص من نقاط الضعف أو التهديدات التي تواجهها، بمعنى أن اللجوء إلى التسويق الابتكاري في هاته الحالة أمر محتم أو رد فعل من أجل إيجاد حلول والتخلص من المشاكل.

د. **التصنيف طبقا للعميل:** قد يقسم التسويق الابتكاري وفقا إلى هذا التصنيف إلى تسويق الابتكاري موجه للمستهلك النهائي، أو تسويق الابتكاري موجه للمستهلك الصناعي (مؤسسات)<sup>3</sup>.

عادة ما يوجه التسويق الابتكاري للمستهلكين النهائيين بدرجة أكبر من أجل إثارة الدوافع العاطفية، أما المستهلك الصناعي يركز على الدوافع العقلانية ببعدها الفني والاقتصادي والاستثماري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق قندوز، التسويق الابتكاري وتنوع محفظة صناعة التأمين، 2014، تم الإطلاع عليه في 2019/07/30 على الموقع:

[https://www.insurance4arab.com/2015/05/blog-post\\_4.html](https://www.insurance4arab.com/2015/05/blog-post_4.html)

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>3</sup> عبيدات مقدم، موساوي سارة، دور الابتكار التسويقي في رفع وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة، مجلة الإقتصاد والتطور البشري، مجلد السادس، العدد الأول، جامعة بليدة1، الجزائر، 2016، ص 03.

### 3.1.2.1. أهمية التسويق الابتكاري في التأمين

تسعى شركات التأمين من وراء تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري إلى الفهم الذكي والعميق لحاجيات العميل الكامنة وتحويلها إلى خدمات فعلية تلبى تلك الاحتياجات مع مواءمة قدراتها الاستيعابية لتحمل المخاطر ومجمل الأقساط المحصلة، وقد أصبح التسويق الابتكاري علامة تميز لمختلف شركات التأمين، كونه يتحكم في مستوى أدائها من تحقيق التميز والتفوق على المنافسين وزيادة الحصة السوقية وجلب العديد من العملاء، وتتجلى أهمية التسويق الابتكاري من خلال المنافع التي يحققها على مختلف المستويات، وفيما يلي توضيح الأهمية عند كل مستوى<sup>2</sup>.

أ. **على مستوى شركة التأمين:** يحقق التسويق الابتكاري ميزة تنافسية لشركة التأمين التي تطبقه، من خلال توسيع نطاق التغطيات التأمينية التي تقدمها للزبون، وتوفير منتجات تأمينية خاصة بكل زبون وحسب الطلب والابتعاد عن المنتجات التقليدية التي تقدم في حل شركات التأمين، فالتطورات التكنولوجية أصبحت حافزا لتبني شركات التأمين لتكنولوجيا التأمين من أجل توفير خدمة سريعة للزبون وجعل العميل راض طول فترة التأمين، بداية من إغرائه بالعروض التأمينية إلى المطالبة بالتعويضات وتكرار عملية الاكتتاب لدى شركة التأمين.

لذا فإن التسويق الابتكاري يعمل على استمرار وتفوق شركة التأمين، ويساهم في زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها، وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وإمكانية وصولها إلى مركز القيادة في السوق، وكسب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين.

ب. **على مستوى العملاء:** يمكن أن يحقق التسويق الابتكاري العديد من الفوائد للعميل سواء كان فردا أو مؤسسة، من أهمها إشباع حاجات لم تكن مشبعة أو ملبأة، فالتسويق الابتكاري يهدف إلى تحديد الحاجات الكامنة لدى العميل ويخلق لديه الرغبة للجوء إلى الخدمات التأمينية، والابتكارات التأمينية الحالية أصبحت تركز بشكل كبير على العميل، وتكيف له التغطيات بشكل خاص وحسب الاستهلاك، فالعميل الذي يهتم بممتلكاته سيلجأ حتما إلى شركات التأمين التي توفر أفضل العروض لحمايتها.

ج. **على مستوى المجتمع:** إن الابتكار في منتجات التأمين أو الأساليب التسويقية لها، يساهم في توفير التغطيات الملائمة لخلق الأمان وراحة البال، وتعمل شركات التأمين باستمرار على تحسين منتجاتها لمواكبة مختلف

<sup>1</sup> بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في إكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول منتجات وتطبيقات الهندسة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، يومي 05-06 ماي 2014، ص 07.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الأخطار التي تمس الأفراد والمؤسسات، فبدونه ما تم إنجاز المشاريع الضخمة وناطحات السحاب ومختلف الأنشطة المتعلقة بإنتاج المنتجات والخدمات التي تحقق الرفاهية للأفراد في المجتمع بسبب المخاطر الكبيرة المرتبطة بإنتاجها<sup>1</sup>.

إضافة إلى ما سبق يساهم التسويق الابتكاري في:

- يساهم التسويق الابتكاري في تخفيض نسبة البطالة في المجتمع من خلال تكييف منتجاتها التأمينية لتغطية مختلف المخاطر المستقبلية التي تؤدي إلى شلل أعمالهم وتسريح العمال.
- توفير الأساليب والحلول الابتكارية من خلال دراسة مسببات الخطر والعمل على توفير وسائل وأدوات الحماية لتجنب وقوعها؛
- يساهم التسويق الابتكاري على زيادة نشر الوعي التأميني لمختلف الأفراد داخل المجتمع من خلال اعتماد أساليب ترويجية.
- ويمتد دور التسويق الابتكاري في مجال التأمين إلى تسهيل حياة المؤمن لهم من خلال المساهمة في سن قوانين المرور لتقليل حوادث النقل والمرور، إضافة إلى إنشاء مراكز للعلاج<sup>2</sup>.

### 1.2.2. العوامل المحفزة لتوجه شركات التأمين نحو التسويق الابتكاري

إن عامل التطور التكنولوجي سريع الإيقاع الذي تشهده صناعة التأمين العالمية، يجبر شركات التأمين على اتخاذ مسار إجباري نحو تبني التكنولوجيا الحديثة في المرحلة المقبلة، الأمر الذي يدفع بشركات التأمين إلى التخلص من التعامل اليدوي لإصدار وثائق التأمين، واستخدام التسويق الرقمي والدفع الإلكتروني لتبسيط المعاملات التأمينية مع العملاء.

كما تفرض العلاقة المستمرة مع الزبون وديمومة العلاقة التفاعلية بين شركة التأمين وزبائنها (تجديد العقود، تسوية الخسائر،... إلخ) إلى زيادة الحاجة إلى التجديد والاكتشاف، وتوسيع نطاق التغطية وتخفيض الطلب بأسلوب إبداعي ومتميز عن المنافسين في ظل خصائص عقد التأمين الذي يتميز باستمرارية حاجة الأفراد إلى الحماية والأمان.

<sup>1</sup> Swissre, Op-cit, 2011, P 2.

<sup>2</sup> معراج هوارى وآخرون، تسويق خدمات التأمين: واقع سوق الحالي وتحديات المستقبل، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013، ص 114.

مع تغير طبيعة المنافسة في صناعة التأمين بمختلف فروعها، ودخول فاعلين جدد في السوق، ومع تقديم تغطيات تأمينية متميزة، فرض على شركات التأمين تبني التسويق الابتكاري لفهم سلوكيات العملاء وتلبية حاجاتهم التأمينية لضمان استمراريتهم في السوق.

أما العوامل التي تدفع شركات التأمين الجزائري نحو تبني مفهوم التسويق الابتكاري، فتتمثل في<sup>1</sup>:

- عامل جو المنافسة التأمينية بين المتعاملين التي تغمر السوق الجزائري للتأمين، حيث بلغ عدد العارضين 24 شركة مع ترقب ولوج استثمارات أجنبية (عربية، أوروبية،... إلخ)؛

- انتعاش سوق الوساطة التأمينية منذ سن المراسيم والتقارير الصادرة بداية من عام 2007 من العوامل المساعدة على اغتنام فرصة الاحتكاك الدائم بين الوسيط (المقدم/المؤدي) والزبون (المستفيد/المنتفع)، وتزويد الشركة بالمعلومات المحتوية على التغير في الأنماط المعيشية والأخطار المحتملة؛

- عامل النضج التأميني أو الوازع الديني لدى المواطن الجزائري، تحرض وتحث شركات التأمين على تجويد واستحداث حقائب تأمينية تتكيف وتتأقلم مع هذين القيدتين الذين يعدان من أهم التحديات التي تواجه وتعرض المنتجين في القطاع ؛

- التشابه الكبير في المنتجات التأمينية المعروضة للبيع فضلا عن غياب الحماية القانونية لها، ما يستدعي البحث الدؤوب عن إيجاد الحلول الابتكارية المثلى لمشكلات الحماية والضمان التي ينشدها الزبائن (السفر، الزواج، العمل، الآلات والمعدات، السيارات،... إلخ) ؛

- يعاني قطاع التأمين المحلي من نقص حاد في المعاهد التأمينية المتخصصة، ومنه غياب البحوث العلمية الأكاديمية والدراسات الميدانية التطبيقية، لأن هذه الأخيرة من أهم المرتكزات والمقومات لنجاح التسويق الابتكاري في الجزائر، وهذا مرهون بمدى وفرة الكوادر البشرية التأمينية المؤهلة والماهرة والمدربة والخفزة، وهذه المسألة بدأت تظهر بوادرها مؤخراً ولو بشكل نسبي وتدرجي بإنشاء المدرسة العليا للتأمينات من خلال التعاون.

### 3.2.1. مراحل عملية التسويق الابتكاري

تتم عملية التسويق الابتكاري من خلال ستة مراحل أساسية، تتمثل في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> طارق قندوز، التسويق الابتكاري وتنويع محفظة منتجات الصناعة التأمينية، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه في فلسفة التسويق، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، الأردن، 2005، ص 24-25.



1.3.2.1. توليد الأفكار الابتكارية: في هاته المرحلة يتم فيها البحث عن الأفكار الجديدة والمبتكرة في مختلف عناصر المزيج التسويقي، بمعنى السعي لجمع أكبر عدد من الأفكار الابتكارية في مجال التسويق دون وضع أية قيود أو محددات عليها. ويمكن الحصول على الأفكار الجديدة عن طريق المصادر الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3.1): طرق ومصادر الحصول على أفكار جديدة

مصادر الأفكار الجديدة	الإجراءات
المؤسسات المشابهة	- إنشاء غرفة مقاصة لتبادل الأفكار الجديدة. - زيارات واتصالات روتينية بين المؤسسات المتشابهة في المواعيد محددة. - حضور الاجتماعات التي يقيمها المنافسون إذا كانت الدعوة عامة.
المنافسون	- الحصول على التقارير الدورية عن أنشطتهم.
المجلات والدوريات والصحف	- الاشتراك في الدوريات. - الاشتراك في شبكة الأنترنت والصحف
المؤتمرات والمعارض التجارية والندوات	- المشاركة في المعارض التجارية المحلية أو الدولية. - حضور المؤتمرات والندوات العلمية
العملاء والوسطاء	- الاستماع إلى شكاوى وملاحظات العملاء - استطلاعات الرأي العام وبحوث المستهلكين
الموظفون	- الانتباه إلى ملاحظات العاملين ومقترحاتهم ومكافأهم لقاء ذلك.
أسلوب عصف ذهني	- توجيه سلسلة من الأسئلة لمجموعة معينة تتطلب منهم تفكيراً مكثفاً لإيجاد حل لمشكلة ما.
جماعات التركيز	- جماعة من العملاء يتطلب منهم المشاركة في نقاش جماعي يدار من قبل شخص مؤهل لاقتراح حل للمشكلة، تسجيل النقاش وتحليله.

المصدر: هاني حامد ضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص224.

يتضح من الجدول رقم (3.1) تعدد طرق ومصادر الحصول على الأفكار الجديدة والابتكارية كالمؤسسات المشابهة، المنافسون، المؤتمرات والمعارض التجارية والندوات، العملاء والوسطاء، الموظفون، استخدام أسلوب العصف الذهني، جماعات التركيز.

2.3.2.1. الغرلة المبدئية للأفكار: بعد توليد مجموعة من الأفكار التسويقية المبتكرة من خلال المرحلة السابقة، يتم في هاته المرحلة استبعاد مجموعة من الأفكار وذلك استناداً على عدد من المعايير لتحديد مدى ملاءمة الفكرة وأهداف المنظمة، ومدى توفر الإمكانيات لتحقيق هذه الفكرة.

يتم من خلال هذه المرحلة انتقاء الأفكار الأكثر ملاءمة وجاذبية، واستبعاد الأفكار التي ترى أنها غير صالحة، عادة ما تواجه المنظمة في هاته المرحلة ما يسمى بمشكلة القبول أو الرفض للأفكار الجديدة، والشكل الموالي يبين أبعاد المشكلة:

شكل رقم (4.1): مشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة

	فكرة سيئة	فكرة جيدة	
قبول الفكرة	ب	أ	
رفض الفكرة	د	ج	

**المصدر:** أحمد شاكر عسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 69.

تبين الخانات الملونة أسوء الأوضاع بالنسبة للمؤسسة، ففي هاته المرحلة من مرحلة فلترة الأفكار يجب أن تبذل المنظمة كل جهودها لتفادي الوقوع في نوعين من الأخطاء وهما:

**أ. خطأ الإسقاط:** حيث يمكن أن تتسرع المنظمة من استبعاد الأفكار الجدية في هاته المرحلة، فكثيرا ما تكتشف المؤسسات أن الأفكار المبتكرة التي سبق وأن رفضتها قد تبناها المنافسون ودرت عليهم أرباحا وفيرة، ما أدى إلى ضياع فرصة التميز التسويقي للمؤسسة، وهاته الحالة تمثلها الخانة ج.

**ب. خطأ الاستمرار:** بمعنى إمكانية استمرار الفكرة السيئة وقبولها في المراحل الآتية والتي تؤدي إلى فشل الابتكار، وهاته الحالة تمثلها الخانة ب.

**3.3.2.1. تقييم الأفكار (الابتكارات):** بعد القيام بغريلة للأفكار يتم تقييم الأفكار المبتكرة المتبقية من أجل الحكم على جدوى هاته الأفكار واستبعاد الأفكار غير الجدية، ويتطلب في هاته المرحلة تحديد الطريقة التي

تستخدم في عملية التقييم، وهناك عدة طرق يمكن استخدامها منها: طريقة جوانب القوة وجوانب الضعف (مزايا والعيوب) في الفكرة أو الابتكار، طريقة الحذف التدريجي، طريقة النقاط المرجحة<sup>1</sup>.

**4.3.2.1. اختبار الفكرة الأمثل (الابتكار):** ويتم في هاته المرحلة اختبار الابتكار، بمعنى تحديد إمكانية تطبيق هذا الابتكار من عدمه، واستبعاد الأفكار التي يستحيل تحقيقها وجعلها رهن الواقع، أي محاولة وضع الفكرة في ظروف سوقية فعلية، ويهدف هذا الإختبار معرفة مدى إستجابة السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، والوقوف على المشاكل المرتبطة بتنفيذها، والسعي للحصول على المعلومات من أجل تحسين تنفيذ الفكرة.

**5.3.2.1. تطبيق الابتكار:** يقصد بها جعل تلك الأفكار حقيقية في البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي، بمعنى آخر وضع الابتكار موضع التطبيق الفعلي في الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار، ويجب على المنظمة توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، ولهذا عليها الإجابة بدقة عن الأسئلة الأربعة التالية: من؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟ بمعنى إختيار الوقت الملائم لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي سيتم إطلاق الابتكار فيه، مع تحديد السوق الموجه إليه الابتكار، وأخيرا يجب على المنظمة أن تحدد كيفية الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

**6.3.2.1. تقييم نتائج التطبيق:** تعتبر هاته المرحلة من أهم المراحل للحكم على الابتكار ومدى نجاحه، فبعد القيام بتطبيق الابتكار لمدة زمنية معينة يتم تقييم النتائج المترتبة عليه، وهذا لا يعني بالضرورة أن وصول الأفكار لهاته المرحلة هي أفكار ناجحة، إنما في هاته المرحلة سوف يتم تقليل احتمالات الفشل، بمعنى آخر يمكن الابتكار أن ينجح ولكن ليس بالدرجة المتوقعة منه وذلك من رغم عدم فشله.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن التسويق الابتكاري يتضمن عدة مراحل متسلسلة ومتناسقة تكمل بعضها البعض، بمعنى أن مخرجات كل مرحلة تعتبر مدخلات المرحلة التي تليها، ويتوقف نجاح كل مرحلة على نتائج المرحلة التي سبقتها، الأمر الذي يستدعي ضرورة أن تؤدي الأعمال والمهام التي تصاحب كل مرحلة بتسلسل، وإنجاز كل من هاته المراحل بشكل سليم وإدارتها بالشكل الذي يضمن إنجازها بكفاءة وفعالية ما يساهم في نجاح المنظمة في التسويق الابتكاري.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 59.

## 4.2.1. طرق تقييم التسويق الابتكاري ومقومات نجاحه

### 1.4.2.1. طرق تقييم أداء التسويق الابتكاري

يمكن تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري من خلال مدخلين استخدام معايير أو مؤشرات لما يجب أن يكون عليه الأداء، وعلى أساسها تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع، من أجل تحديد مستوى التطابق بينهما، وما يرتبط بحالات عدم التطابق من أسباب، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحراف في الأداء ومنع تكراره مستقبلاً.

يتم إجراء مراجعة للتسويق الابتكاري من خلال إعداد قائمة من الأسئلة المتعلقة بجوانبه المختلفة والإجابة عنها، بحيث يتم التوصل إلى نتائج تسهم في تقييم أداء التسويق الابتكاري، وتعد المراجعة أحد المدخل المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية على التسويق، والتي تهدف بصفة أساسية إلى تحديد مستوى استغلال الفرص المتاحة فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات وقنوات التوزيع. وفي ما يلي بعض التفصيل للمدخلين المذكورين أعلاه:

أ. مؤشرات الأداء للتسويق الابتكاري: يمثل مؤشر الأداء المتوقع للتسويق الابتكاري في أحد المجالات أو الأنشطة، وهو بمثابة المستوى الذي يجب أن يصل إليه، وحتى يكون المؤشر جيداً يجب أن يكون واقعياً وقابلًا للقياس وأن يكون محدد بفترة زمنية معينة، كما يشترط أن يكون متناسقاً مع المعايير الأخرى، وفيما يلي بعض المؤشرات المستخدمة لتقييم التسويق الابتكاري<sup>1</sup>:

- عدد الابتكارات التسويقية المتوصل إليها خلال فترة التقييم.
- المدة الزمنية المستغرقة في تطوير الابتكار من ظهور الفكرة حتى تقديم المنتج.
- عدد الابتكارات التسويقية منسوبة إلى العدد الإجمالي للابتكارات.
- عدد الأفكار الإبداعية في مجال التسويق التي تم جمعها في فترة محددة.
- عدد الأفراد المشاركين في التسويق الابتكاري.
- عدد المجالات والأنشطة التسويقية في حد ذاتها التي أفرزتها الابتكارات.
- نسبة الابتكارات التسويقية في مجال معين إلى إجمالي الابتكارات التسويقية.
- نسبة الابتكارات التسويقية للمؤسسة منسوبة إلى نسبتها لدى أكبر منافس.
- نسبة الزيادة في المبيعات الناتجة عن الابتكارات التسويقية.
- نسبة زيادة الحصة السوقية الناتجة عن الابتكارات التسويقية.
- تكلفة الابتكارات التسويقية منسوبة إلى إجمالي تكاليف التسويق.
- عدد المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة للأسواق في فترة زمنية محددة.
- عدد شكاوى الزبائن المرتبطة بعروض وأنشطة التسويق الابتكاري .

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 293..

- مستوى التغيير في درجات رضا الزبائن الناتجة عن الابتكارات التسويقية .
  - يتم قياس الأداء الفعلي للتسويق الابتكاري من خلال استخدام البيانات المتعلقة بما تم إنجازه بالفعل من طرف جهات أو أنشطة أو ممارسات ترتبط بمجالاته المختلفة. ومن بين هذه المصادر يمكن ذكر ما يلي<sup>1</sup>:
  - محاضر اجتماعات فرق العمل التي أسندت إليها مهام الابتكارات التسويقية.
  - القرارات المتخذة لوضع أفكار ابتكارية موضع التطبيق.
  - الميزانيات المخصصة للمشاريع الابتكارية.
  - قوائم الأفراد المشاركين في سيرورات الابتكار.
  - سجلات شكاوى الزبائن.
  - بحوث التسويق المنجزة والمرتبطة بالابتكارات التسويقية.
  - الاتصالات الكتابية والرسمية التي تمت بين مختلف الجهات المسؤولة عن الابتكارات التسويقية.
  - سجل الأفكار التسويقية الجديدة التي تم الاعتماد عليها.
  - سجلات المبيعات وتقارير رجال البيع حول العروض الابتكارية ذات الصلة بالتسويق الابتكاري.
  - سجلات الأرباح والتكاليف ومختلف الميزانيات للمؤسسة خلال الفترة المدروسة.
  - التقارير ذات الصلة بالأنشطة التسويقية الابتكارية.
  - الملاحظات الشخصية للمسؤولين عن تقييم أداء التسويق الابتكاري.
- وبعد القيام بعملية قياس الأداء الفعلي، تتم المقارنة بينه وبين الأداء المتوقع الذي تم قياسه بالاعتماد على المؤشرات المذكورة آنفاً، ومن ثمة، تحديد الفوارق من أجل السعي إلى اتخاذ قرارات سديدة مبنية على حقائق وأرقام لسد الفجوة بين الأداء المرغوب والمدرك.

#### ب. التقييم باستخدام المراجعة:

- تعد المراجعة من أشهر أدوات تقييم الأداء في التسويق الابتكاري، وتتضمن في العادة مجموعة من الأسئلة التي تغطي جوانب مختلفة من التسويق. ويمكن من خلال الإجابة عنها التوصل إلى الحكم على مستوى الأداء، تتم مراجعة التسويق الابتكاري في مؤسسة ما، من خلال القيام بالخطوات التالية<sup>2</sup>:
- تحديد المجالات التي ستتم فيها المراجعة.
  - تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها في كل مجال بدقة.
  - صياغة الأسئلة المرتبطة بكل جانب.
  - تحديد أسلوب الإجابة عن السؤال وأوزان مقاييس الأسئلة.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 296.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 300.

- تطبيق الأسئلة على المجالات موضع التقييم.
- تحليل الإجابات المتحصل عليها واستخلاص النتائج.
- الحكم على مستوى الأداء بالاعتماد على النتائج.

#### 2.4.2.1. مقومات نجاح التسويق الابتكاري

يواجه التسويق الابتكاري تحديا في ما يسمى بالأمثلية في الابتكار في الأنشطة التسويقية، بمعنى التفوق لأطول فترة ممكنة على المنافسين، فمن السهل تقليد الغير، لكن من الأصعب الحصول على التفوق الدائم في ظل تزايد كل من وتيرة المنافسة والتطور التكنولوجي، ليبقى التحدي الأهم في كيفية تمكن رجل التسويق في تحقيق الابتكار الجذري؟<sup>1</sup>، بمعنى أن التسويق الابتكاري ينمو في بيئة مفعمة بالثقافة الإبداعية خاصة لو كانت هي السبابة للابتكار لكي تحصد التميز والتفرد في السوق، الأمر الذي يفرض على المنظمة الابتكار المستمر في مختلف الأنشطة التسويقية حتى تتمكن من مواكبة مختلف التغيرات في السوق، وحتى تنجح من ممارسة التسويق الابتكاري عليها أن تدرك المقومات التالية<sup>2</sup>:

-الابتكار لا يعني التعقيد في خصائص المنتج بل يجب أن يكون تقدم منفعة في قالب جديد غير معهود وبشكل أبسط وأقل تعقيد، أي أن يكون المنتج المبتكر من السهل الممتنع، بمعنى أن يكون سهل الاستعمال، صعب التقليد إلى فترة زمنية معتبرة؛

- لا يجب أن يقتصر التطوير والابتكار على المنتج في شكله الجوهري، إنما أن يمتد إلى الخصائص الإضافية؛
- كلما صعب تقليد الابتكار أو مجاراته من طرف المؤسسات المنافسة أو كلما تطلب القيام بذلك وقتا طويلا تمكنت المنظمة من جني ثمار الابتكار لفترة طويلة وتمتعت بميزة تنافسية؛
- يعتبر الابتكار عملية مستمرة لذلك فعلى المؤسسات أن تقوم بكل ما من شأنه ضمان استمرارية هاته العملية؛
- إن وراء كل حالة نجاح عنصرا بشريا فعلا يتمثل في الإدارة أو الموظفين في المنظمة؛
- إن نجاح المنتج المبتكر مرهون إلى حد كبير لحل مشكلة تواجه المستهلك، لا سيما إذا كان عاجزا عن حلها؛
- هناك أهمية كبيرة لدراسة حاجات العميل أو الظروف المحيطة باستخدام المنتج في قطاع السوق المستهدف؛
- من المهم جدا أن يقوم المسؤولون بصفة عامة ومسؤولو التسويق بصفة خاصة بتنمية وتطوير اليقظة التنافسية ورصد كل التغيرات التي تحيط بالمنظمة فيما يمكن من الاستجابة لهذه التغيرات في الوقت المناسب؛

<sup>1</sup> بن زايد سارة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 11.

- يجب الاهتمام بدراسة المنتج المبتكر واختباره قبل تقديمه إلى السوق على نطاق واسع وذلك مع مراعاة الدقة والموضوعية في مثل هاته الدراسات.

### 3.1. التسويق الابتكاري في المزيج التسويقي لشركة التأمين

تعدد أوجه ومداخل التسويق الابتكاري للخدمة التأمينية، حيث يمكن أن يكون الابتكار في الخدمات على شكل نموذج عمل جديد ومختلف تماما أو طريقة جديدة لتقديم المنتج، فمع ظهور الهاتف مثلا تحولت صناعة التأمين وتم استبعاد الطرق المكلفة وغير المثمرة، ما فتح المجال للتعامل مباشرة مع الزبون، فقد كانت شركة التأمين تعتمد على طواف السماسرة من بيت لبيت أو عبر البريد الإلكتروني من أجل جذب العملاء، ويمكن أن يكون في مجال حدود وطرق التسعير، أو في نظم وأساليب التوزيع، تقنيات الترويج، ويمكن أن يتعداه إلى الابتكار في مختلف مجالات التسويق أو الممارسات التسويقية، وفيما يلي عرض لمجالات التسويق الابتكاري في المزيج التسويقي لشركات التأمين:

#### 1.3.1. التسويق الابتكاري في المنتج التأميني

يعتبر منتج جديد أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات منتج وخصائصه سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين أو المرتقبين في السوق، وهذا يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، تغليف العبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع...<sup>1</sup>، ويمكن تعريف المنتج الجديد على أنه: "تقديم منتج جديد الذي يحقق أرباح للمؤسسة ويجعل أصحابه رواد الصناعة ويزيد من درجة تمييز المنتج"<sup>2</sup>. ويتمثل المنتج التأميني في الخدمة التي تقدمها شركات التأمين لعملائها، وهو يحقق مجموعة من المنافع لحاملي الوثائق والتي تؤدي إلى إشباع رغبتهم، وعموما فالمنتج التأميني المبتكر هو الإتيان بخدمات جديدة أو ضمانات جديدة سواء بخلق غير موجودة أو تطويرها بطريقة تجعل العملاء يتهافتون لاستخدامها وتجربتها من أجل إشباع حاجاتهم التأمينية المتغيرة، فالتغير الدائم والمستمر لتلك الرغبات وظهور أخطار جديدة تهددهم يدفع بشركات التأمين لمسايرة هاته التطورات بتطوير منتجاتها.

<sup>1</sup> مأمون ندم عكروش، سهر ندم عكروش، تطوير منتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 94.

<sup>2</sup> بوزقاري عبلة، اثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن دراسة استطلاعية على عينة من المستهلكين ماركة (عمر بن عمر) بولاية بسكرة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 260.

### 1.1.3.1. تصنيفات التسويق الابتكاري في منتجات التأمين

قدم (Philip Kotler) تصنيفاً للمنتجات الجديدة حسب درجة الابتكار في المنظمة، وميز بين الأصناف الآتية<sup>1</sup>:

أ- **منتجات جديدة تطرح أول مرة:** وهي المنتجات التي تطرح في السوق أول مرة، وبالتالي تكون جديدة على المنظمة وعلى الزبائن، ويمكن أن تحقق المنظمة من خلالها عوائد أكبر، قبل القيام بتقليدها وتسويقها من طرف المنظمات المنافسة، كما أن المنظمة السبّاقة في طرح المنتجات الجديدة في السوق تكون مميزة عن مثيلتها، ما يخلق لها الريادة ويكسبها حصة أكبر في السوق.

ب- **إضافة منتجات جديدة:** وتتمثل في المنتجات التي تعتبر جديدة بالنسبة للمؤسسة ولكنها ليست جديدة على السوق، تحاول المنظمة إضافتها إلى خطوط منتجاتها بغية استثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

ج- **تحسين المنتجات الحالية:** حيث تقوم المنظمة بتعديل وتحسين منتجاتها الحالية بغية تخفيض التكاليف، زيادة القيمة المضافة للزبائن أو مواجهة المنافسة في السوق. فتغير أذواق الزبائن باستمرار، والمنافسة الشديدة تفرض على المنظمات التحسين الدائم لمنتجاتها وجعلها مواكبة لتطلعاتهم، وإلا شهدت نزوح زبائنها نحو منتجات المنظمات المنافسة.

د- **إعادة إحلال المنتجات:** تعمل المنظمة في هذه الحالة على إعادة تموقع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة بسبب اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات. فنجد مثلاً اهتمام الأفراد بالأكل الصحي واقتناء كل ما هو طبيعي دفع ببعض المنظمات إلى الاعتماد على كل ما هو طبيعي وصديق للبيئة في تقديم منتجاتها.

هـ- **المنتجات الجديدة منخفضة التكلفة:** إذا كان تخفيض تكاليف الإنتاج أو تكاليف التسويق سيؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للزبائن، فإنه يعتبر منتجاً جديداً بالنسبة للمنظمة ولكن ليس للزبائن والسوق، خير مثال على ذلك المنتجات المقتصدة التي تستهدف الفئة الفقيرة أو ذوي الدخل المنخفض من خلال توفير منتجات بتكلفة أقل وعالية الجودة لتلبية احتياجاتهم، وهذا عبر تجريد المنتج من الكماليات واستخدام موارد أقل تكلفة.

<sup>1</sup> نوال عبدوي، مساهمة التسويق الابتكاري في خلق قيمة الزبون دراسة حالة عينة من زبائن condor للإلكترونيات بمدينة بسكرة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 19، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص.ص 265-266.



وبذلك يمكن تصنيف المنتجات التأمينية الجديدة إلى:

أ- ابتكار منتجات جديدة (الابتكار الجذري): إن ظهور الأخطار الجديدة يؤدي إلى ظهور منتجات جديدة لدى شركات التأمين لم تكن موجودة من قبل تضمن تغطية خسائرها وتحقق الحماية لها. إن انتشار الهواتف الذكية والحاسوب واللوحة الرقمية، وارتفاع ثمنها وتخوف أصحابها من ضياعها أو انكسارها واختفاء وتسرب المعلومات السرية منها، دفع من شركة التأمين إلى ضمان الخسائر التي قد تحدث لهم، وظهور الروبوتات التي تسهل من عمل وحياة الإنسان أدى إلى ظهور منتج جديد يضمن حماية الخسائر التي تنجم عنها، وبالتالي يمكن القول أن ظهور المنتجات الجديدة لشركات التأمين مرتبط بشكل كبير بالابتكارات التكنولوجية كالسيارات ذات القيادة الذاتية، (hoverboard)، طائرة بدون طيار... ولتجنب خطر فشل المنتجات المبتكرة جذريا يجب مراعاة النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- إختيار الوقت الملائم وعدم التأخر في طرح المنتج في السوق؛
  - إقناع الزبائن بالاستثمار لإشباع رغبات جديدة؛
  - تثقيف الزبائن وإقناعهم باستهلاك وأنماط جديدة من المنتجات؛
  - تحديد سعر كافي ومريح للمؤسسة ومرضي ومغري للزبون؛
  - إختيار أفضل وسيلة للاتصال من أجل تعريف المنتج للزبون وخلق رغبة جديدة لديه؛
  - التحلي بالمرونة لمواجهة كافة المتغيرات التي يمكن أن تظهر في السوق عند طرح المنتج.
- ب. تحسين أو تعديل وثائق الحالية (الابتكار التحسيني): عادة ما تلجأ شركات التأمين من أجل تحقيق المنافسة إلى تعديل السياسات ولاسيما الخدمات المقدمة من خلال توسيع النطاق وتعديل الخصومات والضمانات أو من خلال تعديل الشروط العامة، تشكل هذه التحولات حوالي 25% من أجل التكيف مع احتياجات العملاء التي تطوّرت بمرور الوقت.
- عادة ما تقوم شركات التأمين بالتلاعب بأسعار وثائق التأمين أو زيادة ضمانات أو حذفها من وثيقة التأمين المتواجدة لديها من أجل تحقيق إشباع لحملة الوثائق ما يخلق لديها منتج جديد، فظهور التأمين حسب الطلب يعتبر منتج جديد كإمكانية تأمين سيارة بالضبط من لحظة انطلاقتها حتى تصل إلى وجهتها.

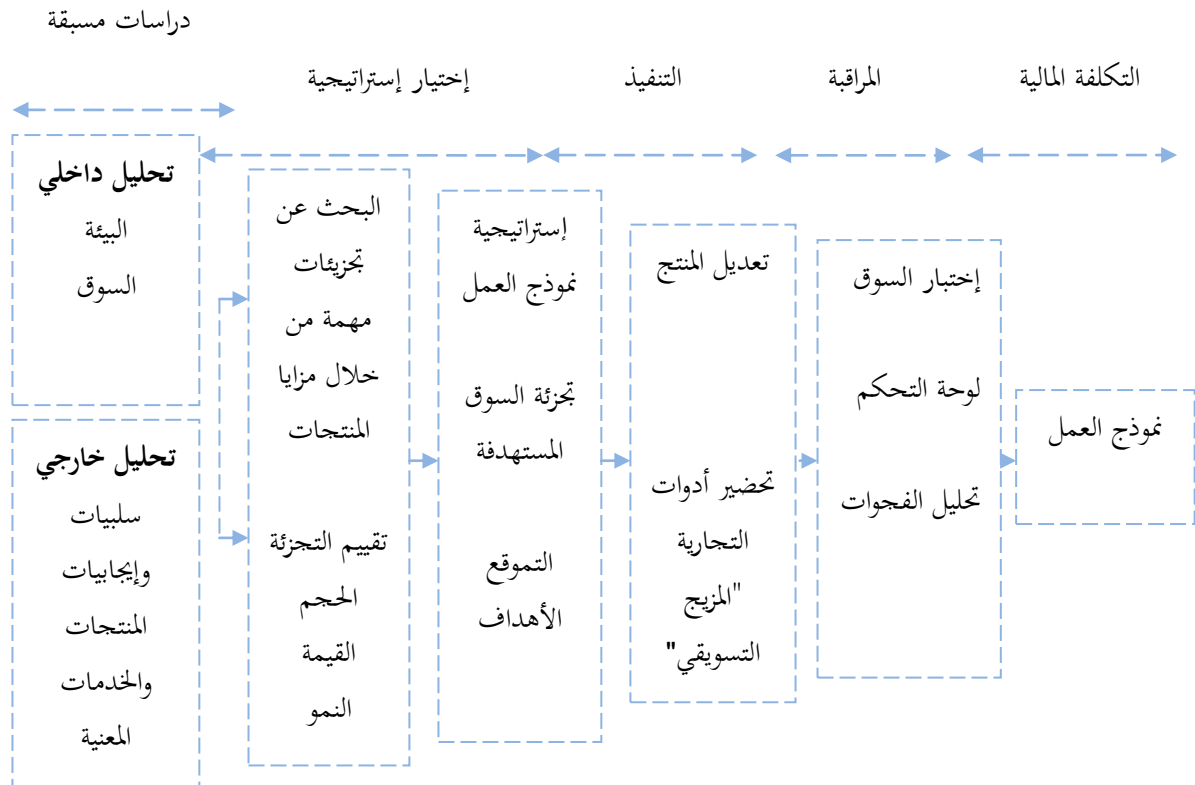
<sup>1</sup> Eric duppont, **Les nouveaux produits : Réussir leur développement et leur lancement**, Deboeck superieur, 1<sup>re</sup> édition, Paris, France, 2016, P 15.

إن التطور التكنولوجي وتغير أنماط الحياة لدى الأفراد، دفع شركات التأمين على السعي وراء الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات والأفكار الجديدة لتلبية احتياجات العملاء، ما أدى إلى تطوير خدمات مختلفة مثل التأمين على الحيوانات الأليفة أو تمييز حساب القسط للعملاء ذوي الدخل المنخفض، وأدى إلى انتشار التأمين على المنتجات الصغيرة مثل التأمين "بالساعة".

### 2.1.3.1. التخطيط لمنتج التأمين جديد

إن المنتج التأميني الجديد كغيره من المنتجات الجديدة يمر وفق مخطط تسويقي، وقد حدد ( Michel Badock) باحث في تسويق التأمين هاته الخطوات في الشكل الموالي:

شكل رقم (5.1): المخطط التسويقي لمنتج التأمين



المصدر: كريمة شيخ، ابتكار المنتجات التأمينية ودوره في ترقية شركات التأمين بالمغرب العربي: حالة سوق التأمين الجزائري تونس والمغرب، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الأول، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر، ص 293.

عند تصميم منتجات التأمين الجديدة يجب أن تراعي شركات التأمين المفهوم التسويقي لمنتجات التأمين التي تقوم على ركيزتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> طارق قندوز، أثر التوجه التسويقي في ترقية تنافسية سوق التأمين الجزائري (مدخل إستراتيجي ابتكاري)، مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، المعداد 25، سوريا، 2014، ص.ص 14-15.

أ- تتعلق بتكثيف المنتج حسب قيمة استعماله، وهو ما أدى إلى تقسيم منتجات التأمين إلى ثلاث فئات:

- منتجات التأمين ذات الطلب الواسع مثل التأمين على السيارات؛

- منتجات التأمين التي تتطلب مجهودات وتكثيف كي تباع كتأمينات الحياة والشيخوخة؛

- منتجات التأمين المعقدة كتأمين خسائر الاستغلال.

تحتاج هذه الفئات إلى سياسة خاصة بها تبدأ من التفكير إلى عرض الخدمة، تسعيرها ومن ثم تكثيفها مع باقي عناصر المزيج التسويقي.

ب- تتعلق بضرورة صيانة سياسة المنتج في إطار الشائبة (منتج/سوق)، وذلك بتقسيم السوق إلى قطاعات وتحليل احتياجات كل قطاع سوقي ويمكن التمييز بين:

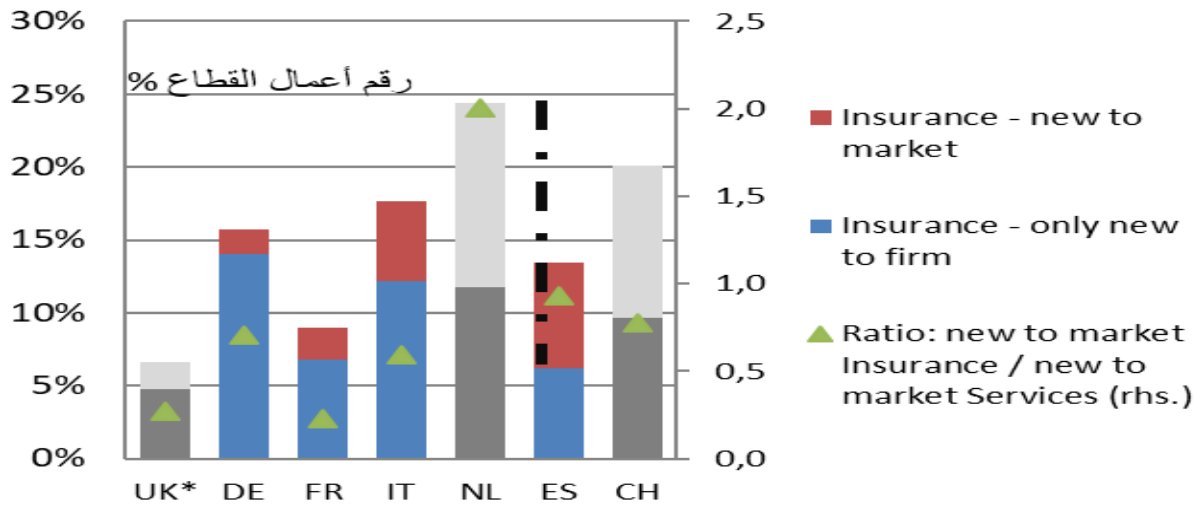
- مفهوم منتج وحيد خاص بفتة معينة من الزبائن، وعليه فإن الشركة مطالبة بجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن تتشابه احتياجاتهم وتصميم المنتج الذي يتوافق مع هذه الاحتياجات بهدف إرضاء الزبائن مع ضمان المردودية؛

- مفهوم تشكيلة منتجات موجهة لفتة معينة من الزبائن (Package)، أي تقديم عدة منتجات تأمينية في منتج واحد والذي يعد بعد دراسة الاحتياجات مثل عقد التأمين متعدد الأخطار (Multirisque) أو كل الأخطار (Tousrisque) الذي يضم تأمينات ضد الحريق، السرقة، المسؤولية المدنية والمهنية. ويسمح هذا النوع من المنتجات بمردودية معتبرة نظراً لتنوع المنتجات التي تضمن تعويضاً أفقياً كما أنها تبقى ذات مردودية مستمرة باعتبار أن هذه المنتجات تساهم في تخفيف أخطار المؤمن لهم.

### 3.1.3.1. الاهتمام بالابتكار في منتجات التأمين

يعتبر التجديد مفتاح تمايز شركات التأمين وخلق النمو في سوق التأمين، حيث يلعب دوراً في توسيع مجال التغطية لكافة فئات المجتمع والاستفادة منها في طرق الوقاية وفي مجال الحماية الاجتماعية والاستثمار، ويرجع ظهور المنتجات الجديدة إلى ظهور المخاطر الجديدة التي تسبب خسائر للأفراد، والشكل الموالي يبين نسبة رقم الأعمال للمنتجات التأمينية الجديدة لبعض الدول:

شكل رقم (6.1): نسبة رقم الأعمال للمنتجات التأمينية الجديدة في السوق لبعض الدول



Source: Disponible sur le site : <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2011-04.html>, visite le : 31/05/2020.

من خلال الشكل السابق المتعلق بالمنتجات التأمينية الجديدة بالنسبة للشركات أو بالنسبة للسوق نلاحظ أن: هولاندا (NL) تحقق أكبر نسبة في رقم أعمال المنتجات الجديدة في السوق والتي بلغت 13%، وهذا ينطبق على نسبة رقم الأعمال بالنسبة للمنتجات الجديدة في الشركات والتي بلغت 12% مقارنة بالدول الأخرى، أما نسبة المنتجات الجديدة على الخدمات الجديدة في السوق فقد قدرت بـ 0,2، ثم تليها سويسرا (CH) التي حققت 11% من نسبة رقم أعمال المنتجات الجديدة في السوق، ونسبة 10% من رقم أعمال المنتجات الجديدة في الشركات، أما نسبة المنتجات الجديدة على الخدمات الجديدة في السوق فقد قدرت بـ 0,8، وتأتي إسبانيا (ES) في المرتبة الثالثة من ناحية نسبة رقم أعمال المنتجات الجديدة في السوق التي قدرت بـ 7%، أما نسبة رقم أعمال المنتجات الجديدة في المؤسسات فقد قدرت بـ 6%، محققة بذلك 0,9 نسبة المنتجات الجديدة على الخدمات الجديدة في السوق، ونسبة 12% من رقم أعمال المنتجات الجديدة في المؤسسات، أما نسبة المنتجات الجديدة على الخدمات الجديدة في السوق فقد قدرت بـ 0,6، أما ألمانيا (DE) فقد حققت 2% من نسبة رقم أعمال المنتجات الجديدة في السوق، ونسبة 14% من رقم أعمال المنتجات الجديدة في الشركات، و0,7 نسبة المنتجات الجديدة على الخدمات الجديدة في السوق، كما حققت فرنسا (FR) 2% من نسبة رقم أعمال المنتجات الجديدة في السوق، ونسبة 7% من رقم أعمال المنتجات الجديدة في الشركات، و0,2 نسبة المنتجات الجديدة على الخدمات الجديدة في السوق، وأخيراً نجد المملكة المتحدة (UK) قد حققت 2% من نسبة رقم

أعمال المنتجات الجديدة في السوق، ونسبة 5% من رقم أعمال المنتجات الجديدة في المؤسسات، و0.3 نسبة المنتجات الجديدة على الخدمات الجديدة في السوق.

ومما سبق؛ فإن الدول المذكورة أعلاه في الشكل تهتم بابتكار منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل في السوق وهذا لمواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة وظهور مخاطر جديدة تهدد حياتهم المستقبلية، أو من خلال اهتمامها بتبني أو تحسين منتجات جديدة في السوق.

غالباً ما يُنظر إلى شركات التأمين على أنها بطيئة في تبني ابتكار المنتجات الجديدة في السوق، كون طبيعة الابتكار في التأمين عادة ما تكون تدريجية وتقودها المعاملات (التنظيمات التشريعية والقوانين، الدراسات الإكتوارية...)، لذا تحاول شركات التأمين باستمرار اكتشاف فئات جديدة من الحماية ضد المخاطر، لكنها تحتاج دائماً إلى توخي الحذر حتى تتمكن من إدارة المخاطر التي يمكن مواجهتها.

يتميز نشاط التأمين بانعكاس دورة الإنتاج، حيث يتم تحصيل الإيرادات بشكل مسبق عن طريق أقساط التأمين المدفوعة عند تاريخ الاكتتاب، في المقابل يتم دفع التعويضات والتكاليف بعد حدوث الضرر، وهذا عن طريق تجميع الأخطار وإجراء المقاصة بينها وفقاً لقوانين الإحصاء والتنوع في المنتجات، لذا فإن ابتكار منتجات جديدة لم يسبق التعامل معها من قبل قد يضع شركة التأمين أمام عدة مخاطر التي قد تحول دون الوفاء بالتزاماتها، كخطر الاكتتاب الذي يعتبر من أبرز المخاطر التي يمكن أن تواجه شركات التأمين عند ابتكار منتج جديد، الذي ينتج عن عدة أسباب منها سوء تقييم الخطر وعدم مصداقية البيانات التي تتعلق بتحديد القسط، وتسعى شركات التأمين إلى تخفيض خطر الاكتتاب من خلال بيع عدد كبير جداً من وثائق التأمين، وتقديم أنواع مختلفة من التغطيات التأمينية وذلك في مناطق جغرافية مختلفة.

### 3.1.3.1. بعض نماذج الابتكار في منتجات التأمين:

على الرغم من نضج سوق التأمين، لا يزال هناك مجال لابتكار منتجات جديدة، سواء لتغطية المخاطر الحالية أو للاستجابة للمخاطر الناشئة الجديدة تماماً، والتي غالباً ما تكون معقدة، وفيما يلي بعض المنتجات التأمينية الجديدة في:

#### أ. التأمين المصغر (Micro insurance):

التأمين المصغر آلية حماية للأشخاص ذوي الدخل المنخفض الدخل ضد المخاطر (حادث، مرض، وفاة في الأسرة، كارثة طبيعية...) مقابل دفع أقساط التأمين المتوافقة مع الحاجة ومستوى المخاطرة. يستهدف بشكل أساسي العمال ذوي الدخل المنخفض، لا سيما أولئك الذين لا يعملون في القطاع الرسمي الذي غالباً ما يكون غير مستهدف من قبل شركات التأمين، ويعرف التأمين المصغر (Craig Churchill) على أنه: "حماية ذوي

الدخول المنخفضة ضد مخاطر محددة مقابل دفع أقساط تأمينية تتناسب واحتمال وقوع هذه المخاطر وتكلفتها"<sup>1</sup>.  
ويستهدف التأمين المصغر<sup>2</sup>:

- الأشخاص المعرضون للمخاطر (الموت ، المرض ، فقدان الممتلكات، الكوارث الطبيعية، ...)
- الأشخاص الذين يعملون بشكل عام في القطاع غير الرسمي.
- ذوي الدخل غير المنتظم.

إن تعدد المخاطر للفئة المستهدفة يستدعي خلق منتجات تتواءم مع تغطية خسائر تلك المخاطر، فإذا تمعنا في طبيعة سوق التأمين المصغر نجد أن هناك تنوع في تركيبة المنتجات التي يوفرها ويمكن إيجازها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4.1): منتجات التأمين المصغر

المنتجات	المنتجات الفرعية	الأهمية
التأمين الصحي	الاستشفاء، الرعاية الصحية، والأمراض الخطيرة.	تغطي التكاليف الاستشفائية في حالة المرض والحوادث الجسدية
التأمين على الحياة/ ائتمان	مرتبط بالقرض	تتحمل الشركة التأمين تعويض المقرض لأمواله في حالة وفاة المقترض
التأمين على الحياة/ الحماية	جنازة، حادث، عجز	تقديم تعويضات مالية في حالة تحقق الخطر.
التأمين على الحياة/ ادخار	أرباح، استثمارات	مزج الحماية بالادخار
التأمين الزراعي/ مؤشر	تأمين المحاصيل، ماشية والتغطية بمؤشر.	حماية المردود الزراعي في حالة الكوارث الطبيعية.
التأمين على الممتلكات	السكن، والأصول التجارية.	حماية الممتلكات من الخسائر المستقبلية.
التأمين المصغر التكافلي	تكافل عائلي	توفير تأمين يتناسب والشريعة الإسلامية للفئة المسلمة ذات

<sup>1</sup> Craig Churchill, *Protecting the poor A microinsurance compendium*, Copyright International Labour Organization, First published, Germany, 2006, p13.

<sup>2</sup> Caroline Phily, *Fonds pour l'innovation en micro-assurance*, Assemblée Générale de la FANAF, Côte d'Ivoire, 2009, P 5

الدخل المنخفض.	
----------------	--

**Source: Amit Karla, *Microassurance – couverture des risques pour 4 milliards de personnes*, Brochure Swiss Re N° 6, 2010, p 18**

تحقق منتجات التأمين المصغر تغطية الخسائر بسعر معقول لفئة الأفراد ذوي الدخل المنخفض، حيث تضمن شركات التأمين توفير الحماية لهم في حياتهم وممتلكاتهم وحماية محاصيلهم الزراعية من خسائر الكوارث الطبيعية، إضافة إلى توفير منتجات تأمينية تناسب والشريعة الإسلامية للفئة المسلمة ذات الدخل المنخفض، وفي هذا الشأن فإن شركات التأمين التقليدية تقدم هذه المنتجات المذكورة في الجدول أعلاه إلا أن الإختلاف يكمن في التغطيات التي توفرها والفئة المستهدفة، حيث يتم تحديد المخاطر من الحد الأقصى للخسارة الناتجة عن المطالبة، لذا يتوجب أن يكون مدى وشدة واحتمالية الحدوث قابلين للقياس، لتحديد لأقساط التأمين الأساسية بشكل دقيق<sup>1</sup>، والجدول الموالي يبين الفرق بين التأمين التقليدي والتأمين المتناهي الصغر:

جدول رقم (5.1): الفرق بين التأمين التقليدي والتأمين المتناهي الصغر

التأمين التقليدي	التأمين المصغر
شروط العقد معقدة.	شروط العقد بسيطة وسهلة الفهم.
العديد من الاستثناءات.	شامل على نطاق واسع مع قليل الاستثناءات.
أقساط مدفوعة منتظمة.	الدفع مكيف مع المكتتب (حملة الوثائق).
غالبا ما تكون مدة التغطية في العقد 12 شهر.	يمكن أن تكون مدة التغطية أقل من أربعة أشهر.
يشترط فحوصات طبية لقبول التأمين.	يمكن اختصار الفحوصات بتصريح المكتتب بالصحة الجيدة.
مبلغ الضمان حسب قيمة الشيء المؤمن عليه.	مبلغ الضمان صغير.
الوكلاء والسماسة هم المسؤولون عن المبيعات	يمكن لقنوات التوزيع تحمل مسؤولية إدارة عملية الاكتتاب وتسوية المطالبات.
سوق لديه معرفة بالتأمين.	سوق ليس لديه معرفة بالتأمين.

**Source : Josiane Lise Mabopda Foka & Andrée De Serres, *La micro assurance outil de lutte contre la pauvreté : quelle performance sociale ?*, Assurances et gestion des risques, No 79, 2011, P 93.**

<sup>1</sup> Josiane Lise Mabopda Foka & Andrée De Serres, *La micro assurance outil de lutte contre la pauvreté : quelle performance sociale ?*, Assurances et gestion des risques, N 79, 2011, P 92

في دراسة أجراها مركز التأمين المصغر عام 2007 بواسطة 11 خبيراً في التأمين الأصغر بهدف تقييم ممارسة التأمين الأصغر في أفقر 100 دولة في العالم، وتحديد الاحتياجات الماسة للسكان ذوي الدخل المنخفض في التأمين المصغر، تم تصنيف البلدان المعنيين بالتأمين المصغر في ثلاثة مناطق رئيسية: البلدان الأفريقية، باستثناء جمهورية جنوب أفريقيا (حيث التأمين المصغر متقدم للغاية)، ودول أمريكا اللاتينية (باستثناء البرازيل) والدول الآسيوية<sup>1</sup>. ويعتبر التأمين المصغر محور استراتيجي لتنمية شركات التأمين والوصول إلى أسواق جديدة.

#### ب. التأمين التكافلي (Takaful insurance):

يعتمد التأمين التكافلي على مبادئ الشريعة الإسلامية في مختلف عمليات التأمين التي تمارس في إطاره، وهو اجتهاد للمتخصصين في المجال لإيجاد صيغة تأمينية تتوافق مع قيم ومبادئ المجتمعات الإسلامية مقارنة بما هو موجود من عمليات التأمين التقليدية، وحسب (Swartz & Coetzer) فالتكافل هو الجواب الإسلامي لمفهوم التأمين الحديث، وهو تأمين موجه للعامة للمسلمين وغير المسلمين<sup>2</sup>، فالتأمين التكافلي هو نظام يقوم على أساس التعاون بين مجموعة من الأشخاص يجمعهم نفس الخطر عبر مساهمتهم في دفع مبالغ مالية على شكل تبرع والتي يطلق عليها إشتراكات، حيث يتضامنون على تفتيت الأخطار وتحمل تغطية الخسائر عند حدوث الأخطار للمشاركين، يقوم التأمين التكافلي على مبدأ التعاون والتبرع، وهو اتفاق بين شركة التأمين التكافلي وطالب التأمين (مجموع حملة الوثائق) للتأزر في جبر الضرر الحاصل على سبيل التبرع بتوزيعه بين حملة الوثائق بما يخصم مما يقدمونه لصندوق التكافل<sup>3</sup>. ولإكمال فكرة التعاون التي بدأت بالتبرع يوزع الفائض التأميني تبرعا أو يعاد إلى المستأمنين المتبرعين المتضامنين، مما يعتبر الغرر مغتفرا، وليتم تخفيف أعباء المخاطر يتم إعادة التأمين لدى شركات إعادة التأمين الإسلامي بغية توزيع المخاطر وتفتيتها، فعندما يقوم المساهمون بتأسيس شركة التأمين، يجعلون صندوقا خاصا لأقساط المستأمنين ويديرونه لقاء أجر محدد<sup>4</sup>. ويتم في هذا الجدول توضيح توضيح أوجه الاختلاف بين التأمين التكافلي والتأمين التقليدي:

<sup>1</sup> Josiane Lise Mabopda Foka & Andrée De Serres , **Op-cit**, P 87.

<sup>2</sup> Nico P. Swartz & Pieter Coetzer, **Takaful: An Islamic insurance instrument**, Journal of Development and Agricultural Economics, N 2, 2010, P 335.

<sup>3</sup> ناصر عبد الحميد، التأمين التكافلي: التطبيق العملي للإقتصاد الإسلامي، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بمبجك، القاهرة، مصر، 2014، ص 94.

<sup>4</sup> سامي مظهر قنطقجي، تطور صناعة التأمين التكافلي وآفاقها المستقبلية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، يومي 18-20 أبريل 2010، ص 2.



جدول رقم (6.1): الفرق بين التأمين التكافلي والتأمين التقليدي

التأمين التقليدي	التأمين التكافلي	البيان
عقد معاوضة	عقد تبرع	طبيعة العقد
تحقيق أقصى ربح ممكن لشركة التأمين	تحقيق التعاون بين المؤمنين لهم لتوزيع المخاطر	الهدف
طرفان مستقلان متعاوضان مختلفان في المصلحة	طرفان متحدان متعاونان، تجتمع فيهما الصفتان، مصلحتهما مشتركة.	أطراف التعاقد (المؤمن والمؤمن له)
لا يهتمه وقوع الحوادث أو عدم وقوعها حيث أنه يدفع القسط، ولن يرجع إليه شيء سواء صدر منه حادث أم لا	يجرص على عدم وقوع الحوادث لأن ذلك يعود عليه من حيث استرجاع الفائض وتوزيعه عليه وعلى غيره من المؤمنين لهم.	المؤمن له
تتحملها شركة التأمين	يشترك فيها المؤمنون لهم أو المشتركون	المخاطر
ليست مستقلة عن أموال شركة التأمين وجميع ما يدفعه المؤمنون من أقساط التأمين تكون مملوكة للشركة.	مستقلة عن أموال شركة التأمين وليست مملوكة لها وهي ملك لحساب التأمين أو هيئة المشتركين وتعود عوائد استثمارها لحساب التأمين بعد استقطاع حصة الشركة كمضارب أو وكيل بأجر	محفظة التأمين (صندوق)
تملك حسابا واحدا ومن ثم الربح لها والخسارة عليها.	تملك حسابين منفصلين: أولهما لحساب التأمين (هيئة المشتركين)، والثاني: لأموال المساهمين.	الحسابات
الربح ملك لشركة التأمين وحدها	أرباح الأقساط ليست مملوكة للشركة، وإنما هي مملوكة لمحفظة التأمين المملوكة للمؤمنين،	الفائض التأميني/الربح
لا وجود لها	من متطلبات عملها	الرقابة الشرعية
لا يتم الإلتزام بها	يتم الإلتزام بها	أحكام الشريعة الإسلامية

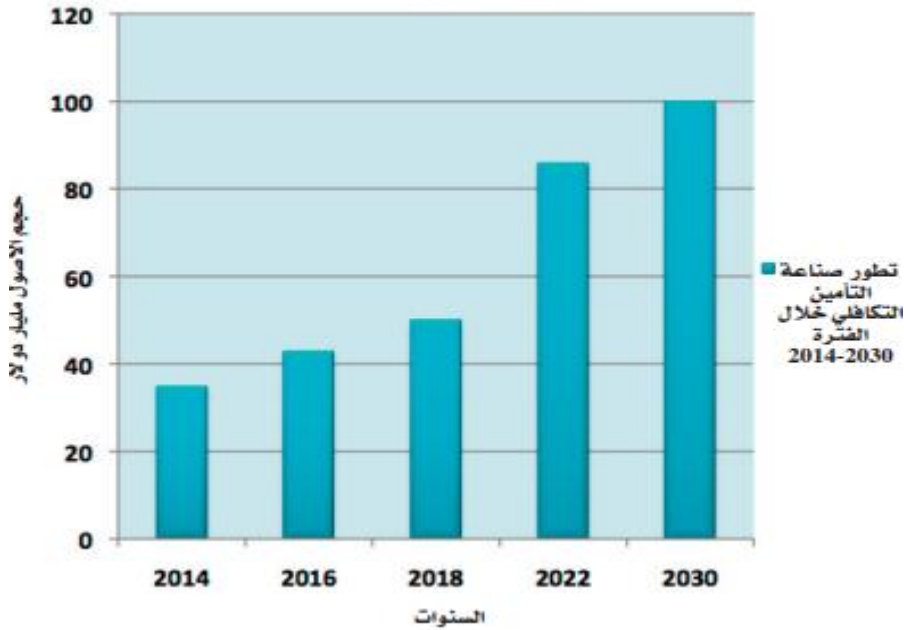
المصدر: أشرف محمد دوابه، رؤية استراتيجية لمواجهة تحديات التأمين التكافلي الإسلامي، ISLAM EKONOMİSİ VE

FİNANSI DERGİSİ، العدد الثاني، جامعة اسطنبول صباح الدين الزعيم، 2016، ص 116.

– تطور صناعة التأمين التكافلي على مستوى حجم أصولها:

تطورت أصول صناعة التأمين التكافلي وانتقلت من 35 مليار دولار سنة 2014 إلى حوالي 43 مليار دولار سنة 2016، إلى حوالي 50 مليار سنة 2018، ويتوقع أن تصل إلى 86 مليار سنة 2022، ويتوقع أن تتجاوز 100 مليار دولار سنة 2030، الشكل الآتي يعبر عن تلك التطورات:

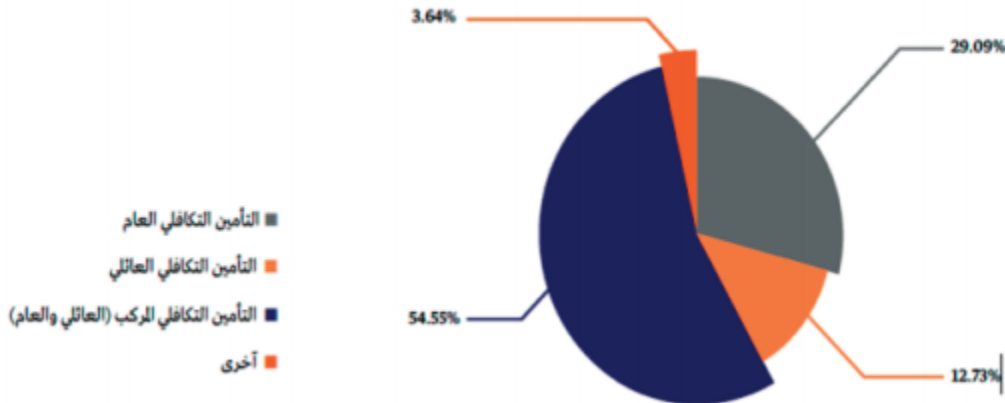
شكل رقم (7.1): تطور صناعة التأمين التكافلي خلال الفترة 2014-2030



المصدر: صالح صالح، تطوير صناعة التأمين التكافلي في الجزائر، مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، العدد الأول، جامعة تيبازة، الجزائر، 2020، ص 5.

يعتبر تزايد ظهور شركات التأمين التكافلي دليلا على تزايد الطلب على منتجات التأمين التكافلي في السوق، فقد انتشرت صناعة التأمين التكافلي في أكثر من 240 شركة التأمين تكافلي أو إعادة التأمين التكافلي تقدم منتجاتها للمسلمين وغيرهم. والشكل الموالي يبين طبيعة عمليات التأمين التكافلي:

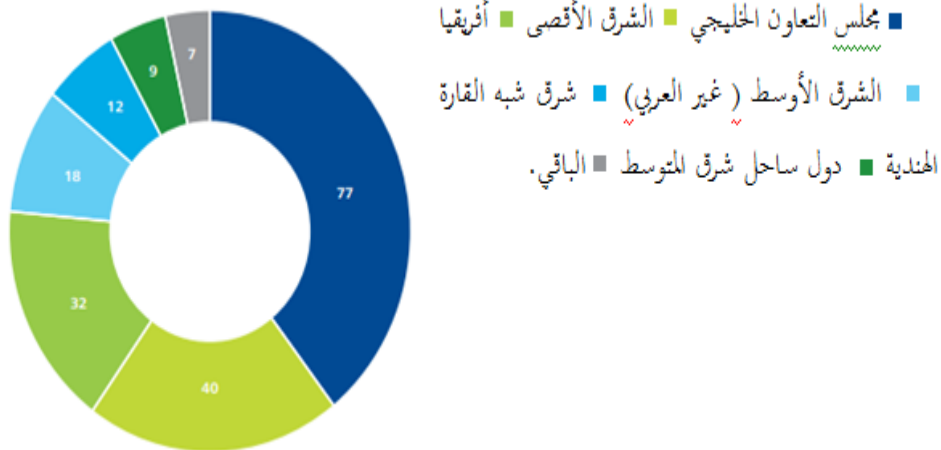
شكل رقم (8.1): طبيعة عمليات التأمين التكافلي



المصدر: صالح صالح، تطوير صناعة التأمين التكافلي في الجزائر، مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، العدد الأول، جامعة تيبازة، الجزائر، 2020، ص 5.

تشكل عمليات التأمين التكافلي المركب (العام والعائلي) أكبر نسبة والتي تقدر ب 54.55%، ثم يليه التأمين التكافلي العام بنسبة 29.09%، أما التأمين العائلي يشكل نسبة 12.73% والباقي بنسبة 3.64% فهو يشكل باقي التأمينات. وقد عرفت شركات التأمين انتشارا واسعا في مختلف دول العالم والشكل الموالي يوضح توزيع عدد شركات التأمين في العالم:

شكل رقم (9.1): انتشار شركات التأمين التكافلي في العالم (2010)

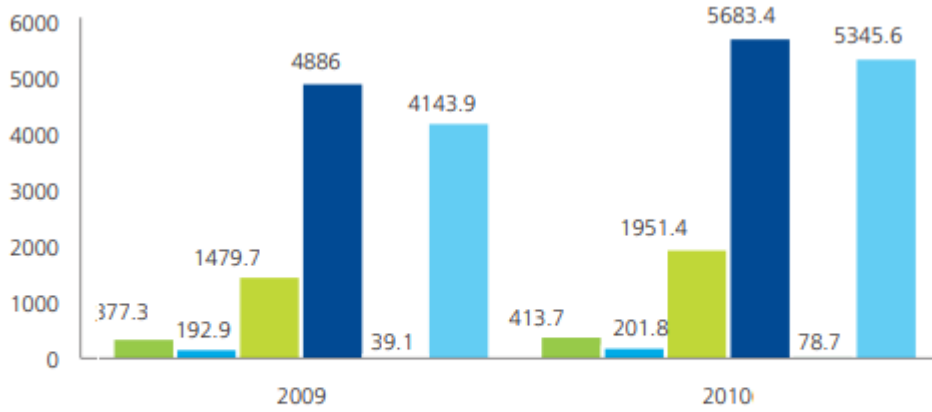


Source : *The global Takaful insurance market : Charting the road to mass markets*, The Deloitte ME Islamic Finance Knowledge Center IFKC, Manama, Kingdom of Bahrain, 2012, P 11.

يستحوذ مجلس التعاون الخليجي على أكثر من 62% من الحجم الإجمالي للأقساط التكافلية التي تم تحقيقها من قبل 77 شركة تأمين تكافل بمبلغ 5683.4 مليون دولار مقارنة ب 4886 مليون دولار من عام 2009،

وتتوزع 40 شركة تكافل في الشرق الأقصى والتي حققت عام 2010 مبلغ 1951,4 مليون دولار من الحجم الإجمالي للأقساط التكافلية مقابل 1479.7 مليون دولار عام 2009، ثم تأتي إفريقيا التي تنشط بها 18 شركة تأمين تكافلي التي سجلت 413,7 مليون دولار من الحجم الإجمالي للأقساط التكافلية مقارنة بـ 377.3 مليون دولار، ثم تليها دول ساحل شرق الأوسط (غير العربي) من حيث عدد الشركات والتي تضم 18 شركة تأمين تكافلي والتي حققت 5345.6 مليون دولار من إجمالي الأقساط التكافلية مقارنة بـ 4143.9 مليون دولار عام 2009، شرق شبه القارة الهندية التي تتوزع به شركة 201.8 مليون دولار من إجمالي الأقساط التكافلية مقابل 192.9 مليون دولار لسنة 2009، دول ساحل شرق المتوسط التي تتوزع به 12 شركة محققة بذلك 78.7 مليون دولار من إجمالي الأقساط التكافلية مقارنة بـ 39.1 مليون دولار<sup>1</sup>. والشكل الموالي يبين إجمالي الأقساط التكافلية للفترة 2010-2009:

شكل رقم (10.1): إجمالي الأقساط التكافلية للفترة 2010-2009



■ افريقيا ■ شرق شبه القارة الهندية ■ الشرق الأقصى ■ مجلس التعاون الخليجي ■ دول ساحل شرق المتوسط ■ شرق الأوسط (غير العربي)

Source: *The global Takaful insurance market : Charting the road to mass markets*, The Deloitte ME Islamic Finance Knowledge Center IFKC, Manama, Kingdom of Bahrain, 2012 P 11.

### ج. التأمين البارامتري (Parametric Insurance):

تتمثل منتجات التأمين البارامتري في عقود تأمين تدفع بموجبها المبالغ بحسب شدة الحدث ومقدار الخسائر الناجمة عنه، وتحسب المبالغ باستخدام نموذج متفق عليه مسبقاً بعد تحديد مستوى أو مؤشر الذي يتم على أساسه تسديد المطالبات بعد تجاوز المستوى المتفق عليه مسبقاً، كحدوث زلزال فوق درجة معينة، وعلى هذا فإن

<sup>1</sup> *The global Takaful insurance market : Charting the road to mass markets*, The Deloitte ME Islamic Finance Knowledge Center IFKC, Manama, Kingdom of Bahrain, 2012, P 11.

التعويضات تكون متفق عليها مسبقاً إذا تحقق الخطر عند المستوى أو المؤشر المحدد مسبقاً أو تجاوزه، بغض النظر عن الخسارة المادية الفعلية المتكبدة، والجدول الموالي يبين الفرق بين التأمين البارامترى والتأمين التقليدي:

جدول رقم (7.1): الفرق بين التأمين البارامترى والتأمين التقليدي

التأمين التقليدي	التأمين البارامترى	
السداد الناتج عن الخسارة الفعلية أو تلف الأصول المادية.	السداد الناتج عن حدوث الحدث الذي يتجاوز مستوى	سداد التعويضات
سداد الخسائر الفعلية المتكبدة الناتجة عن تحقق الخطر المؤمن منه	يتم سداد الخسائر التي تزيد عن درجة معينة متفق عليها مسبقاً بناءً على درجة الحدث أو قيمة المؤشرات على سبيل المثال، زيادة المبالغ المدفوعة مع زيادة حجم الزلزال.	التغطية
معقدة وبناءً على تقييم الخسارة.	يعتمد التعويض فقط على تباين المؤشر ودون الإشارة إلى الضرر.	عملية تسوية التعويضات
عادة تكون سنوية	سنة واحدة ويمكن أن تصل إلى خمس سنوات.	مدة الوثيقة

المصدر: نشرة الاتحاد المصري للتأمين، حلول مبتكرة لتغطية المخاطر، 2019، على الموقع:

<https://www.ifegypt.org> ، تم الاطلاع عليه: 2020/8/2.

ومن خلال ما سبق؛ فإن عملية التأمين التجاري التقليدي على الممتلكات هي عبارة عن وعد على الورق بتغطية الخسائر في حالة وقوع الخطر المتفق عليه وهذا مقابل قسط، ويتم دفع التعويضات الفعلية التي وقعت بعد تقييم الخسائر والتحقق الفعلي<sup>1</sup>، بهدف إعادة المؤمن عليه إلى الوضع الذي كان عليه قبل الحدث، وتعد الحلول المعيارية للتأمين (البارامترية) مفهوماً جديداً نسبياً في التأمين يغطي احتمال وقوع حدث محدد مسبقاً بدلاً من تعويض الخسارة الفعلية المتكبدة، ويتكون الحل المعيارى من<sup>2</sup>:

أ. حدث مثير: حيث يتم تشغيل غطاء التأمين إذا تم استيفاء أو تجاوز معلمات/إحداثيات الحدث المحددة مسبقاً، المقاسة بواسطة معلمة موضوعية أو مؤشر مرتبط بالتعرض الخاص للمؤمن عليه. ومن الناحية العملية

<sup>1</sup> David Mäder-Soyka, *parametric solutions a gamechanger?*, Swiss re 2018, p.10.

<sup>2</sup> Andrie Martin, *What is parametric insurance?*, Swissre: corporate solutions, 2018. disponible sur le site : <https://corporatesolutions.swissre.com/insights/knowledge/what-is-parametric-insurance.html> , consulte le: 07/06/2020

يمكن أن يكون هذا الحدث كوارث طبيعية أو أحداث جوية والتي تعتبر أبرز المخفزات (زلازل أو إعصار استوائي أو فيضان حيث تكون المعلمة أو المؤشر هي الحجم أو سرعة الرياح أو هطول الأمطار)، كما يمكن أن تكون المخفزات المحتملة أيضا مؤشرات السوق، وغلة المحاصيل، وانقطاع التيار الكهربائي وأكثر من ذلك، ودون شك يجب أن يكون الحدث عشوائي ويمكن نمذجته.

ب- آلية الدفع: يتم الاتفاق على مبلغ التعويض مسبقاً بين شركة التأمين والمؤمن له في حالة وصول الخطر إلى المعلمة المتفق عليها أو تجاوزها إلى المعلمة أو تجاوزها، بغض النظر عن الخسائر المادية الفعلية التي تكبدتها، على سبيل المثال، 10 ملايين دولار أمريكي في حالة حدوث زلازل بقوة 7.0 في منطقة جغرافية محددة، أو 30 مليون دولار أمريكي في حالة حدوث إعصار استوائي من الفئة 5 في منطقة محددة، أو 50000 دولار أمريكي لكل مليمتر من الأمطار المتراكمة فوق عتبة معينة.

وعموماً؛ يجب أن تكون المعلمة يمكن قياسها بسهولة والإبلاغ عنها بسرعة وفعالية لضمان الدفع الفوري، المهم أن وقوع الحدث يجب أن يكون خارج إرادة أطراف التعاقد، هذا هو السبب في أن المؤشرات حول الطقس والقوة القاهرة تحظى بشعبية كبيرة في التأمين المعياري، كما يتم تطوير مؤشر التأمين في سياق الحالات الشاذة في حالة تزايد تواتر الطقس العالمي: زيادة وتيرة هطول الأمطار الشديد، وتكثيف حالات الجفاف الشديد، فالتأمين يكون مرتبطاً بمؤشر (مطر، درجة حرارة، رطوبة)، والتعويض التلقائي بمجرد أن يكون قد تجاوز الحد الأدنى على النحو المحدد في العقد. وتتعدد قطاعات استخدام التأمين البارامتري والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- القطاع الصناعي: فهي تحمي شركات المقاولات التي تعمل في ظروف مناخية غير مواتية.
- قطاع النقل: تأخير أو إلغاء الطائرات، إغلاق الطرق السريعة.
- قطاعات أخرى مثل قطاع التوزيع والسياحة ومنتجات التزلج.

ويعتبر التأمين البارامتري أكثر شيوعاً واستخداماً في المجال الزراعي، حيث يهدف إلى وقاية الفلاحين ضد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المنتج الزراعي بسبب التغييرات المناخية الناتجة عن: الجفاف، البرد، الفيضانات، بالإضافة إلى الآفات المتعلقة بالأمراض التي قد تصيب الزراعة، إضافة إلى التطورات الاقتصادية مثل: التقلب في الأسعار والتقلبات في معدلات الفائدة والتعديلات المتعلقة في الطلب<sup>2</sup>، وتم التوصل في دراسة ( Grzegorz

<sup>1</sup> Marie-Eliette DURY & Bing XIAO, **Parametric index insurance in developing countries: a reflection on the estimation of the risk**, Revue de la littérature, Paris, France, 2020, P 2.

<sup>2</sup> عمر موساوي، مصعب بالي، الإبداع في المنتجات التامينيه ودوره في تحريك النمو في الأسواق الصاعدة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التامينية، الواقع العملي وآفاق التطوير -تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن وعلي، الجزائر، يومي 03-04 ديسمبر، 2012، ص16.

(Mentel & Yrly Bilan) المتعلقة بالبحث عن أفضل حلول في المجال التأمين، إلى أن التأمين المستند على مؤشرات الطقس هي الأكثر مناسبة للإنتاج الزراعي في المناطق التي يكون فيها فقدان المحاصيل بسبب الجفاف الحاد أو الترطيب المفرط والتجمد على نطاق واسع<sup>1</sup>.

وفي الأخير؛ يجب أن ننوه أن الحلول البارمترية للتأمين ليست مصممة لتحل محل برامج التأمين التقليدي ولكنها تكملها، كما يمكن أن تساهم في منح العملاء الثقة عندما يتعلق الأمر بالسيولة وسرعة الدفع.

### 2.3.1. التسويق الابتكاري في توزيع خدمة التأمين

تعتبر شركات التأمين من المؤسسات التي تقدم الخدمات المالية لزيائنها، وتسعى إلى البحث على منافذ توزيعية مختلفة وملائمة لها، من أجل الوصول إلى أكبر قدر من المكتتبين والحصول على حصة سوقية جيدة، وقد ازدادت أهمية التوزيع في قطاع التأمينات لما تتسم به هاته الأخيرة بالفنائية أو الهلاك، وانعكاس دورة الإنتاج في الخدمة التأمينية، وبناءً على ذلك فإن شركات التأمين تركز على جمع أكبر عدد من المكتتبين لمختلف الأخطار التي تغطيها وتوزيعها بطرق مبتكرة، حتى تتمكن من تسديد التعويضات الواجبة عليها، وتستخدم شركات التأمين ثلاثة منافذ توزيع عن طريق الوسطاء، تتمثل في<sup>2</sup>:

أ. **الوكالات المستقلة:** هي المنافذ الأوسع والأكثر شيوعاً من قبل شركات التأمين، إذ أنها تعتمد أساساً على مبدأ الحرية والاستقلال للوكيل في عمله عن شركة التأمين التي يمثلها بنوع معين من أنواع التأمين، تعمل هذه الوكالات على جمع أقساط الوثائق الجديدة والمتجددة من طرف المؤمن لهم ثم تقوم باحتساب وخصم حصتها من عمولة الإنتاج حسب النسب المتفق عليها.

ب. **الوكالات المتخصصة:** تستخدم هذه الوكالة في تسويق تأمينات الممتلكات والمسؤولية، فهي متخصصة بتمثيل شركة واحدة أو عدة شركات بحيث تكون هذه الشركة متخصصة بنوع معين من أنواع التأمينات وقد لاقت هذه الوكالات نجاحاً كبيراً في الوقت الحاضر، ويعزى ذلك إلى عدة عوامل منها:

- توفير أغطية متاحة واسعة ومختلفة؛

- استخدام طرق حديثة في إنتاج وثائقها الخاصة؛

<sup>1</sup> Grzegorz Mentel & Yrly Bilan, *Parametric Insurance as Innovative Development Factor of the Agricultural Sector of Economy*, Economics and Informatics, N 3, 2020, P 78.

<sup>2</sup> مورد خطاب، أهمية شبكات التوزيع في العملية التسويقية لشركات التأمين الجزائرية خلال الفترة 2004-2014، مجلة الإجتهد، العدد 2، جامعة قنراست، الجزائر، 2017، ص ص 333-334.

- الإعلان العام، حيث أنها لا تعلن عن نفسها فقط إنما تتفق مع شركة التأمين المرتبطة بها وبهذا يكون الإعلان مركزا وشاملا.

ج. **البيع المباشر:** استخدمت شركات التأمين هذا النظام في بداية صناعة التأمين، إذ لم يكن لديها آنذاك وسطاء تأمين، حيث تقوم بتسويق منتجاتها عن طريق إعلان عن إنتاجها من وثائق التأمين إلى الراغبين في شراء تلك الوثائق وعلى الراغبين في الشراء التقدم إلى مكاتب الشركة، أما اليوم فيتم التسويق المباشر عن طريق مستخدمي الشركة (المنتجين) وعن طريق البريد والبيع الآلي (الموجود خاصة في أماكن نقل المسافرين كالمطارات والمحلات التجارية الكبرى).

وقد أصبح التفكير بتطوير قنوات جديدة أمر لا بد منه لشركات التأمين، كون أن قنوات التوزيع الجديدة تعتبر بمثابة وسيلة لوضع استراتيجية تمايز فعالة لشركات التأمين، وبالتالي تجزئة أفضل للمنتجات والعملاء، أي تقديم عرض مناسب لكل عميل، ومن بين هاته القنوات:

أ. **الإنترنت:** تعتبر الإنترنت اليوم بلا شك، من بين أهم القنوات المعتمدة من طرف شركات التأمين التي توفرها لعملائها، من خلال إنشاء مواقع ويب تتيح لعملائها الاككتاب في منتجات التأمين عبر الإنترنت، والحصول على خدمات كالحصول على المشورة في أي وقت. وتعتبر شبكة الإنترنت من أهم القنوات التي تمكن لشركات التأمين الحصول على أكبر فئة من المتعاملين للتزايد المستمر لعدد مستخدمي الإنترنت.

ب. **الهاتف النقال وتطبيقاته:** سمحت شبكة الهاتف النقال وتطبيقاتها المختلفة للعديد من الشركات التأمينية بالوصول إلى أكبر عدد من العملاء مقارنة بالسابق، خاصة مع إمكانية اتصال الهاتف النقال بشبكات الإنترنت هذ من جهة، بالإضافة إلى إمكانية إرسال رسائل القصيرة لإخطار العملاء بمستجدات التغطية التأمينية أو تذكيرهم بقرب مدة انتهاء صلاحية العقد أو دفع الأقساط من جهة أخرى<sup>1</sup>، وما يضيف أهمية على هاته القناة في توزيع الخدمة التأمينية باستخدام الهاتف النقال كون هناك أكثر من 5 مليارات مستخدم للهواتف المحمولة في جميع أنحاء العالم (67% من سكان العالم) في عام 2019<sup>2</sup>، بزيادة قدرها 100 مليون خلال عام واحد.

<sup>1</sup> وهيبة عبد الرحيم، تكنولوجيا التأمين كمستقبل لصناعة التأمين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد الأول، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018، ص 468.

<sup>2</sup>Digital Report: Les chiffres du Web en 2019, Disponible sur le site : <https://comarketing-news.fr/digital-report-les-chiffres-du-web-en-2019/>, consulte le : 21 /03/2019.



كما أن اعتماد شركات التأمين على الإنترنت والهواتف الذكية يمكنها من تقديم منتجات تأمين منخفضة التكاليف، وبالتالي توسيع نطاق عروضها وجذب أكبر عدد من العملاء وتحقيق حصة سوقية أكبر، وهذا يعني أن اعتماد استراتيجية النقرة من طرف شركات التأمين يلزمها إدراك أهمية التحكم والرقابة على شبكات الدفع حتى يكون لديها سوق القوة، أي تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

ج. التأمين المصرفي: التأمين المصرفي مصطلح شائع يربط شركات التأمين مع البنوك كقناة توزيع لمنتجات التأمين. حيث برز كقناة مهمة لتوزيع التأمين وساهم في توسيع النطاق الجغرافي لشركات التأمين من جهة، ومكن البنوك من توسيع محفظة منتجاته من جهة أخرى. ويحقق التأمين المصرفي لشركات التأمين ما يلي:

- تخفيض التكلفة الثابتة لشركات التأمين؛

- تنوع وتعدد قنوات التوزيع؛

- الوصول إلى فئة جديدة من العملاء؛

- توسيع النطاق الجغرافي؛

- زيادة في الحجم والربح.

ويسمح التأمين المصرفي لشركات التأمين بتسويق بعض منتجاتها عبر البنوك كالتأمين على الأشخاص، التأمين على الائتمان، وكذلك تأمين مخاطر بسيطة للإسكان (منزل متعدد المخاطر، تأمين خطر كارثي إلزامي والمخاطر الزراعية).

د. الموزعات الآلية: كانت أولى الموزعات الآلية تصدر وثائق التأمين على السيارات، وأصبحت الآن أكثر انتشارا خاصة في المحلات التجارية الكبرى والمطارات.

هـ. الوكالات: تتم عن طريق تعاقد شركات التأمين مع مختلف الوكالات (السياحية والعقارية، والسيارات) من أجل تسهيل حصول العملاء على خدمة التأمين دون تحمل عناء التنقل للشركة.

### 3.3.1. التسويق الابتكاري في ترويج خدمة التأمين

إن تدعيم وتطوير صلة الشركة بجمهورها يتم بواسطة أدوات ووسائل الترويج المناسبة بغية تعديل سلوك الطلب، تسهيل الحصول على الخدمة وقصد كسب ثقتهم وتنمية وفائهم، وإقناعهم بأن ما يقدم لهم من خدمات يستوفي معايير الجودة المطلوبة، فالاتصالات التسويقية المنسجمة (العلاقات العامة، الإشهار والإعلان، تنشيط

التعاقدات، القوى البيعية، الدعاية والنشر، التسويق المباشر) لها أهمية كبيرة في تقديم معلومات حول كيفية التعامل مع شركات التأمين وأهم عقود التأمين لكل أنواع الأخطار المؤمن عليها<sup>1</sup>.

يجب أن تعي شركات التأمين أهمية الأدوات الترويجية في التأثير على الاتجاهات والآراء والمواقف السلبية حيال التعاقد مع شركات التأمين كضرورة لمواجهة تحديات الأخطار التي يمكن تحدث مستقبلاً، ويتأثر الأداء الترويجي لخدمات التأمين بالعوامل التالية<sup>2</sup>:

- **حجم وخصائص السوق المستهدفة:** مثل الطاقة الاستيعابية للسوق، طرق الترويج عند المنافسين، التغطيات المتوفرة، كفاءات تسوية الخسائر، المزايا التنافسية للعارضين، الشبكة التجارية، الأقساط المطبقة، التخفيضات والتزييلات المعمول بها... إلخ.

- **طبيعة العقود المكتتية:** فالتأمين العقاري أو الهندسي يختلف عن التأمين الصناعي والفلاحي، وتأمينات الأضرار والممتلكات ليست هي تأمينات الأشخاص والأرواح أو تأمينات المسؤولية المدنية، والتأمينات النقدية تتباين عن التأمينات العينية. كما أن التأمينات التجارية لا تشبه التأمينات الحكومية وهكذا دواليك، وكل تقسيم من تقسيمات التأمين يحتاج إلى تطوير برامج ترويجية تراعي الظروف والأحوال التي تميز كل نوع.

- **سلوك المستهلك:** من خلال دراسة أحاسيسه وفهم مشاعره وحاجته الملحة للحماية ودرء الأخطار أو جبرها حال حدوثها. فمثلاً من المشكلات العويصة التي تواجهها عملية الترويج للخدمات التأمينية عدم اكتراث ولامبالاة المستهلك بما يقدم له من اتصالات، والنتيجة قصور في تحقيق التأثير المطلوب والوصول إلى الهدف المنشود في الحملة الترويجية.

- **المحددات القانونية:** تتدخل النصوص التشريعية والتنظيمية في الترويج للخدمات التأمينية إلى حد كبير، لحساسية وتداعيات نشاط الاكتتاب، ولأن الغايات الاجتماعية والتضامنية للتأمينات يجب أن تطغى على الأهداف الربحية.

تعاني شركات التأمين من مشكلة إلمام الزبون بالقيمة الحقيقية للخدمات التي تقدمها لهم حيث تبدو جميعها متشابهة، كما أن الوازع الديني وعدم وعيهم وإدراكهم بأهمية التأمين في حياتهم اليومية أثر بشكل كبير على شركات التأمين من تصريف منتجاتها من جهة، ومن جهة أخرى فإن لسمعة شركات التأمين أثراً كبيراً على

<sup>1</sup> طارق قندوز، جدارة الاتصالات التسويقية المتكاملة في تجسير الثقافة التأمينية لدى المواطنين. متوفرة على الموقع:

[http://www.insurance4arab.com/2016/12/blog-post\\_67.html](http://www.insurance4arab.com/2016/12/blog-post_67.html)، تم الاطلاع بتاريخ: 2019/06/24.

<sup>2</sup> طارق قندوز، جدارة الاتصالات التسويقية المتكاملة في تجسير الثقافة التأمينية لدى المواطنين، مرجع سبق ذكره.

الكلمة المنطوقة المتداولة من زبون لآخر، ما نتج عنه ترددهم أو تخوفهم لاقتناء الخدمات التأمينية، ما دفع بشركات التأمين إلى بذل جهود ترويجية مكثفة والوفاء بوعودها وعهودها اتجاه عملائها، حتى تضمن استمرارية بقاءهم في التعامل معها، وهذا يعني أن الإعلانات التي تعرضها شركات التأمين يجب أن لا تكون بعيدة عن الحقائق أو تخلق أوهاما لدى العميل، ما يتسبب في الإضرار بالشركة والإساءة لسمعتها.

### 4.3.1. التسويق الابتكاري في تسعير خدمة التأمين

تحدد شركات التأمين القسط التأميني وفقا لعدة اعتبارات من أهمها أخذ الجانب القانوني بعين الاعتبار، حيث أن شركة التأمين في الجزائر ليس لها كل الحرية في تحديد أسعارها فيما يتعلق بالتأمينات الإلزامية مثل التأمين على السيارات، والتأمين على الكوارث الطبيعية...، لذلك فإن شركات التأمين ملزمة باتباع الأسعار المحددة من طرف وزارة المالية، أما فيما يخص التأمينات الاختيارية، فهنا تقوم شركات التأمين بتعيين أفراد متخصصين (إكتواريين) في تقييم الأخطار المتعددة التي تعرض على شركة التأمين، خاصة أن أسعار التأمين لا تخضع إلى آليات السوق التي ينادي بها الاقتصاديون في الأسواق الحرة، وأن الأسعار الصافية للتأمين ثابتة لا تتغير بتغير كمية المنتج المعروض في السوق، بل تقدر على أساس الخدمة الماضية في معظم عمليات التأمين ولا تتأثر بكمية العرض والطلب في السوق الحالية أو المستقبلية<sup>1</sup>.

فمعرفة وتحديد نوعية وحجم الخطر تلعب دوراً حاسماً في رسم استراتيجية تسويقية فعّالة ومنسجمة بين التسعيرة المعقولة والتغطية المقبولة بتوفير الحماية الحقيقية لمصالح زبائنها، وهذا يندرج في سياق أصول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والمهنية للتسويق التأميني بحفظ جميع حقوق الأطراف العالقة<sup>2</sup>.

وبفضل ظهور وتطور التكنولوجيا أصبحت شركة التأمين قادرة على توفير الخدمة التأمينية حسب خصائص كل حامل الوثيقة، فمثلا بفضل الأجهزة المتطورة في السيارة التي تمكن من تحديد حالة السائق أثناء السياقة أو السرعة المستخدمة عند السياقة تسمح لشركات التأمين من توفير التغطية حسب خصائص المكتب تحت شعار إدفع حسب سياقتك "Pay as you drive"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نادية أمين، استراتيجيات مستخدمة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، جامعة الدوحة، قطر، يومي 6-7 أكتوبر 2003، ص 130.

<sup>2</sup> طارق قندوز، أثر التوجه التسويقي في ترقية تنافسية سوق التأمين الجزائري (مدخل استراتيجي ابتكاري)، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> Todd Litman, Pay as you drive Pricing and Insurance Regulatory Objectives, Journal of Insurance Regulator, p 36.

بعض شركات التأمين تستخدم صورة العميل الذاتية في تحليل صورته ومعرفة عمره ونوعه وبعض بياناته الصحية، بجانب طرح بعض الأسئلة الذكية والمتسلسلة عن حالته الصحية، ومن خلالها يمكن تحديد السعر والقسط المناسب للعميل.

في الواقع؛ تواجه شركات التأمين صعوبات في تسعير منتجاتها الجديدة في مرحلة الانطلاق نتيجة اعتمادها على عنصرى التكرار وجسامة الخطر للأحداث العشوائية، والتي يمكن لا تحديدها إلا بعد مدة وأحيانا يتطلب الأمر سنوات لتحديد السعر المناسب، حيث يمثل التقدير الكمي للمخاطر وجمع البيانات أساس وجوهر ابتكار المنتجات التأمينية، الأمر الذي يجعل معظم ابتكارات المنتج التأميني تتمثل في تطوير المنتجات الحالية أكثر من خلق منتجات جديدة<sup>1</sup>.

### 1.4.3.1. الأساليب الابتكارية في مجال السعر

تعدد وتنوع صور الأساليب الابتكارية في مجال السعر، سواء تلك التي سبق وأن استخدمتها المؤسسات أو التي يمكن أن نستخدمها. وعلى العموم فإنه يمكن إيجاز أهم صور الابتكارات في مجال السعر في<sup>2</sup>:

أ. **وضع المستهلك لسعر المنتج بنفسه:** وترتكز هذه الطريقة على أساس عدم وضع أي أسعار على المنتجات، ويوضع بالقرب من رفوف المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات بشكل واضح وسهل القراءة، ويطلب من المشتري بلطف أن يقوم هو بوضع السعر بنفسه، وذلك باستخدام قلم موضوع بجانب القائمة. وقد استخدمت هذه الطريقة من قبل أحد متاجر السوبر ماركت في أواخر السبعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية في منطقة فينكس بولاية أريزونا. إلا أن هذه الطريقة قد لا تكون فعالة أو مقبولة بالنسبة لبعض القطاعات السوقية من المستهلكين، كما أنه يصعب تطبيقها في بعض الدول التي تعرف نسبة أمية كبيرة، أو التي لا يمكن الوثوق بالمستهلكين للقيام بهذه العملية.

ب. **طريقة تسعير الوحدة (Pricing Unit):** تعتمد هذه الطريقة على توضيح سعر الوحدة من المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة، فمثلا إذا كانت الشركة تتعامل في منتج (أ) والذي يباع في ثلاثة أحجام من العبوات (5 لتر، 3 لتر، 2 لتر)، فكان من المعتاد أن يتم وضع سعر العبوة عليها (مثلا: 500 دج، 360 دج، 250 دج) للأحجام الثلاثة على التوالي، ولكن طريقة تسعير الوحدة تعتمد على توضيح سعر بيع الوحدة في

<sup>1</sup> Livre blanc : L'innovation dans l'assurance, Op-cit, P8.

<sup>2</sup> بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 12.

كل عبوة، حسب مثالنا السابق يكون سعر الوحدة (التر) في كل عبوة هو 100 دج، 120 دج، 125 دج، على التوالي. وهذا ما يمكن المستهلك من المقارنة بين العبوات الثلاثة من حيث الأسعار بكل سهولة.

ج. طريقة رد جزء نقدا من الثمن (**Rebate Cash**): وتركز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر، حيث أنه بدلا من الخصم التقليدي الممنوح عند الشراء كتخفيض نسبة معينة من سعر البيع، تقوم المنظمة برّد جزء نقدا من الثمن للزبون في مكان الدفع، أو عن طريق إرساله عن طريق البريد أو بطرق أخرى.

د. تسعير بيع المجموعة (**Selling Pricing Package**): تقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء العميل لعدد من المنتجات لكن كل منتج على حدى، وشرائه لها كمجموعة في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.

هـ. تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي (**club Diamond Card**): ابتكرت هذه الطريقة من قبل سلسلة (Hilton Garden)، وهي تتيح للزبائن الذين يحملون بطاقة أطلق عليها بطاقة النادي الماسي الحصول على الخدمات التي تقدمها فنادق هيلتون في الغالبية العظمى من دول العالم بأسعار منخفضة أو مزايا سعرية عند تقديمها لدفع مقابل هذه الخدمات.

وقد تم استخدام هذه البطاقة في وقتنا الحالي على نطاق واسع من المؤسسات وبأشكال وصور وتسميات مختلفة (البطاقة الفضية، البطاقة الذهبية) خاصة قبل مؤسسات السوبر ماركت وشركات الطيران والفنادق... إلخ.

إنّ أهم ما يميز هذه الطريقة هو تشجيعها للعملاء على تكرار الشراء بمعدلات مرتفعة للحصول على هذا النوع من البطاقات، ما يتيح للزبون الحصول على العديد من الامتيازات السعرية من جهة، وضمان خلق الولاء اتجاه الشركة ومنتوجاتها من جهة أخرى .

و. تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة: تقوم هذه الطريقة على تقاضي المنظمة سعرا للخدمة أو المنتج وقت الذروة (**Price-Peak**) يكون مرتفعا، وسعرا للخدمة في غير أوقات الذروة ( **Price Peak Off**) يكون منخفضا، مما يؤدي إلى تحويل الطلب على الخدمة من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض الطلب فيه في غياب هذا النوع من التسعير على المنتج أو الخدمة.

ي. التسعير السيكولوجي أو النفسي (**Pricing Psychological**): تم ابتكار ما يطلق عليه بالسعر السيكولوجي أو النفسي، وذلك بغرض إحداث أثر نفسي معين مرغوب فيه في العميل، بالشكل الذي ينعكس

إيجاباً على السلوك الشرائي له. إن ابتكار الأسعار النفسية الهدف الأساسي منه هو التأثير على إدراك المستهلك للسعر بحيث يكون سعر السلعة أو الخدمة أكثر جاذبية، ويقلل من الآثار غير المرغوب فيها والتي تنتج عن معرفة المستهلك للسعر، هذا ويأخذ الأسعار السيكولوجية أو النفسية أكثر من شكل، وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه الأشكال:

- الأسعار الكسرية الفردية والأسعار الزوجية: ويقصد بالأسعار الكسرية الفردية الأسعار التي توضح في شكل كسور بأرقام فردية وليس في شكل صحيح، وذلك على الرغم من قرب الكسر من الرقم الصحيح. مثل تحديد سعر المكالمات في الجزائر عند المتعامل نجمة ب 3.99 دج للوحدة وليس 4 دج للوحدة أما الأسعار الزوجية غير الكسرية فعادة ما تستخدم لكي تعكس صورة ذهنية عالية للمنتج، حيث يمكن أن يؤثر السعر الزوجي على رؤية المستهلك للمنتج باعتباره أرقى مما إذا حدد له سعراً كسرياً، فمثلاً تحديد سعر معطف ب 100 دج بدلاً من 99.99 دج أو 99.95 دج يؤدي إلى التأثير على إدراك المستهلك لهذا المنتج بأنه من فئة عالية أو ذو مكانة أعلى بالمقارنة بالسعر الكسري .

رغم نجاعة الأساليب المبتكرة للتسعير إلا أن تسعير الخدمات التأمينية لا يخضع للعرض والطلب، بل تعتمد على خبير إكتواري مرخص للقيام بعملية التسعير، حيث تعد الدراسات الإكتوارية الأساس الذي تقوم عليه شركات التأمين لتسعير مختلف وثائق التأمين كالحماية والادخار، فموجبها يتم تحديد قيمة الأقساط التأمينية ارتباطاً بمجموعة من العوامل كعمر طالب التأمين وحالته الصحية، وكذا معدل تحقق الخطر بالإضافة إلى مدى جسامته الضرر.

### 1.3.5.1. التسويق الابتكاري في عناصر المزيج الممتد لخدمة التأمين

يتطلب التسويق الابتكاري القيام بعمليات تسويقية جديدة ابتكارية وخلق مزيج تسويقي مبتكر ومتكامل للمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وعليه يجب أن يشمل الابتكار جميع عناصر التسويق لتحقيق مزيج تسويقي متكامل ذا طابع ابتكاري من شأنه ان يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

#### 1.5.3.1. التسويق الابتكاري في الأفراد

يعتبر كل فرد في شركة التأمين ابتداءً من الحارس مروراً بمن يتلقى المكالمات الهاتفية والمنتجين ذو تأثير كبير على رد فعل وتصرفات العملاء اتجاه الشركة، بمعنى أن كل شخص يعمل في مجال التأمين له دور في عملية تسويق الخدمات التي تقدمها الشركة، وبالتالي يجب توضيح هذه الفكرة لهم وترسيخها كمبدأ عمل في شركة التأمين، كما أن الخصائص الفريدة والخصوصيات الحصرية التي تتمتع بها بوليصة التأمين كجزء لا يتجزأ من منظومة

الخدمات المالية تلزم شركات التأمين بشروط وتصورات لا بد من استيفائها لزيادة معدلات التميز والتفرد والنجاح، وهي ضرورة الاهتمام بالقوى العاملة سيما ذات الاتصال المباشر بالزبون وصقل مواهبها البيعية والتفاوضية والاقناعية، مع تحري الصراحة والشفافية والالتزام بالمصداقية والوضوح وتحسين قدراتها وكفاءتها لبناء علاقة شراكة وولاء طويل الأجل (الاحتفاظ بالزبون الحالي، جذب واستقطاب مزيد من الزبائن الجدد)<sup>1</sup>.

ومما سبق، فإن شركات التأمين بحاجة لمنتجين أكفاء على دراية كافية بعملية تسويق خدمة التأمين، ولتحقيق هذا الهدف تختار شركات التأمين الأفراد المؤهلين وتتولى تدريبهم على فن الإقناع والتفاوض وبيع الوثائق التأمينية المختلفة والوصول به إلى فهم كامل لطبيعة التغطيات التي توفرها الوثائق المعروضة للبيع.

وعلى صعيد قطاع التأمينات خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل في الذكاء الاصطناعي بدأ تفكير شركات التأمين يتنامى بالاهتمام بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والاعتماد على الإنسان الآلي في تقديم الخدمة للزبون، وخاصة مع حصول الشركات الناشئة العاملة في مجال الذكاء الاصطناعي على فرص أكبر من غيرها لجذب الانتباه والتمويل، وقد اتخذت بعض شركات التأمين في السوق زمام المبادرة لإعادة هيكلة جديدة والاعتماد على الروبوتات والذكاء الاصطناعي، مثل شركة التأمين على الحياة اليابانية في التأمين التعاوني (Fukoku Mutual) وذلك من خلال استخدام برنامج مستكشف (Système Watson Explorer IBM)، وهو برنامج يمتلك "التقنية المعرفية التي تمكنه من التفكير مثل الإنسان"، ما يمكنها من "تحليل وتفسير كل بياناتك، بما في ذلك النصوص والصور والتسجيلات الصوتية ومقاطع الفيديو غير المنظمة، حيث تعتقد شركة التأمين (Fukoku Mutual) للتأمين على الحياة أن هذا سوف يزيد الإنتاجية بنسبة 30% وسيرى العائد على هذا الاستثمار خلال أقل من عامين، بحسب صحيفة (The Guardian) البريطانية<sup>2</sup>.

ستكون هذه التكنولوجيا في مجال التأمين الصحي مثلاً قادرة على جمع البيانات الطبية من العملاء، وقراءة الشهادات وغيرها من الوثائق الطبية، كما ستأخذ في الحسبان طول مدة الإقامة في المستشفى، والتاريخ الطبي، وأي عمليات جراحية سابقة وتحديد المدفوعات وفواتير النفقات<sup>3</sup>، في حين أن استخدام نظام الذكاء الاصطناعي سوف يقلل بشكل كبير من الوقت اللازم لحساب مبالغ الدفع.

<sup>1</sup> طارق قندوز، أثر التوجه التسويقي في ترقية تنافسية سوق التأمين الجزائري (مدخل استراتيجي ابتكاري)، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> The Guarding magazing, *Japanese company replaces office workers with artificial intelligence*, 2017, Disponible sur le site : <https://www.theguardian.com/technology/2017/jan/05/japanese-company-replaces-office-workers-artificial-intelligence-ai-fukoku-mutual-life-insurance> , Consulté le 25/04/2019.

<sup>3</sup> Anna Darcel, *Comment ça marche : l'intelligence artificielle?*, 2019, Disponible sur le : <https://www.argusdelassurance.com/tech/comment-ca-marche-l-intelligence-artificielle.153909> , consulte le : 09/04/2020.

- وبناءً على ما سبق، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي يحقق لشركات التأمين ما يلي<sup>1</sup>:
- تخفيض عدد الموظفين، وذلك بتكليف روبوت بفسخ وإنهاء العقود وإعداد رسائل البريد الإلكتروني، حيث صرح أن العمل الذي يقوم به الروبوت في ليلة واحدة تعادل ستة أيام من عمل الموظف؛
- تجربة ممتعة للعميل وحصوله على استفسارات في كل وقت 24/24 ساعة باستخدام الروبوتات المحادثة للأجوبة عبر الإنترنت؛
- تحسين التسعير؛
- يسهل من كشف الاحتيال؛
- أتمتة بعض الخدمات؛
- أتمتة إدارة بعض التعويضات؛
- تحديد هوية العملاء.

### 1.3.5.2. التسويق الابتكاري في الدليل المادي للخدمة التأمينية

إن سعي شركات التأمين للابتكار في المحيط المادي يخلق لها التميز والتفرد وغرس سمعة جيدة لدى المكتسبين لديها، كما تهدف من وراء القيام بالابتكار في الدليل المادي خلق خاصية الملموسية للخدمة التأمينية التي تعرضها، فالتصميم الجيد بطريقة جذابة ومختلفة عن الآخرين يبعث الراحة في نفوس المكتسبين، ويولد لديهم الرغبة لإعادة التعامل مع الشركة، حيث تؤدي أية بصمة تغيير مبتكرة في الدليل عن الآخرين حتى ولو كانت بسيطة إلى إعطاء نتائج إيجابية، سواء بالنسبة للعاملين أو الزبائن، كما يجب أن يتم تصميم الجو الداخلي من قبل أشخاص مبدعين يعرفون كيفية مزج العناصر البصرية والسمعية والذوقية بشكل يساعد على تحقيق الهدف المرغوب<sup>2</sup>.

### 1.3.5.3. التسويق الابتكاري في عمليات الخدمة التأمينية

هناك أشكال جديدة من العمليات التي تعمل على تحسين كفاءة شركات التأمين، وإدارة المطالبات لمعظم شركات التأمين التي تعتمد على التوزيع باستخدام مواقع ذات محتويات متطورة، وغالبا ما تكون مصحوبة بتطبيق الذكاء الاصطناعي أو روبوت المشورة، والتي تهدف إلى إعطاء تجربة عملاء محسنة وخفض التكاليف عند بيع المنتجات، ومن بين التقنيات الذكية للتأمين التي تعتبر كآلية من آليات الابتكار في العمليات ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ACPR bank de France, **Autorité de contrôle prudentiel et de résolution**, France, 2018, p12.

<sup>2</sup> كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسة دراسة حالة متعاملين الهاتف النقال بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017، ص 137.

<sup>3</sup> International Association of Insurance Supervisors (IAIS), **Op-cit**, P 5.



أ. الإنترنت والهواتف الذكية (منصة رقمية): تسمح لمستخدميها بشراء وثائق التأمين من خلال هواتفهم النقالة، بالإضافة إلى إمكانية التصريح بالحادث وإرسال الصور عبر الهاتف، حيث تساهم التكنولوجيا في اختصار الوقت من طرف الزبائن ومؤسسات التأمين للقيام بالإجراءات التأمينية، وكذلك الفوارق المكانية بغرض إيصال الخدمات التأمينية لجميع المناطق النائية والأرياف، كما تتيح المنصة الرقمية الفرصة للعملاء القيام بدفع مبالغ الأقساط التأمينية بشكل آمن وسهل وسلس، وذلك من خلال هواتفهم النقالة حيث يتم مسح رمز الاستجابة السريع (QR code) للتمتع بدفع غير نقدي آمن من خلال الهواتف النقالة<sup>1</sup>.

ب. إنترنت الأشياء (IoT): ويمثل شبكة واسعة من الأجهزة المتصلة (Connected Devices) بشبكة الإنترنت، بما في ذلك الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، وأي شيء تقريباً يحمل جهاز استشعار (Sensor) داخله، كالسيارات حيث يمكن قياس سلوك القيادة في الوقت الحقيقي وبالتالي منع مخاطر الطريق ويتم الدفع حسب القيادة (Pay as you drive)، وأيضاً في التأمين على السكن بفضل الأجهزة المتصلة يمكن السيطرة على استهلاك الماء والكهرباء، تنظيم التدفئة، تحليل نوعية الهواء، كشف الدخان<sup>2</sup>، وبالتالي يمكن القول أن إنترنت الأشياء التي تساهم في الوقاية، وبالتالي تقليل المخاطر التي يمكن أن تحدث، وهذا ما يؤدي إلى تقليل الخسائر التي يمكن أن تكبدها شركات التأمين وبالتالي تحقيق عوائد أكبر.

ففي المجال الصحي مثلاً؛ فقد انتشرت تقنيات عديدة متصلة بالإنترنت قادرة على مراقبة نشاط المستخدم وحالته الصحية من خلال دمج مستشعرات خاصة في الساعات والأساور، بشكل يسمح للمستخدم بمراقبة نشاطه ونبض قلبه ومعدل السرعات الحرارية المستهلكة، وتلقي النصائح من الهاتف الذكي في بعض الأحيان. والهدف منها هو تزويد المشافي والمراكز الصحية بمعلومات مستمرة عن أحوال مرضاهم، إضافة لاستغلالها في تطبيقات تسمح للشركات بمراقبة نشاط موظفيها، أو لشركات التأمين بمراقبة مكنتيها.

لذا فإن إنترنت الأشياء توفر عروض تأمينية أكثر فردية ومناسبة لسلوك كل مؤمن له (المكاتب) ما يجعلهم يتحصلون على قيمة مضافة، كما تعمل على إنشاء علاقة وطيدة معهم من خلال الحصول على معلومات جد شخصية حولهم، ما يضمن التزام أقوى من المؤمن لهم.

<sup>1</sup> Disponible sur le site : <https://alay.am/p/ln3> , Consulté le: 08/ 02/2019.

<sup>2</sup> Synox par tenaire Sada, Sada et les objets connectes: la vision de L'IOT par Synox, groupe DEVK, 2018. Disponible sur le site : [https://www.synox.io/documentation/SYNEX\\_SADA\\_interview.pdf](https://www.synox.io/documentation/SYNEX_SADA_interview.pdf)

ج. تحليلات البيانات والبيانات الضخمة: وهي مجموعات كبيرة جدا من البيانات التي يمكن تحليلها للكشف عن أنماط واتجاهات وارتباطات. وتمتد علوم البيانات من جمع البيانات وتنظيمها إلى تحليلها والحصول على رؤى منها، وفي النهاية إلى التنفيذ العملي لما تم تعلمه<sup>1</sup>. حيث تستحوذ المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على بيانات إضافية من بيعتها التشغيلية بسرعة متزايدة، هذه البيانات تتمثل في<sup>2</sup>:

- بيانات الويب (Data Web): يمكن التقاط بيانات سلوك الويب على مستوى العميل كمشاهدات الصفحة، وعمليات البحث، وقراءة التعليقات، والشراء. ويمكن أن تعزز الأداء في مجالات مثل أفضل عرض مقبل، وزرع النماذج، وتخزئة العملاء، والإعلانات المستهدفة.

- البيانات النصية (Data Text): ويمثل البريد الإلكتروني والأخبار، ومنشورات فيسبوك والوثائق...إلخ، واحدة من أكبر أنواع البيانات على نطاق واسع. وينصب التركيز فيها عادة على استخراج الحقائق الرئيسية ومن ثم التحقق من أنها حقيقية أم احتيالية.

- بيانات الوقت والموقع (Data Location and Time): تعتبر تقنيات (GPS) والهاتف المحمول فضلا عن (wifi) مصدرا مهما لمعلومات الوقت والموقع متناميا للبيانات لتحديد أوقات تواجد العملاء وأماكنهم.

- الشبكة الذكية وبيانات الاستشعار (Data Sensor and Grid Smart): ويتم جمع بيانات الاستشعار من السيارات، وأنابيب النفط، ويتم جمعها في وتيرة عالية للغاية. وكما توفر بيانات الاستشعار معلومات قوية عن أداء المحركات والآلات، بالتالي إمكانية تشخيص المشاكل بسهولة أكبر وأسرع لتطوير الإجراءات.

- بيانات الشبكة الاجتماعية (Data Network Social): ضمن مواقع الشبكات الاجتماعية مثل فيسبوك، ولينكد إن، وتويتر، وإنستغرام، يمكن أن يعطي تحليل الشبكة الاجتماعية أفكارا حول الإعلانات قد تجذب المستخدمين المحددين، ويتم ذلك من خلال النظر ليس فقط إلى الاهتمامات التي ذكرها العملاء شخصيا، ولكن أيضا معرفة ما هو مهم ضمن دائرة أصدقائهم أو الزملاء.

<sup>1</sup> سانجيف رانجان داس، قوة الحوسبة تدفع التعلم الآلي وتحول الأعمال والتمويل، مجلة التمويل والتنمية، 2016، ص 26.

<sup>2</sup> زينب ابن الطيب، سليمان بن إبراهيم الرباعي، الأدوار الجديدة لأخصائي المعلومات للتعامل مع البيانات الضخمة، مجلة دراسة المعلومات والتكنولوجيا، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2018، ص 6.

د. تقنية بلوك شاين (Blockchain): هو بروتوكول لتبادل القيم أو البيانات عبر الإنترنت والتي لا تتطلب وسيطا، فهي تقنية إنشاء بيانات مشتركة ومشفرة للمعاملات والمعلومات، حيث يتم إنشاء سلسلة مطولة من كتل البيانات، وكل كتله فيها سجل مضغوط من الصفقة التي تم التحقق من صحتها من قبل كل المشاركين في سلسلة الكتل، تساعد هذه التقنيات على الحد من العمليات الاحتيالية والمخاطر وتسهل من عملية التحقق من الهويات والوثائق التأمينية<sup>1</sup>.

هـ. الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: يعتبر الذكاء الاصطناعي عملية محاكاة الذكاء البشري عبر أنظمة الكمبيوتر، فهو محاولة لتقليد سلوك البشر ونمط تفكيرهم وطريقة اتخاذ قراراتهم، وتكون هاته الأنظمة قادرة على التعلم وجمع البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات بناءً على عملية التحليل بصورة تحاكي طريقة تفكير البشر<sup>2</sup>، حيث اتجه تفكير شركات التأمين إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتلبية احتياجات عملائها وتحقيق أهدافها، لما يوفره هذا الأخير من تسهيلات ودقة وسرعة إتمام الخدمة التأمينية، حيث يلعب الذكاء الاصطناعي دورا مهما على العديد من مستويات سلسلة قيمة التأمين<sup>3</sup>:

- **التنبؤ والسيطرة على المخاطر:** يعتمد التأمين على تحليل كمية كبيرة من البيانات من أجل استنباط اتجاه وتصميم إدارة مخاطر مناسبة. ويسمح الروبوت الذكي بإجراء تحليل أكثر فعالية، تحديد ملفات، تعريف المخاطر الجديدة، وإنشاء منتجات تأمين جديدة، حيث يساعد مدير إدارة المخاطر على تحديد المخاطر التي يجب إلى تركيز الجهود عليها. فنجد على سبيل المثال شركة (Cytora) الناشئة متخصصة في الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي طورت من عمل الروبوت الذكي وجعله قادرا على: فهرسة البيانات من المواقع والمقالات الصحفية والوثائق العامة؛ تحليل هذه البيانات من خلال خوارزميات التعلم الآلي؛ تحديد المخاطر الجديدة التي لم يتم التأمين عليها بعد.

- **التسعير وتخصيص العروض:** يطالب المكتتبون بشكل متزايد للحصول على معالجة ملفاتهم بشكل فردي يتكيف مع مواصفات المخاطر لديهم. حيث قامت شركة التأمين اليابانية (Fukoku Mutual Life) باعتماد (IBM Watson Explorer)، وهو الذكاء الاصطناعي القادر على تحليل وتفسير جميع البيانات التي تم جمعها

<sup>1</sup> وهيبة عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص.469.

<sup>2</sup> إيهاب خليفة، مجتمع ما بعد المعلومات: تأثير الثورة الصناعية الرابعة على الأمن القومي، العربي للنشر والتوزيع، ابو ظبي، 2014، ص 40.

<sup>3</sup> L'intelligence Artificielle au service de l'assurance, 2018, Disponible sur le site :

<https://www.insurancespeaker-wavestone.com/2018/04/lintelligence-artificielle-service-de-lassurance/>

consulte le : 8 /05/2019.

من العميل (بما في ذلك النصوص غير المنظمة والصور والأصوات ومقاطع الفيديو)، ثم تتم مقارنة هذه المعلومات مع بوليصة التأمين ويتم حساب القسط تلقائياً، بعد التفرد وتحسين الأسعار، وتسمح تنفيذ هذه التقنية بزيادة قدرها 30% في الإنتاجية؛ وانخفاض في مخاطر الاحتيال والأخطاء في حساب مبلغ الأقساط.

- **تسريع الاكتتاب في منتجات التأمين:** يسعى المؤمنون للبحث عن العروض التأمينية التي تلائم احتياجاتهم الحقيقية والتي تكون بسيطة، أي البحث عن العروض الخاصة التي تضمن تغطية المخاطر التي واجهها في الوقت التي يرغبونه مع الضمانات المرغوب فيها، فبفضل تقنيات الذكاء الاصطناعي يمكن تلبية هذه الرغبات، خاصة خلال مرحلة الاكتتاب، فنجد على سبيل المثال شركة (Aviva Insurer) قامت بتطبيق مفهوم ( Never ask it)، وهي ميزة تتيح للعملاء شراء التأمين دون ملء النماذج، فعند الاكتتاب يقوم الذكاء الاصطناعي (Aviva AI) بتحديد بوليصة تأمين مخصصة مستندة على البيانات المجمعة حول المكتتب.

- **تحسين التفاعل مع العملاء:** تعمل شركات التأمين على تحسين كفاءة العمليات الاتصال والتفاعل مع عملائها من خلال (chatbots) روبوتات محادثة (نصية، صوتية)، التي تعمل على تبسيط إجراءات حاملي وثائق التأمين من خلال تقديم العروض المتوفرة وشروطها وتحديد الأقساط عبر مواقع شركات التأمين عبر الإنترنت والشيء الأهم وهو إمكانية الحصول على الاستشارة في أي وقت ومن أي مكان، وبفضل أداة الذكاء الاصطناعي الذي طورته الشركة ناشئة في هذا المجال (OWI) يمكن تحديد أو اكتشاف مزاج العميل من خلال نغمة صوته، وتحديد أي استياء محتمل من أجل الاستجابة السريعة وفي أسرع وقت.

- **تحسين الإدارة الداخلية:** لا يعتبر (Chatbots) وسيلة اتصال مع المؤمنين لهم فقط، بل إنها تساعد الموظفين في الشركة للحصول على المعلومات والقيام بأعمالهم.

- **مكافحة أكثر فعالية للاحتيال:** تسعى الشركات الناشئة في الذكاء الاصطناعي بتطوير خوارزمية تستند إلى مراقبة النماذج السلوكية الاحتمالية القادرة على اكتشاف الحالات الشاذة والتخطيط لتطوير حلول مبتكرة للتأمين على الممتلكات بما في ذلك التأمين على الحياة.

و. **العقود الذكية:** العقود الذكية تشير إلى كل عقد قادر على تنفيذ نفسه، تكتب على شكل برامج مشفرة، ويمكن تشغيلها عبر أجهزة الكمبيوتر أو شبكاته، بدلا من العقود القانونية المكتوبة على المستندات التقليدية، يمكن أن يحدد هذا العقد القواعد الصارمة والنتائج التي تحاكي وثيقة قانونية تقليدية، تنص على الالتزامات

والعقوبات المستحقة للطرفين، تستخدم هذه العقود في الأعمال التجارية باستخدام الإنترنت دون الحاجة إلى سلطة مركزية كوسيط (موثق)، وغالبا ما تعمل هذه العقود بسلسلة الكتل<sup>1</sup>.

**ي. - الند للند (Peer To Peer):** وتسمى أيضا بشبكة المعالجة اللامركزية، أو الشبكة المتناظرة، إذ تكون جميع أجهزة الحاسوب متساوية ومتكافئة في إمكانياتها وقدراتها دون الاعتماد على حاسوب مركزي، إذ تقوم الحواسيب المشاركة في الشبكة بالمعالجة وتخزين البيانات الموجودة عندها، وبناء قواعد خاصة بها، ثم تتبادل المعلومات مع بقية الحواسيب الموجودة على الشبكة، من دون الحاجة إلى السيطرة المركزية، وتسمى هنا الحواسيب المشاركة (مزود وزبون) في الوقت نفسه<sup>2</sup>.

والفكرة من تأسيسها هي بناء مجتمعات التأمين الخاصة على أساس شبكات اجتماعية، بشكل أكثر وضوحا يمكن للأصدقاء على سبيل المثال إنشاء مجموعة لوثائق التأمين على السيارات الخاصة بهم، حيث يتم دفع جزء من الأقساط إلى مجمع التأمين، والجزء الآخر يستخدم لشراء تغطية التأمين التقليدية، ففي حالة عدم مطابقة كل أعضاء التجمع بالمطالبات خلال السنة، سيحصل الجميع على مكافأة استرداد أموالهم تصل إلى 40% كحد أقصى من القسط الأولي المدفوع، أما في حالة وقوع خسائر فهذا سيؤثر على نسبة المكافأة، في حين الخسائر التي تتجاوز قيمة صندوق التجمع يتم تغطيتها من خلال وثيقة التأمين العادية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> وهيبه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 469.

<sup>2</sup> حيدر شاكور البرزنجي، محمود حسن الهواسي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري - تكنولوجي، مطبعة ابن العربي، دون ذكر بلد النشر، 2013، ص 239.

<sup>3</sup> Alexander Braun & Florian Schreiber, **The Current InsurTech Landscape: Business Models and Disruptive Potential**, Institute of Insurance Economics, University of St. Gallen, 2017, P.51.

### خلاصة:

- من خلال ما تم عرضه في طيات هذا الفصل والذي يعرض مفهوم التسويق الابتكاري في مجال التأمين يمكن أن نخلص أن:
- التسويق الابتكاري رافد للأداء المتميز لشركات التأمين، يحمل في طياته أفكار غير تقليدية وغير مألوفاً في أحد عناصر مزيجها التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات، الدليل المادي) التي يتم بلورتها وتحييدها وتطبيقها.
  - يساهم الابتكار في المنتج على تعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين وتحسين أدائها الإكتسابي، بما يؤدي إلى زيادة الأرباح ويحقق مصالح كلا من الشركة وحملة وثائق التأمين.
  - الابتكار في التسعير ينطوي على استخدام استراتيجيات تسعير جديدة لحساب القسط الذي يتلاءم والمنافع التي يرجو المكتتب الحصول عليها.
  - يضمن الابتكار في التوزيع الإنتشار الواسع للتغطيات التي توفرها شركات التأمين، وزيادة القدرة على اشباع الأسواق المستهدفة، وبهذا يكون الابتكار في التوزيع قد ساهم في تقليل الجهد الذي يبذله الزبائن في الحصول على التغطيات التأمينية اللازمة في مكان وزمان الحاجة إليها.
  - يتمحور الابتكار في الترويج حول إيجاد طرق وأساليب جديدة في مختلف عناصره تؤدي إلى استمالة السلوك الشرائي نحو اقتناء الخدمات التأمينية للشركة، ونشر الوعي حول أهمية التأمين في حماية المخاوف المستقبلية الممكن أن تقع لهم.
  - يمثل التسويق الابتكاري التحدي الحقيقي لنجاح شركات التأمين أو فشلها، والرهان التي يجب أن تراهن عليه لغزو القطاعات الجديدة واكتساح الأسواق الدولية.
  - يساهم التسويق الابتكاري في زيادة الأرباح التي تحققها شركات التأمين من خلال اقتراح وإيجاد حلول تسمح بتحسين الأرباح كالتحكم في تكاليف الأخطار، وتنوع المنتجات.
  - يعمل التسويق الابتكاري على تقليل المخاطر التي يمكن أن تحدث مستقبلاً لحملة الوثائق، باستخدام طرق مستحدثة تحقق الوقاية لهم قبل وقوع الخطر.

A decorative border with a central rectangular frame and ornate floral flourishes at the top and bottom. The frame has rounded corners and a double-line border. The floral elements are symmetrical and feature stylized leaves and scrolls.

## الفصل الثاني

### تمهيد:

تلعب قوى البيع دورا كبيرا في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة، نظرا للدور المزدوج الذي تقوم به في توزيع وترويج منتجاتها، إضافة إلى بناء والحفاظ على صورة وسمعة الشركة، والعمل على جذب زبائن الجدد والحفاظ على زبائنها الحاليين حيث يمكن اعتبارها وسيلة بيع وتوزيع منتجات المنظمة، كما تعتبر عنصرا مهما من عناصر المزيج الترويجي باعتبارها وسيلة لإيصال المعلومات للمستهلكين حول المنظمة ومنتجاتها، وبالمقابل فهي وسيلة لجمع المعلومات حول السوق والمنافسين، وميول واتجاهات المستهلكين، التي تساعد إدارة التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية المناسبة وتنفيذها.

تتعدد مهام قوى البيع إلى جانب بيع منتجات المنظمة وبناء علاقات مع زبائنها، فهي مطالبة باستقطاب الزبائن المحتملين والعمل على تحويلهم إلى زبائن دائمين لها، عبر إقناعهم باقتناء منتجاتها وإدامة العلاقة معهم، فلقوى البيع دور هام وتأثير واضح على المستهلكين مقارنة بالوسائل الأخرى، ما يستدعي إدارة فعالة في تسييرها من خلال حسن اختيارهم، تدريبهم، تحفيزهم وتقييم أدائهم، إذ أن إهمال أي مرحلة يفقد عملية التسيير فعاليتها، ولغرض الوقوف على الجوانب المتعلقة بقوى البيع سيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

- مفهوم قوى البيع.
- الإدارة الناجحة لقوى البيع.
- الأساليب المنتهجة لتحسين أداء قوى البيع في العمليات البيعية.



## 1.2. مفهوم قوى البيع

تعتبر قوى البيع من وسائل الترويج الأكثر تكلفة نظرا لتفاعلها مباشرة مع الزبائن وطبيعة عملها الذي يفرض عليها الانتقال من مكان إلى آخر سعيا لإرضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، كما أنه تمثل المرآة العاكسة لصورة المنظمة وتؤثر على علامتها التجارية، وعلى هذا فإن قوى البيع بأمرس الحاجة إلى تنظيم، تكوين وتسيير جيد من قبل المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها البيعية، متمثلة في زيادة المبيعات، تنمية حصتها السوقية، تحقيق الأرباح والعمل على الحفاظ على الزبائن الحاليين ومعالجة شكاويهم، وقبل التطرق إلى مفهوم قوى البيع سنقوم أولاً بتعريف إدارة المبيعات المسؤولة عن تسيير قوى البيع في المنظمة.

### 1.1.2. تعريف إدارة المبيعات

لا يختلف مفهوم إدارة المبيعات عن المفهوم العام لتعريف أي إدارة، فيمكن حصر الاختلاف في الأنشطة والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، فالإدارة بشكل عام تهدف لإيجاد الحلول للمشاكل من خلال الوظائف التي تقوم بها والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، ولقد طور هذا المفهوم من خلال تقسيم التنظيم إلى تنظيم وتوظيف<sup>1</sup>، أما إدارة المبيعات فهي تمثل: "عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ والرقابة على الأنشطة البيعية لرجال البيع"<sup>2</sup>، كما تعرف على أنها: "الجهة المركزية التي تدير وظيفة البيع الشخصي والذي يشكل عنصراً من عناصر المزيج الترويجي لأي شركة"<sup>3</sup>، بالتالي فهي تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف القوى البيعية بفعالية من خلال التخطيط، التنظيم، التوظيف والتدريب، كما تمثل إدارة المبيعات منظومة متكاملة من أنشطة الأعمال التي يتم ممارستها بهدف التخطيط للمبيعات والتسعير والترويج وتوزيع المنتجات وخدمات المنظمة للعملاء الحاليين والمستقبليين، وعليه فإن إدارة المبيعات تقف على اتجاهين<sup>4</sup>:

- الحصول على الإيرادات والأرباح للمنظمة التي تعتبر الأساس في البقاء، النمو والتطور لأي منظمة؛
- توفير السلع والخدمات للمستهلكين في الوقت والمكان المناسبين وبالمواصفات المرغوبة.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 509.

<sup>2</sup> أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 325.

<sup>3</sup> علي فلاح زغبي، إدارة المبيعات: منظور تطبيقي ووظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 50.

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 20.

وبشكل عام؛ فإن إدارة المبيعات تمثل الجهة المسؤولة في المنظمة عن إثارة الطلب وتحقيق الأهداف البيعية وأهدافها، وأهداف الزبائن من خلال إدارة الأنشطة البيعية بشكل فعال وكفاءً من عملية التخطيط الجيد للمبيعات، تنظيم أعمالها، اختيار رجال البيع بشكل جيد، تدريبهم وتحفيزهم، ختاماً بعملية تقييم أدائهم البيعي. تظهر أهمية إدارة المبيعات من خلال الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة أهداف الإدارة التابعة لها، حيث تعتبر الإدارة الوحيدة التي تحقق الإيرادات التي تغطي بها جميع التكاليف، كما تساهم إدارة المبيعات في بناء العلاقة مع الزبائن بالشكل الذي يضمن نمو مريح للمبيعات<sup>1</sup>. وعلى هذا يمكن القول أن إدارة المبيعات تتضمن عملية تخطيط وتوجيه ومراقبة المبيعات وقوى البيع لزيادة المبيعات وزيادة الإيرادات للمنظمة.

### 2.1.2. تعريف قوى البيع

تعتبر قوى البيع أداة وصل بين المنظمة والعملاء، ولها دور فعال في التأثير على القرار الشرائي النهائي للأفراد، وعلى هذا فإن أهمية رجل البيع تظهر في خلق الطلب ورفعته على السلع والخدمات، من خلال إبراز ماهية وخصائص تلك السلع والخدمات التي تشبع احتياجاتهم ورغباتهم، بما يحقق الأهداف البيعية للمنظمة، لذا فهي تحتل مكاناً مهماً في المنظمة حيث لا يمكن فصلها عن سياستها التسويقية، كونها تعمل على تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة، فهي عبارة عن: "مجموعة الأشخاص التجاريين المكلفين بالاتصالات الشخصية مع الزبائن الحاليين والمحتملين"<sup>2</sup>، كما يطلق عليها: "شبكة المبيعات أو فريق المبيعات الذي يهدف إلى بيع منتجات المنظمة وتحفيز الطلب، من خلال الاتصالات الشخصية مع المشتريين الحاليين والمحتملين"<sup>3</sup>، كما تعرف على أنها: "مجموعة من الأشخاص الذين تتمثل مهمتهم الأساسية في بيع منتجات المنظمة من خلال الاتصال المباشر مع العملاء المحتملين، الموزعين، ومؤثري الشراء"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن القوى البيعية عبارة عن مجموعة من الأفراد المكلفين بمهمة البحث والاتصال بالزبائن الحاليين والمرتقبين، مع العمل على تحسين صورتها، وتزويد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسة، لذا نجد أن المنظمات تولي اهتمام كبير في اختيار قوتها البيعية، كون أن أداء رجل البيع ينعكس بشكل مباشر على أداء النشاط البيعي للمنظمة.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 515.

<sup>2</sup> Chirouze, Yves, *Le marketing*, Chotarde et associés éditeurs, Paris, France, 1990, P85.

<sup>3</sup> Chirouze, Yves, *Le marketing : étude et stratégie*, éd. Ellipses, Paris, France, 2003, p 66

<sup>4</sup> J. Lendrevie & D. Lindon, *Mercator*, éd. Dalloz, 5ème édition, Paris, France, 1997, p 392.

## 1.2.1.2. دور قوى البيع

- تعتبر قوى البيع حلقة وصل حساسة بين المنظمة وزبائنها، الأمر الذي يتطلب اختيارهم بعناية فائقة، ومن ثم تكوينهم وتدريبهم على تحقيق الأهداف البيعية، ويتمثل دورهم في<sup>1</sup>:
- تمثيل المنظمة أمام المستهلكين.
  - البحث عن زبائن جدد والحفاظ عليهم من خلال الاتصال بهم وتقديم المعلومات لهم حول ما تقدمه المنظمة.
  - بيع منتجات المنظمة من خلال الاقتراب من المستهلكين وعرض المنتجات بطريقة جذابة، والتفاوض معهم حول الأسعار وشروط الدفع والتسليم.
  - القيام بالبحث السوقي والذكاء التسويقي.
  - معالجة المشاكل التسويقية من خلال الاحتكاك المباشر بالعملاء ونقل شكاويهم واعتراضاتهم.
  - من خلال ما سبق؛ يظهر دور قوى البيع في إنجاح العملية البيعية، من خلال البحث عن الزبائن، خلق الرغبة لديهم وإقناعهم باتخاذ قرار الشراء، كما تعمل من خلال الاتصال المباشر بهم على توطيد العلاقة معهم واستمرار تعاملهم مع المنظمة، وبالتالي فإن لقوى البيع دور كبير في تحقيق رضا الزبون ما يضمني عندهم طابع الوفاء لمنتجات المنظمة، والذي يؤدي إلى زيادة مبيعات المنظمة وبقائها واستمرارها في السوق.
  - ويشير (Jean Claude) إلى أن مهام قوى البيع لا تتوقف عند بيع منتجات المنظمة وتحقيق جزء من رقم أعمالها الإجمالي، بل تتعداه إلى مهام أخرى منها<sup>2</sup>:
  - البحث والتنقيب عن العملاء المحتملين في قطاعها؛
  - إنشاء وتطوير علاقة مستمرة مع الزبائن الحاليين؛
  - تحليل حاجيات الزبائن، تقديم النصح والاستشارة للزبائن مع العمل على اقتراح حلول للمشاكل التي يعانونها؛
  - تشكيل محفظة عملاء مع العمل على تطويرها والحفاظ عليها؛
  - القيام بعملية التفاوض فيما يتعلق بالسعر وشروط البيع والتنظيمات؛
  - تلبية حاجيات الزبائن والاستجابة لطلباتهم؛
  - جمع وتتبع المعلومات في السوق بما يخدم السياسات التسويقية للمنظمة؛
  - تحليل ومعالجة النزاعات التجارية، التقنية والمالية؛

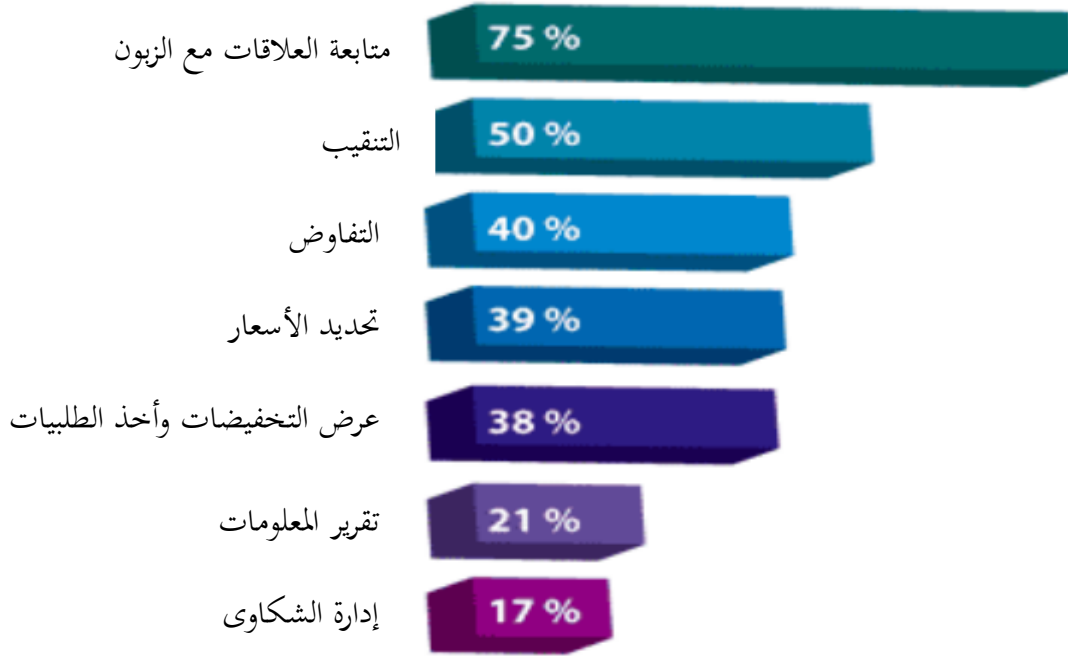
<sup>1</sup> حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.ص 67-68.

<sup>2</sup> Jean Claude Velu, *Les fondamentaux de la vente, Business to Business*, L'harmattan, paris, 2007, P 05.

- تحصيل الديون المتنازع عليها من طرف العملاء المدنيين.

ويشير (Kotler) إلى أهمية تحديد المنظمة أهداف قوتها البيعية بعناية، فعلى سبيل المثال<sup>1</sup>، أن تخصص 80% من وقتها للعملاء الحاليين و20% للعملاء المحتملين، 85% للمنتجات الحالية الموجودة في السوق و15% للمنتجات الجديدة. وقد تم تحديد المهام التي يقوم بها رجال البيع كما يلي:

شكل رقم (1.2) : مهام قوى البيع



**Source :** Isabelle de Sutter. *Ressources Humaines et Force de vente*. Université de technologie de Compiègne. 2009. p 21. Consulté le 26/10/2019. Disponible sur le site : [https://www.utc.fr/intent/docs/cours\\_ge15\\_rh\\_force\\_de\\_vente\\_2009\\_version\\_2.pdf](https://www.utc.fr/intent/docs/cours_ge15_rh_force_de_vente_2009_version_2.pdf)

يتبين من خلال الشكل رقم (1.2) أن رجال البيع يدركون أن لكل زبون دورة حياة شرائية لمنتجات المنظمة، لذا فإنهم يهتمون بالدرجة الأولى بالزبائن الحاليين والسهر على عدم فقدانهم من خلال كسب ثقتهم وحسن معاملتهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، ولتنمية المبيعات فهم يسهرون على تقسيم وقتهم للتنقيب والبحث عن زبائن جدد، فعملية البيع ترتبط بشكل كبير بالتفاوض فأغلب مهام رجال البيع تتمثل في المفاوضة والمساومة حول السعر والكمية والجودة والتسليم...، فلا يمكن أن يتم البيع بطريقة مربحة دون خوض رجل البيع مفاوضات مع مختلف المتعاملين، ويقوم رجل البيع بمهام أخرى لا تقل أهمية عن مهمة التنقيب على الزبائن والحفاظ عليهم كالفوترة وأخذ الطلبات وإدارة شكاوى الزبائن. إن رجل البيع يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة، فهو يمثل بداية أي نشاط ونهاية أي نشاط، وطبقا للمفهوم الموسع لوظيفة البيع المطبقة في معظم

<sup>1</sup> Philip Kotler & al, *Marketing management*, Pearson education, 13eme edition, Paris, France, 2009, P702.

المنظمات فإن الهدف من استخدام قوى البيع يمكن أن يتفرع منه أهداف كمية وأهداف نوعية، نلخصها في الجدول الآتي<sup>1</sup>:

جدول رقم (1.2): أهداف استخدام قوى البيع

الأهداف النوعية	الأهداف الكمية
- إتمام العمليات البيعية؛	- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات؛
- خدمة المستهلكين الحاليين؛	- تحقيق أهداف الربحية؛
- البحث عن عملاء جدد؛	- الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي داخل حدود معينة؛
- كسب ولاء الزبون؛	- الحصول على حصة سوقية والاحتفاظ بها.
- تحسين صورة المنظمة؛	
- تقديم المشورة والمساعدة الفنية للعميل؛	
- المساعدة في تدريب رجال البيع الجدد؛	
- تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها إلى إدارة الشركة.	

المصدر: بشير علاق، حميد الطائي، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 243.

يختلف هدف المنظمة في استخدام قوى البيع حسب نوع المنتج، وعدد المشترين المرتقبين، درجة تركيزهم في منطقة معينة وحجم الطلبات وتنوع المنتجات، ويبقى دور إدارة المبيعات في تحديد الهدف من استخدام قوى البيع، الذي يمكن أن يكون محدودا بحيث لا يتعدى تلقي الطلبات من العملاء، وأحيانا نجد أنه يلعب دورا في غاية الأهمية كإتمام عملية البيع كاملة، ويتضمن الجدول رقم (1.2) مجموعة من الأهداف الأساسية المصنفة إلى أهداف نوعية والتي تشمل البحث عن الزبائن والمحافظة عليهم وتحقيق ولائهم وتحسين صورة المنظمة، وأهداف كمية متمثلة في تنمية المبيعات، زيادة الحصة السوقية، التحكم في التكاليف وتحقيق الأرباح.

<sup>1</sup> علي فلاح الزغي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

## 2.2. 1.2. أنواع قوى البيع

يتعدد أنواع قوى البيع، و يختلف عمل كل منهم وفقا للفئة التي ينتمي إليها، وتزداد أهميتهم في قدرتهم على الحفاظ على الزبائن وجذب زبائن جدد، وغالبا ما يرتبط نجاح أو فشل المنظمة بنوعية قوى البيع التي تستخدمها، والجدول الموالي يلخص أنواع قوى البيع:

جدول رقم (2.2): أنواع قوى البيع

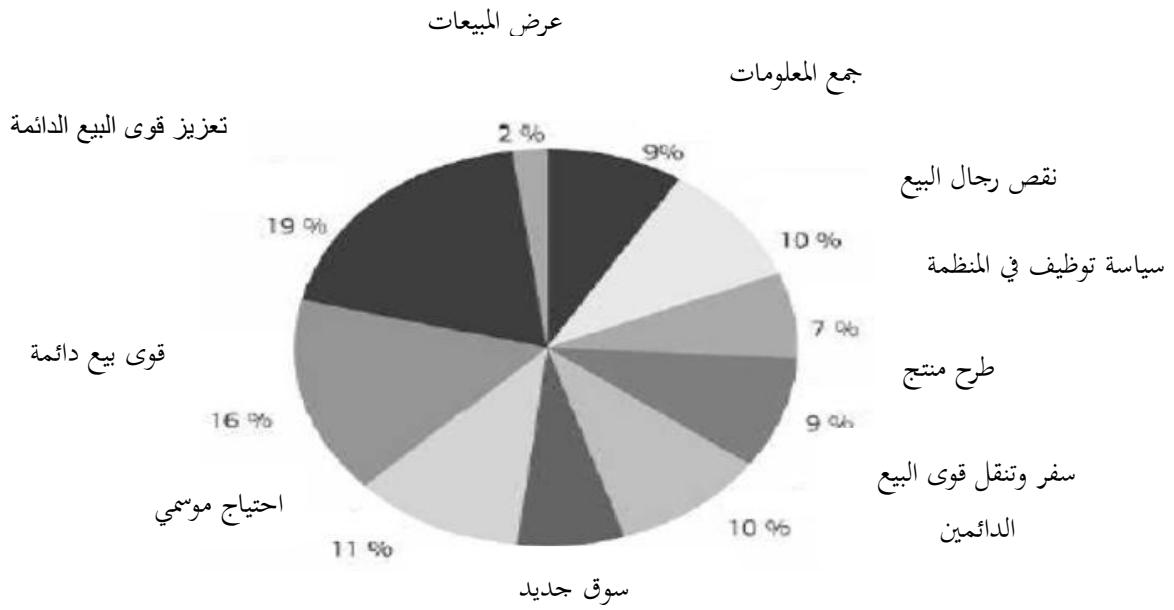
أنواع قوى البيع	قوى بيع داخلية	قوى بيع خارجية
<b>تعريف ومهام</b>	رجال البيع الموجودين داخل المنظمة، مهمتهم بيع منتجاتها أو خدماتها، من خلال البحث والتنقيب والتفاوض مع الزبائن والحفاظ عليهم.	رجال البيع الذين يمثلون المنظمة، بموجب عقد تتمثل مهامهم في بيع منتجات وخدمات المنظمة، والتنقيب والتفاوض مع الزبائن والحفاظ عليهم.
<b>الوظيفة</b>	- الأعداء المخصصون - الوكلاء العارضين السواح VRP	- السواح الوكلاء العارضين - وكيل تجاري - سمسار
<b>الإيجابيات</b>	- متابعة ومراقبة قوى البيع - تحديد الاهداف بدقة - التدريب على السياسة التجارية للمنظمة	- الاستقلالية - الانتشار الجغرافي لقوى البيع
<b>السلبيات</b>	- صعوبة اختيار رجال بيع جدد - تتطلب تكاليف (التدريب والتحفيز...)	- صعوبة المراقبة

Source : Jean-Francois Dhenin & al, **Management de l'équipe commerciale**, Bréal éditions, Rome, 2004, p 41.

اعتمادا على الجدول رقم (2.2) فإن قوى البيع الداخلية هي رجال البيع الموجودين داخل المنظمة، وتختلف وظيفتهم ومهامهم كالبائعين المكلفين بالرد على الهاتف والبائعين وتقنيين البيع الذين يستقبلون الزبائن في محلات المنظمة، أما قوى البيع الخارجية فهي عبارة عن رجال البيع الموجودين خارج المنظمة، مثل الوكلاء العارضين

السواح، والوكلاء والسماصرة المكلفين بالعملية التجارية لدى الزبائن الحاليين والمحتملين، وهؤلاء الوكلاء المعتمدين من قبل المنظمة يكون لديهم مكاتب خاصة بهم موزعة عبر التراب الوطني، وتقوم المنظمة بدفع مرتباتهم عن طريق العمولة التي تقدم على أساس مقدار المبيعات التي يحققها كل بائع في الشهر، ويمكن للمنظمة تركيب التشكيلة التي تراها مناسبة لتحقيق الأهداف البيعية المخططة وإمكاناتها المادية، والشكل الموالي يبين الأسباب التي تدفع العديد من المنظمات إلى استخدام قوى البيع الخارجية:

شكل رقم (2.2): أسباب استخدام قوى بيع خارجية



Source :Erick Leroux, *Management de force de vente : De l'animation d'équipe a l'évaluation de la performance*, Vuibert, 2eme édition, Paris, France, 2011, P77.

من خلال الشكل رقم (2.2) يتم تحديد الحاجة إلى قوى بيع خارجية بناءً على عدة عوامل حيث أن 19% من المؤسسات تلجأ إلى استخدام قوى بيع خارجية من أجل تعزيز عمل قوتها البيعية الداخلية، أما نسبة 16% من المؤسسات تقوم بتوظيفها بصفة دائمة كموزعين لمنتجاتها، كما تلجأ نسبة 11% من المؤسسات إلى قوى بيع خارجية في حالة ازدياد الطلب في مواسم مختلفة، أما 10% منها فتلجأ إلى قوى بيع خارجية من أجل تغطية النقص الحاصل في عدد قوى البيع داخل الشركة نتيجة سفرهم أو تنقلهم أو تركهم العمل أو زيادة الحاجة إلى رجال بيع آخرين، في حين نجد نسبة 9% من المؤسسات تستخدم قوى بيع خارجية عند طرح منتج جديد أو عند الحاجة لجمع المعلومات، كما نجد أن نسبة 7% من المؤسسات تقوم باستخدام قوى بيع خارجية في حالة احتياج

سوق جديدة، وفي الأخير؛ فإن 2% من المؤسسات تقوم باستخدام قوى بيع خارجية من أجل عرض المنتجات. كما يتم تقسيم قوة البيع إلى<sup>1</sup>:

- **مندوب تجاري:** وهو الذي يحرص على تقديم تشكيلة منتجات المنظمة للمؤثرين على اختيار المنتجات.  
- **مهندس تجاري:** وهو الذي تسند إليه عمليات البيع المعقدة، وتحتاج إلى أداء معرفي في القطاع كمنتجات الإعلام الآلي مثلاً.

- **تقني تجاري:** وهو رجل بيع متخصص في نفس مجال المنتج التقني الذي يسوقه، فالمعرفة للمجال تلعب دور كبير في إتمام عملية البيع، مثل مجال الطيران.

- **متعهد المبيعات:** ويتمثل دوره في زيادة عدد المشتريين وضمان ترويج منتجات المنظمة التي يمثلها، ويتفاوض على عرض المنتجات الواجب بيعها أولاً.

تعتمد المنظمة بشكل كبير على أداء قوتها البيعية لضمان بقائها والحفاظ على حصتها السوقية، لذا تستثمر العديد من المنظمات مبالغ طائلة من أجل تكوين قوى البيع لتطوير أدائهم الذي يساعدهم على التفاعل أفضل مع الزبائن، ويتحدد أداء رجال البيع في<sup>2</sup>:

- **أداء النتائج:** ويتمثل في النتائج الكمية الناتجة عن جهود ومهارات البائع، ويمكن تصنيفه إلى نوعين من الأداء، الأول يسمى "الأداء المحدد" والثاني يسمى "الأداء غير المحدد".

✓ **الأداء المحدد:** ويعزى إلى الجهود الفردية والكفاءة الخاصة لرجل البيع والتي تساهم في نتائج المنظمة مع عملائها.

✓ **الأداء غير المحدد:** النتائج التي قد تحققها الشركة وحدها، إذا لم يكن البائع في خدمتها.

- **الأداء السلوكي:** وتمثل في الطريقة التي يؤدي بها رجل البيع الأنشطة ضمن مسؤوليته في سياق عمله، بمعنى يستثني المتغيرات التي قد تؤثر على أداء البائع الأساسي والتي لا يمكنه التحكم فيها، ويمكن تصنيفه إلى نوعين من السلوك والمتمثلة في سلوكيات "البيع" وسلوكيات "غير البيع".

✓ **سلوكيات البيع:** وتعتبر نوعية بطبيعتها (المعرفة التقنية، والتكيف مع المبيعات، ومهارات البيع، وما إلى ذلك) ومن المحتمل أن تتحقق النتائج على المدى القصير وتؤثر على الأداء المحدد للبائع.

<sup>1</sup> Paul Dakuyo, *L'essentiel du management de la force de vente : cours, exercices & cas corrigés*, L'Harmattan, Paris, France, 2017, P18.

<sup>2</sup> François Perotto, *Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière*, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Panthéon-Assas (Paris II), Paris, France, 2006, p 56.



✓ **سلوكيات غير البيعية:** نوعية (مثل التغذية المرتدة) أو كمية (ضبط التكاليف على سبيل المثال)، ليس لها تأثير ملموس فوري على البائع وتشير إلى أداء المهام المتعلقة بممارسة وظيفته في الشركة، وتشمل السلوكيات "غير البيعية" الأنشطة المتعلقة بجدول مبيعاتها، وتكرار الزيارات، ومساهمتها في فرق العمل، وردود الفعل على المعلومات من الأسواق.

- **الأداء في الدور:** يشير إلى سلوك البائع الذي يتمثل في الأداء المستمر للمهام والأنشطة الرسمية المرتبطة بمنصبه على النحو الذي يحدده صاحب العمل، هذا السلوك له تأثير مهم على الأداء العام لإدارة المبيعات، حيث أنه يعكس فعالية مندوب المبيعات في تطبيق استراتيجية التسويق التي وضعتها المنظمة. يقاس هذا الأداء عادةً بمعايير مثل إجمالي العمولة والمبيعات السنوية والنسبة المئوية للحصص.

- **أداء الدور الإضافي:** يُعرّف بأنه سلوك تقديري للبائع غير مطلوب رسمياً كجزء من عمله، والذي يساهم في بقاء المنظمة. يتطلب جهداً تطوعياً لا يكافأ بل يؤخذ في الاعتبار عند تقييم البائع، وكثيراً ما نتحدث عن السلوك<sup>1</sup> OCB الذي يتضمن أربعة أبعاد؛ والمتمثلة في: الضمير، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية والمساعدة السلوكية. لتحسين أداء قوى البيع يمكن أن تلجأ المنظمة لمجموعة من الأساليب لتحريك الجهود الكامنة وصقل مهاراتهم لتحقيق الأهداف، والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- **المسابقات:** حيث تعتمد على مفهوم المنافسة بين قوى البيع بتنظيم مسابقات في البيع وتكون إما ضمن مجموعات أو على المستوى الفردي وذلك وفقاً للأهداف المستهدفة.

- **اللعبة:** وهي عكس المسابقة ولا تتطلب جهداً معتبراً للبيع فهي تركز أساساً على سرعة رد الفعل لدى أفراد قوى البيع والمعارف التي يجوزهم، وقد يستوحي ذلك من المنظمة الاختيار الصائب للمنتجات التي تستدعي البيع أولاً، واللعبة عادة ما تكون وسيلة للتحفيز.

ج. **التحدي:** إن ثمار التحدي تحصد على المدى الطويل، ومبدؤها بسيط جداً، يتمثل في كون أن قوى البيع التي تحقق نتائج بمستوى مرتفع باستمرار عن المستوى المحدد، لها الحق في الاستفادة من ربح خاص.

\* la conscience, la sportivité, la vertu civique et l'aide comportementale.

<sup>2</sup> فريد كورتل، مدخل للتسويق، دار الكنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص 248.

### 3.1.2. أسس تنظيم قوى البيع في المنظمة

يتم تنظيم قوى البيع إلى حد كبير وفقا للاستراتيجية المتبناة في المنظمة، فمثلا إذا كانت تبيع منتجًا واحدًا فقط لعملاء متجانسين، فإنها تقوم باختيار التنظيم حسب المناطق الجغرافية. أما إذا كان هناك العديد من المنتجات أو الأسواق، فإنها ستختار التنظيم حسب المنتج أو العميل<sup>1</sup>، ونميز بين الأسس الآتية لتنظيم هيكل قوى البيع في المنظمة<sup>2</sup>:

#### 1.3.1.2. التنظيم الجغرافي

يعتبر هذا التنظيم من أكثر الأنواع شيوعا في تنظيم عمليات البيع، وحسب هذا النوع من الهيكلة، يتم تقسيم سوق المنظمة إلى عدة مناطق بيعية، وتسد كل منطقة إلى مسؤول لكي يتكلف بالمبيعات فيها، كما يتم أيضا تقسيم تلك المناطق إلى قطاعات بيعية، والتي توزع على مجموعة من رجال البيع، ويحدد هذا التنظيم اختصاصات ومسؤوليات رجال البيع بطريقة دقيقة، ويمكن أن تلجأ المنظمة إلى تطبيق هذا النوع من التنظيم في حالة اتساع حجم أسواقها، وزيادة عدد عملائها وانتشارهم في مناطق مختلفة.

#### 2.3.1.2. التنظيم السلي

تظهر الحاجة أو الضرورة لهذا التقسيم عندما تتميز المنظمة بتنوع منتجاتها، خاصة إذا كانت المنتجات تتطلب كفاءة تقنية من قبل رجل البيع، وهذه الهيكلة تلزم رجل البيع أن يعرف منتجاته بشكل دقيق خاصة إذا كانت هذه المنتجات تتسم بالتعقيد.

#### 3.3.1.2. تنظيم المبيعات على أساس العملاء

إن هذا الأسلوب التنظيمي يعتمد تنظيم القوى البيعية بالاعتماد على نوعية الزبائن، ويناسب المؤسسات التي تسعى إلى تلبية احتياجات ومتطلبات فئات مختلفة من الزبائن، بالتالي فهي لا ترغب في التعامل مع نوع محدد من الزبائن، ويوجد أكثر من أساس لتقسيم هذا التنظيم كحجم الطلبات، طبيعة العمل، طريقة التوزيع، أهمية التعامل مع كل عميل على حدى. ومن مزايا هذا التقسيم كسب المزيد من الخبرة ومعرفة احتياجات العملاء وكذا المشكلات التي قد تواجههم، وبالتالي تقديم أفضل الخدمات لهم وتحقيق ولائهم.

<sup>1</sup> Philip Kotler & al, *marketing management*, Pearson édition, 13eme édition, Paris, France, P 706.

<sup>2</sup> حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 131-125.

#### 4.3.1.2. تنظيم المبيعات على أساس الوظيفة

يقوم هذا التقسيم على أساس التخصص في تقسيم العمل، حيث يتم تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية لإدارة المبيعات وتصميم هيكل تنظيمي حول هذه الأنشطة. وما يعاب على هذا التنظيم أنه يتطلب وجود تخصص للقوى البيعية حتى تتمكن من القيام بالمهام والنشاطات البيعية، كما يتطلب تكاليف عالية للحصول على رجال بيع متخصصين.

جدول رقم (3.2): المقارنة بين هياكل تنظيم قوى البيع

العيوب	الفوائد	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخصص محدود.</li> <li>- افتقار الرقابة على السلع والعملاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفة أقل.</li> <li>- يمنع الازدواجية الجغرافية</li> <li>- يمنع الازدواجية في التعامل مع العملاء.</li> <li>- مستويات إدارية أقل.</li> </ul>	التنظيم الجغرافي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة عالية.</li> <li>- إمكانية استهداف نفس المستهلكين.</li> <li>- ازدواجية في خدمة المناطق الجغرافية البيعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كسب المزيد من الخبرة.</li> <li>- الرقابة على الجهود البيعية وتوزيعها بشكل جيد.</li> </ul>	التقسيم على أساس السلعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة عالية.</li> <li>- ازدواجية في خدمة العملاء.</li> <li>- ازدواجية في خدمة المناطق الجغرافية البيعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير فهم أفضل لحاجات العملاء.</li> <li>- توزيع الجهود البيعية على العملاء والرقابة على هذه الجهود.</li> </ul>	التقسيم على أساس العملاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الازدواجية في خدمة المناطق الجغرافية.</li> <li>- إمكانية استهداف نفس المستهلكين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفعالية في أداء الأنشطة البيعية.</li> </ul>	التقسيم على أساس الوظيفة

المصدر: محمد عبيدات، عبد الله سمارة، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،

القاهرة، مصر، 2014، ص 90.

باختصار يمكن القول أنه لا يوجد تنظيم واحد ملائم لجميع المؤسسات، لذا يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات الزبائن، والاستراتيجية التسويقية العامة المطبقة من قبل المنظمة من أجل تحديد تنظيم قوتها البيعية الذي يناسبها.

#### 4.1.2. قوى البيع في دورة حياة الأعمال

تبدل المؤسسات الكثير من الوقت والمال لإدارة قوتها البيعية بشكل فعال، والتركيز على مدى ملاءمتهم في مختلف دورة حياة منتجاتها أو نشاطها، وفي الغالب تمر المؤسسات بأربعة مراحل خلال دورة حياتها، ولكن بظهور تقنيات أو أسواق جديدة تتحرك بشكل غير متسلسل خلال مراحل دورة الحياة، لذا نجد حالياً أن العديد من المؤسسات تميل إلى المرور بالمرحلة الأربعة بسرعة أكبر مما كانت عليه في السابق، ما يزيد من أهمية اختيار وتوظيف قوى بيع مرنة، وعلى هذا؛ فإن دور قوى البيع يختلف ويتكيف حسب دورة حياة الأعمال في المنظمة من مرحلة التقديم إلى مرحلة التلاشي<sup>1</sup>.

**1.4.1.2. مرحلة التقديم:** يتوجب في هذه المرحلة أن تتخذ المنظمة قراراً حول بيع منتجاتها للعملاء سواء بالاعتماد على قوتها البيعية مباشرة أو الاستعانة بمصادر خارجية (الشركاء). حيث يمكن أن تساعد الشراكة المدراء التنفيذيين على إدارة المخاطر بشكل أفضل، كما يمكن أن تدفع الأعمال الجديدة لدخول الأسواق بسرعة من خلال العمل جنباً إلى جنب مع الشركات التي لديها خبرة في المبيعات، ولها تأثير على قنوات البيع، والعلاقات مع العملاء المحتملين. أما إذا قررت المنظمة الاستعانة بقوتها البيعية خلال مرحلة الانطلاق فيجب عليها التركيز على:

- خلق وعي تعريفى بالمنتج؛
- إيجاد منافذ سريعة للمنتج؛
- جهد تشجيعي فيما يتعلق بالحث على تجربة المنتج؛
- محاولة خلق الطلب في السوق، من خلال الحث المكثف والإقناع على الشراء؛
- نقل معلومات عن المنتج (خصائصه، مميزاته، فوائده) إلى المستهلكين.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- محمود جاسم صميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص.ص 169-170.

-Andris Zoltners & al, *Match Your Sales-Force Structure to Your Business Life Cycle*, Harvard Business Review, juillet 2006, p 81-89.

وعلى الرغم من قيام بعض المؤسسات بالاستعانة بمصادر خارجية لوظيفة البيع، إلا أن هذا قد لا يكون دائماً القرار الصحيح، فإنها بذلك لن تتمكن من التحكم في نشاطها البيعي، كما تنقلص قدرتها في التحكم بقوى البيع، إضافة إلى عدم تمكنها من تكوين علاقات مع العملاء.

**2.4.1.2. مرحلة النمو:** مع نمو الأعمال يتعين على قوى المبيعات التنقيب عن العملاء المحتملين في مجموعة أوسع من الأسواق. ما يضع إدارة المبيعات أمام تحديين: التخصص والحجم.

- **تخصص قوى البيع:** التركيز على المنتجات أو الأسواق أو شرائح العملاء، كما يمكن أن تخصص قوى البيع في أنشطة معينة: اكتساب العملاء أو خدمة العملاء الحاليين.

- **حجم قوى البيع:** يجب أن تحدد الشركة الحجم الأنسب لفريق المبيعات لديها، فإذا كان نمو قوتها البيعية كبيراً لكن فرصة السوق معتدلة، سيتوجب عليها تقليل قوتها البيعية؛ أما إذا كان نمو قوتها البيعية متحفظاً وفرصة السوق كبيرة، هنا إن لم تقم بزيادة حجم قوتها البيعية فقد تخسر أكبر فرصة لتصبح رائدة في السوق.

ويتمثل دور القوى البيعية في هاته المرحلة في:

- توفير المعلومات الخاصة عن جوانب تطوير المنتج والخصائص المضافة، وما يميزه عن منتجات المنظمة؛

- بذل جهود مضافة في الترغيب والإقناع وحث المستهلكين على الشراء؛

- تحقيق الاتصال المباشر مع الزبائن؛

- تحقيق اختراق أعمق للقطاعات السوقية؛

- اعتماد وسائل مبتكرة في التعامل مع المستهلكين.

وفي الأخير؛ يجب على المنظمة الاستثمار أكثر في أبحاث السوق وفي تطوير أساليب التنبؤ وتحليلات استجابة

المبيعات، وتحديد النوع الأنسب لقوى البيع في مختلف مراحل دورة حياة أعمالها.

**3.4.1.2. مرحلة النضج:** في هذه المرحلة، يجب أن تركز استراتيجيتها على الاحتفاظ بالعملاء وخدمة

الشرائح الحالية وزيادة كفاءة وفعالية قوى البيع. ويتمثل دور قوى البيع في هاته المرحلة في:

- التركيز على خدمة الزبون من خلال تقديم أفضل الخدمات الأساسية والمساعدة والإضافية؛

- إقامة علاقات مع الزبون طويلة الأمد؛

- استمرار دور قوى البيع بالانخفاض لأن الزبون قد تعود على المنتج وأصبح شبه دائم.

أظهرت دراسة أجريت أن المؤسسات في مرحلة النضج عززت هوامشها الإجمالية بنسبة 4.5% عندما قامت

بتغيير حجم قوى مبيعاتها وتخصيص الموارد بشكل أفضل. في حين أن 29% من تلك المكاسب جاءت بسبب

تصحيح حجم قوى البيع، و71% من المكاسب كانت نتيجة للتغيرات في استخدام الموارد. لذا يجب أن تجد المنظمة أكثر الطرق نجاعة لتخفيض تكلفة إنجاز العمل، حيث يمكنهم استخدام مساعدي المبيعات ومندوبي المبيعات بدوام جزئي للعملاء الصغار أو الموزعين جغرافيًا وبيع منتجات سهلة الفهم. أو استخدام موظفي المبيعات عبر الهاتف لأداء الأنشطة التي لا تتطلب التواصل وجهًا لوجه مع العملاء.

#### 4.4.1.2. مرحلة التدهور:

عندما يكون التراجع في تزايد وأمرًا لا مفر منه يجب على المنظمة أن تبذل جهودًا أكثر لتحقيق معدل مبيعات أكثر حتى تضمن تحقيق أرباح لها لأطول فترة ممكنة. وعلى هذا؛ ومن الناحية الاستراتيجية؛ يجب استخدام مندوبي المبيعات لخدمة العملاء الأكثر ربحًا وولاءً وأهمية. ويتمثل دور القوى البيع في هاته المرحلة في:

- بذل مجهود أكبر في عملية الإقناع بهدف التأثير على الزبائن؛

- حماية العلاقات مع الزبائن؛

- التوجه نحو الأسواق ذات الفرص المرجحة.

والجدول الموالي يلخص أهمية قوى البيع في دورة حياة الأعمال:

جدول رقم (4.2): أهمية قوى البيع في دورة حياة الأعمال

دورة حياة الأعمال				
مستوى الأهمية	التقديم	النمو	النضج	التلاشي
أهمية قوى البيع وشركاء البيع	****	**	*	***
حجم قوة البيع	***	****	**	****
درجة التخصص	*	****	***	**
المهام البيعية لقوى البيع.	**	*	****	*
استراتيجية العميل الأساسية				
بناء صورة جيدة وجمع الطلبات بسرعة	جذب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين	الحفاظ بشكل كبير على الزبائن الحاليين	الإصرار على الحفاظ على الزبائن الحاليين	

Source: Philip Kotler & al, *marketing management*, Pearson édition, 13eme édition, Paris, France, 2009, P 705.

يتضح من الجدول رقم (4.2) أن المنظمة يجب أن تركز على التسيير الجيد لقوتها البيعية على مدار دورة حياة عملها، ومطابقة استراتيجية العميل مع دورة حياة المنتج، حيث أن التغيير في مهام فريق البيع يعتبر ضروريا إذا أرادت المنظمة الاستمرار في الفوز المسبق بالعملاء، وعلى وجه التحديد يجب عليها تكييف قوتها البيعية حسب دورة حياة أعمالها والمتعلقة ب: الأدوار التي يلعبها فريق البيع، حجم قوى البيع، درجة تخصصهم، وطريقة تقسيم

قوى البيع لجهودهم بين العملاء والمنتجات ومختلف المهام. هذه المتغيرات بالغة الأهمية لأنها تحدد مدى سرعة استحابة قوى البيع لفرص السوق، كما أنها تؤثر على أدائهم بشكل خاص وعلى إيرادات المنظمة وتكاليفها وربحيتها بشكل عام.

## 2.2. الإدارة الناجحة لقوى البيع

تتطلب قوى البيع المتابعة الدائمة والمستمرة من أجل ضمان فعاليتها في تلبية المهام المسندة لها، والاهتمام بمختلف مراحل تسييرها، بداية من القيام بعملية اختيار الأفراد المناسبين، مروراً إلى تدريبهم لتنمية أداءهم، إلى الإبداع في نظام التحفيز الذي يؤثر إيجاباً في تحقيق الأهداف البيعية، ثم في الأخير تقييم إنجازاتهم وجهودهم.

### 1.2.2. مصادر الحصول على قوى البيع وتحديد الحجم الأمثل لهم

تتمتع قوى البيع بخصائص فريدة بها كالبحت عن الزبائن والاتصال بهم والتأثير على قراراتهم الشرائية، فهم يمثلون حلقة الوصل بين المنظمة وزبائنهم، وتعد عملية الحصول على أفضل قوى بيع مهمة مُعقدة للمنظمة تتطلب أيضاً تحديد الحجم المناسب الذي يحقق لها أهدافها البيعية.

### 1.1.2.2. مصادر قوى البيع

تملك إدارة المبيعات عدة مصادر يمكن اعتمادها في اختيار رجال البيع للقيام بالنشاطات البيعية، ويمكن الإشكال الذي تطرحه في كيفية المفاضلة بين مختلف هاته المصادر للحصول على أفضل قوى البيع، ويمكن تصنيف مصادر الحصول على قوى البيع إلى<sup>1</sup>:

أ. المصادر الداخلية: حيث يعتبر العاملون بالمنظمة من أهم المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في اختيار قوى البيع، وهذا وفقاً للمؤهلات التي يملكونها ورغبتهم في القيام بعملية البيع، وتتمثل المصادر الداخلية في:

- رجال البيع الحاليين: إن رجال البيع الحاليين بحكم عملهم، يعرفون جيداً نوعية ومؤهلات الأفراد الذين تبحث عنهم المنظمة، وبالتالي يكونون قادرين على الاتصال بعدد كبير من رجال البيع لإقناعهم بالانضمام معهم للعمل داخل المنظمة التي ينتمون إليها.

- مدير المبيعات: يعتبر كذلك مدير المبيعات مصدراً هاماً للحصول على رجال البيع الجدد، فاتصالاته الشخصية وتفهمه للمواصفات المختلفة التي تتطلبها المهام داخل إدارته، تمكن المنظمة من الحصول على رجال بيع ذوي مستوى مرتفع من المهارة والتدريب.

<sup>1</sup> محمد عبيدات، عبد الله سمارة، مرجع سبق ذكره، ص 156.



- الموظفين في أقسام وإدارات المنظمة: تلجأ بعض المؤسسات إلى توظيف أفراد جدد لشغل الوظائف البيعية من الأقسام والإدارات الأخرى، كإدارة المشتريات والتخزين أو إدارة الإنتاج، حيث يكون لدى الإدارة المتخصصة في الاختيار والتعيين -إدارة المبيعات- فكرة واضحة عن هؤلاء الموظفين، وما ينقصها سوى التعرف على قدراتهم واستعداداتهم الفعلية لأن يكونوا رجال بيع وذلك عن طريق تدريبهم فترة من الزمن على المهام البيعية.

ويساهم المصدر الداخلي في اختيار رجال البيع للمنظمة من بين الموظفين في مختلف الوحدات الإدارية في تخفيض تكاليف التدريب لمعرفةهم التامة بالأهداف البيعية للمنظمة وكذا امتلاكهم الخبرة والمعرفة لكافة جوانب منتوجات المنظمة، ويحقق الاستقطاب الداخلي لرجال البيع عدة مزايا منها<sup>1</sup>:

- زيادة استثمار المنظمة في موظفيها الحاليين.
- توفير نفقات البحث عن رجال البيع من الخارج.
- التعارف المتبادل بين مترشحي الإدارات الأخرى وأفراد جهاز البيع.
- الاندماج السريع مع القوة البيعية الحالية.
- خلق قدر أكبر من الحوافز لدى الموظفين حيث تتيح هذه الطريقة فرصة للترقية والتقدم.

وفي استطلاع قامت به إحدى الشركات لأكثر من 200 مدير مبيعات فقد أظهرت النتائج أن 47% من هؤلاء المديرين يفضلون التوظيف الداخلي لرجال البيع نظراً للمزايا التي يحققها<sup>2</sup>. ورغم المزايا التي يحققها إلا أن هذا المصدر يجعلها منظوية على نفسها ويفقدها فرصة الحصول على رجال بيع مؤهلين، استثمار مهاراتهم والاستفادة من خبراتهم خاصة المبدعين والمبتكرين منهم.

**ب. المصادر الخارجية:** ومن بين المصادر الخارجية التي تلجأ إليها المؤسسات نجد<sup>3</sup>:

- الإعلانات في الصحف: تعتبر الإعلانات الصحفية مصدراً أساسياً للحصول على رجال البيع الأكفاء، إذ تهيئ الفرصة أمام عدد كبير من طالبي الوظائف بالتقدم للمنظمة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربي المتعددة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص 148.

<sup>2</sup> حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 198.

<sup>3</sup> بالاعتماد على:

- ماتييو شوارتز، أساسيات إدارة المبيعات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 159.  
- فتحي أحمد ذياب العواد، المبيعات والتسويق في المنظمات المعاصرة، الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص.ص 90-91.

- وكالات أو مكاتب التوظيف: تقوم وكالات التوظيف باستلام طلبات المتقدمين وتجري لهم المقابلات الأولية، وبعد ذلك تقدمهم إلى جهة العمل التي اختارتم، وكثيرا ما يفيد الرجوع إلى هذه المكاتب في العثور على رجال البيع وهي لا تكلف شيئا.

- الجامعات والكليات والمعاهد المتخصصة: ويتم ذلك من خلال التنسيق بين المؤسسات وهذه الجامعات والمعاهد لترشيح الخريجين الراغبين بالعمل كرجال بيع في تلك المؤسسات وتكوينهم وتدريبهم لكي يكونوا مؤهلين بشكل جيد للعمل كرجال بيع. وتفيد الدراسات أن خريجي المدارس لا يرغبون بالعمل كرجال بيع، كما توصلت نتائج الأبحاث أن معدل الدوران وترك أعمال البيع يكون مرتفعا في حالة الاعتماد على خريجي الجامعات كمصدر لتوفير الاحتياجات من رجال بيع.

- رجال البيع العاملون في المؤسسات المنافسة: ويعتبر هذا المصدر من الأساليب الشائعة في الحصول على رجال البيع من ذوي الخبرة والمهارات من المؤسسات المنافسة الأخرى، من خلال تقديم عروض مغرية وحوافز مادية ومعنوية قادرة على استقطابهم من أماكن عملهم السابقة.

وتبقى عملية اختيار رجال البيع من مختلف المصادر سياسة تتبعها المنظمة في اختيار أحسن الأفراد لشغل عملية البيع وفقا لما يتوفر لدى الفرد من خبرة في مجال البيع أو أية أعمال متعلقة به.

## 2.1.2.2. تحديد الحجم الأمثل لقوى البيع

إن تحديد حجم قوى البيع له أهمية خاصة بسبب تأثير ذلك على مقدرة المنظمة في تحقيق المبيعات والأرباح وكذلك المكافآت والرواتب المستخدمة، ويمكن تعريف حجم قوة البيع على أنه: "العدد الإجمالي لرجال البيع الذي تحتاجهم المنظمة لإنجاز الواجبات والمهام البيعية"<sup>1</sup>، ولكن كلما زاد حجمها زادت تكاليفها، ولهذا عند تحديد حجم قوة البيع الأنسب يجب الأخذ في الحسبان ما يلي:

- إن عدد رجال البيع الذين تستخدمهم المنظمة يؤثر بشكل كبير على ربحية عمل رجال البيع، فقد لا تستطيع المنظمة الموازنة بين الإيرادات المحتملة تحقيقها وتكاليف القوة البيعية من أجور، تدريب، مراقبة، تنشيط وتحفيز جميع العاملين.

- في حالة استخدام عدد أقل من رجال البيع يمكن أن تتحمل المنظمة خسارة حصص سوقية لصالح المنافسين. ونلتمس عدة طرق لتحديد الحجم الأمثل لقوى البيع ونوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد الحميد الطائي، سماح وليد نجيب، الأساليب الكمية في التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 223.

<sup>2</sup> أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 327.

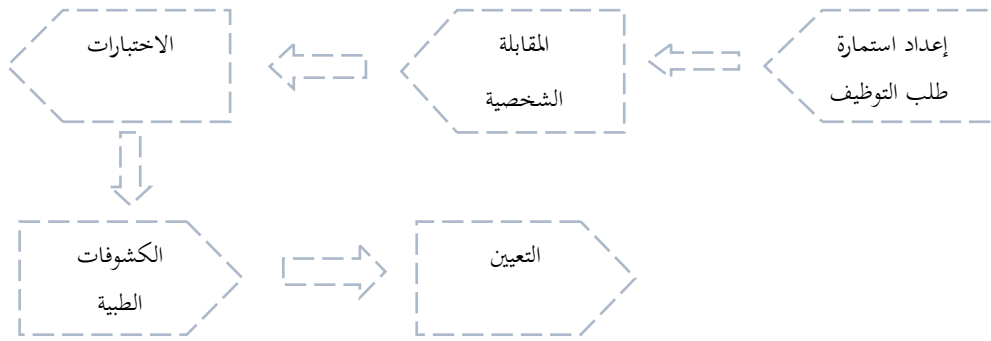
أ- طريقة عبء العمل: تقوم هذه الطريقة في الأساس على توزيع عبء العمل بالتساوي على رجال البيع، والذي يجب اعتباره نقطة أساسية في تحديد العدد المطلوب من رجال البيع، حيث تقوم المنظمة بتحديد مجمل زبائنها (الحاليين والمرتبين) ويتم تقسيمهم إلى مجموعات مختلفة، ثم تقوم بتحديد العدد الواجب توفره من رجال البيع لتلبية حاجيات كل مجموعة.

ب- طريقة الربح الإضافي للمبيعات: وتعتمد هذه الطريقة على فلسفة مفادها بأن تحديد حجم قوى البيع والموازنة هو الأساس، لأن الأعمال الجديدة ترتبط بما يضيفه رجل البيع الإضافي للقوى البيعية من مبيعات، وما ستحصل عليه المنظمة من أرباح مقارنة بالتكلفة لكل رجل بيع فيما لو تم إضافة عدد جديد من رجال البيع<sup>1</sup>.

## 2.2.2. اختيار وتوظيف قوة البيع

تختلف إجراءات اختيار رجال البيع تبعاً لنوع الوظيفة وحجم المشروع وعدد المتقدمين لشغل الوظيفة، لذلك فهي لا تعتمد في عملية اختيارها على وسيلة واحدة، بل على مجموعة من الوسائل، كون أن الاختيار غير الصحيح قد يكون له تأثير سلبي على مختلف العلاقات الموجودة مع العميل، وعلى مردودية القوة البيعية، وتتمثل إجراءات اختيار رجال البيع في:

### شكل رقم (3.2): إجراءات اختيار وتعيين رجال البيع



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على فتحي أحمد ذياب العواد، المبيعات والتسويق في المنظمات المعاصرة، الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 91.

من خلال الشكل رقم (3.2) فإن إجراءات اختيار وتعيين رجال البيع تتمثل في<sup>2</sup>:

أ. استمارة طلب التوظيف: تشمل جميع معلومات حول طالبي العمل والتي تظهر غالباً على النحو التالي:

<sup>1</sup> عبد الحميد الطائي، سماح وليد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>2</sup> فتحي أحمد ذياب العواد، المبيعات والتسويق في المنظمات المعاصرة، الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 91.

- معلومات شخصية: الاسم، العنوان، السن، الحالة الاجتماعية...إلخ.
  - معلومات عن المؤهلات العلمية: مستوى جامعي، أو ثانوي، أو متوسط.
  - معلومات عن الخبرات والمؤهلات العملية: أعمال سابقة، مدة العمل فيها، وجود أعمال مزاولة في الفترة الحالية...إلخ.
  - أسماء بعض الذين يمكن الرجوع إليهم.
- ويعتبر هذا النموذج من أهم الوسائل الرئيسة -إضافة إلى المقابلات الشخصية- التي تستعين بها المنظمة في عملية الاختيار من بين المتقدمين، حيث أن هذه المعلومات الواردة، تستخدم كأساس للمزيد من الاستفسار والمناقشة أثناء المقابلات الشخصية بين المشرف على المقابلة والمتقدمين لشغل الوظائف البيعية.
- ب. المقابلة الشخصية:** تعتبر مرحلة لغزلة طالبي العمل وفق المعايير المحددة، ويتم تحديد الأفراد الذين يحق لهم الدخول في المنافسة، أو الذين سيتم رفضهم لعدم توفرهم على الشروط المطلوبة، وتعتبر المقابلة الشخصية من أكثر الوسائل استخداما للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظيفة وهذا لما تحققه من أغراض متمثلة في<sup>1</sup>:
- معرفة وتحديد مدى استعداد الشخص للعمل.
  - معرفة نوايا الشخص التي تدفعه للعمل في هذا المجال.
  - تحديد مدى ملاءمة الشخص للوظيفة.
- ج. الاختبارات النفسية:** تستعين المنظمة بمجموعة من الاختبارات النفسية لقياس جوانب معينة عند الأفراد المتقدمين للوظيفة، كما تعتبر وسيلة للمفاضلة بين الأفراد المتقدمين لوظيفة البيع، وهذه الاختبارات عادة ما يتم تقسيمها إلى<sup>2</sup>:
- اختبارات الذكاء.
  - اختبارات الاستعداد.
  - الاختبارات الشخصية.
  - اختبارات الرغبة في مهنة البيع.
  - اختبارات الأداء.
  - اختبارات الاتجاهات.

<sup>1</sup> محمد العبيدات، عبد الله سمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 167.

<sup>2</sup> فتحي أحمد ذياب عوادة، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

وللحصول على نتائج دقيقة يجب أن تتضمن هذه الاختبارات مجموعة من الشروط، أهمها<sup>1</sup>:

- صدق الاختبار في قياس الشيء المصمم من أجله.
- أن يكون الاختبار ثابتا ومقننا في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وأن يعطي نفس النتائج إذا أجري الاختبار تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي طبق فيها.
- أن يكون الاختبار موضوعيا، لا يحتمل فهمه بأكثر من طريقة بحيث لا يترك مجالا للبس سواء في ذهن الفرد محل الاختبار أو في ذهن المصحح.

**د. الكشوف الطبية:** إن قبول الشخص لشغل الوظيفة يتوقف أيضا على قدرته الجسمانية والصحية، لكثرة ما تتطلبه من سفر وتنقلات واتصال بالعملاء، ولكن هذا لا يعني أن الأفراد ذوي الإعاقات الجسدية، قد يكونوا غير مؤهلين لهذه الوظيفة، إذ تستطيع المنظمة مثلا أن تسند إليهم الأعمال المكتبية<sup>2</sup>.

**هـ. التعيين:** بعد إتمام جميع الإجراءات السابقة، يتم اتخاذ قرار التعيين النهائي للأفراد الذين تتوافر فيهم المواصفات المطلوبة، ويتم متابعة هذا القرار من قبل ممثل خاص من قبل الإدارة يقوم بالخطوات التالية:

- استقبال المترشح.
  - تقديم الشروحات اللازمة عن تنظيم إدارة المبيعات.
  - تخصيص مكتب للمترشح.
  - مساعدة المترشح في إعداد مخطط العمل الخاص به...إلخ.
- كما أن قرار التعيين يتم رفعه إلى الجهات المعنية للمصادقة عليه، ويجول بعدها إلى الإدارة المالية لتولي صرف الرواتب اللازمة لرجال البيع، بموجب قرار مباشرة العمل.

أخيرا؛ يمكن اعتبار عملية اختيار أحسن رجال البيع وأجدرهم في المنظمة من العمليات المهمة والصعبة التي تقع على عاتق إدارة المبيعات، كون تأثيرها ينعكس بشكل كبير على المنظمة، لذا نجد أن المنظمة تضع معايير محددة في اختيار الأفراد لشغل الوظائف البيعية كالخبرة، الذكاء، قوة التفاوض، الإبداع، المؤهلات العلمية، الطموح، الحماس والمخاطرة...إلخ، تمر عملية الاختيار عبر سلسلة من الإجراءات، وهذا لتتمكن من تلبية حاجات الزبائن وتحقيق أهدافها البيعية.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن الغشماوي، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 136.

## 3.2.2. تدريب قوى البيع

يعتبر التدريب أحد الأدوات المساعدة في تحسين الكفاءات الموجودة بالمنظمة، بشرط أن يتم تحديد الاحتياجات اللازمة من التدريب، وأن يكون محتوى أو مضمون البرنامج التدريبي فعالاً بالشكل الذي يعود بنتائج إيجابية على القوة البيعية، ويختلف مضمون البرنامج التدريبي تبعاً للغرض منه، كأن يقوم بزيادة رقم المبيعات وتقليل التكاليف، وتبعاً للمعلومات المتوفرة لدى رجل البيع، وطبيعة المنتج الذي يتعامل معه، فالمختص مثلاً في بيع المنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة يتطلب تدريباً أكبر من المختص في المنتجات الاستهلاكية النمطية، ورجل البيع الجديد الذي لم يسبق له العمل في هذا الميدان، يحتاج إلى تدريب أكثر من رجل البيع الذي له خبرة سابقة ودراية بهذا النوع من العمل.

### 1.3.2.2. مفهوم تدريب قوة البيع

يمثل التدريب العملية التي يتم بواسطتها تطوير سلوكيات الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وهذا من خلال إكساب الفرد المعارف والخبرات والمهارات المطلوبة، نظراً لأهمية القوة البيعية للمنظمة والتي تمثل رأس مالها البشري، ما يدفعها إلى صقل مواهبه وقدراته البدنية والعقلية لجعله أكثر كفاءة واستعداداً للتعامل مع المتغيرات المتسارعة في السوق، ويمكن تعريف تدريب قوة البيع على أنها:

- عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب الموظفين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أداء أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

- يمثل التدريب عملية متسلسلة ومبرمجة لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين (رجال البيع)، يمثل تطبيقاً للمعرفة ويعطي المتدرب الوعي الجيد للقواعد والإجراءات، بالتالي فإنه يلعب دوراً كبيراً في توجيه سلوكهم وعلى إجراء التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات ومواقف رجال البيع<sup>2</sup>.

- التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم<sup>3</sup>، كما يرفع من إنتاجية قوى البيع ويقلل من النفقات مما يساعد المنظمة على

<sup>1</sup> سامي زعباط، دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية: حالة مؤسس الكاتمية للفلين بجيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، 2018، ص 203.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 207.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

تحقيق أرباح أكثر دون زيادة في سعر البيع، وبالنسبة للأفراد يساعد التدريب على إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى إتقانهم عملهم وتهيء لهم الفرصة لزيادة دخلهم وإشباع حاجاتهم النفسية<sup>1</sup>. وما يستخلص من التعاريف السابقة أن التدريب هو عملية مخططة ومستمرة يخضع لها رجال البيع من أجل تطوير مهاراتهم ورفع كفاءاتهم وتحسين أدائهم، لهدف التكيف مع البيئة المحيطة بشكل يخدم أهداف المنظمة.

## 2.3.2.2. أهمية وأهداف تدريب قوة البيع

تدرك المؤسسات أهمية التدريب الدائم والمستمر لقوى البيع، خاصة في ظل ديناميكية السوق وشدة المنافسة، ما يتطلب تدريبهم بطريقة جيدة لكي يتمكنوا من التعامل مع متعاملين جدد بطريقة فعالة ومثيرة، وبالتالي كلما كان التدريب معدا بطريقة جيدة كلما انعكس هذا بصورة إيجابية على أداء قوى البيع.

أ. أهمية تدريب قوة البيع: تكمن أهمية تدريب قوة البيع في الدور الذي تلعبه في زيادة قدرة رجال البيع على الأداء الجيد، وتحسين هذا الأداء باستمرار من خلال زيادة المبيعات، وذلك عبر تزويدهم بالمعلومات المختلفة عن الأسواق والمنتجات التي يقومون بتسويقها، كما تكمن أيضا أهمية تدريب قوة البيع في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تمكن رجال البيع من المعرفة الوظيفية الدقيقة لأهداف المنظمة التي يعملون فيها وطبيعة أنشطتها.
- إحداث تأثير إيجابي في سلوك رجال البيع.
- زيادة ثقة رجال البيع بالدور الذي سوف يلعبونه في تحقيق أهداف المنظمة.
- تقليل أخطاء العمل التي قد تحدث أثناء تأدية رجال البيع لمهامهم.
- تقليل معدل تغيير رجال البيع وما ينتج عنه من تخفيض التكاليف التي تنفقها المنظمة في اختيار وتعيين وتدريب رجال بيعها.
- زيادة القدرة على إدارة الوقت.
- تحسين العلاقة مع العملاء من خلال تحسين القدرات والمهارات الاتصالية التي تمكنه من التعامل مع العملاء بصورة جيدة؛

<sup>1</sup> نجاح عائشة، نوري منير، دور التدريب في تحقيق تنمية المهارات البيعية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنسوجات TEXALGE تسمسليت، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، 2014، ص 98.

<sup>2</sup> بالاعتماد على:

- محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص.ص 209-210.

- محمد عبيدات، عبد الله سمارة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 186-187.

- فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 100.

- تنمية قدرات القوى البيعية يساهم في منحهم الفرصة للإبداع والابتكار من خلال توفير كل المعلومات ورغبتهم في تحقيق الذات والحصول على التقدير.

#### ب. أهداف تدريب قوة البيع:

يكمن الهدف من تدريب قوى البيع في:

- **زيادة المبيعات:** ينبغي أن تسعى المنظمة لتحسين عائد إدارة المبيعات عن طريق تحسين إنتاجية رجال البيع، ويمكن تحقيق ذلك بزيادة حجم مبيعات رجل البيع الواحد، وعن طريق تقليل تكاليف البيع، وقد تناولت دراسات متخصصة حول تأثير التدريب على كفاءة قوة البيع في زيادة المبيعات، وتبين أن رجال البيع المشاركين في الدورات التدريبية قد ارتفعت مبيعاتهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح<sup>1</sup>.

- **رفع الروح المعنوية:** قد يشعر رجل البيع بضعفه وفشله وعدم قدرته على أداء عمله على أكمل وجه لعدم إلمامه بكل الجوانب المتعلقة بالعملية البيعية التي يقوم بها، ما ينجم عنه حساسية تؤدي إلى تدني روحه المعنوية، ويعالج هذا المشكل بالتدريب الذي يخلق لديه الثقة والرضا في ممارسة مهنته بكل حماس.

- **تقليل معدل دوران العمل:** يجب أن تسعى المنظمة إلى تدريب رجال البيع بشكل صحيح للقيام بالعملية البيعية، فبدون تدريب مناسب لن يتمكنوا من أداء وظائفهم وبيع المنتجات بكفاءة، ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ويؤدي إلى نفورهم من العمل وبالتالي طلب الاستقالة من المنظمة والعكس.

- **تقليل الوقت والجهد:** يساهم التدريب في اختصار الوقت والجهد لإنجاز الأنشطة البيعية المختلفة الموزعة على رجال البيع، الأمر الذي ينعكس على التكاليف والتسويق والمبيعات.

- **تحسين العلاقة بالعملاء:** يحتاج رجل البيع إلى التدريب المستمر خاصة في تقنيات الحوار والإقناع، حتى يستطيع التأثير في العملاء وتغيير اتجاهاتهم بطريقة إيجابية حول المنتجات التي يسوقونها، ما يكسبه ثقة العملاء فيه وبالتالي تحسين علاقته بهم<sup>2</sup>.

- **تحسين مهارات البيع:** يفيد التدريب رجال البيع في رفع كفاءتهم وتحسين مهاراتهم وخبرتهم في التكيف مع المحيط الذي يحيط بأعمالهم، كما يساهم في تنمية قدراتهم الإقناعية والتأثير وكيفية التفاوض بطريقة تحقق الأرباح للمنظمة.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، عبد الله سمارة، مرجع سبق ذكره، ص 186.



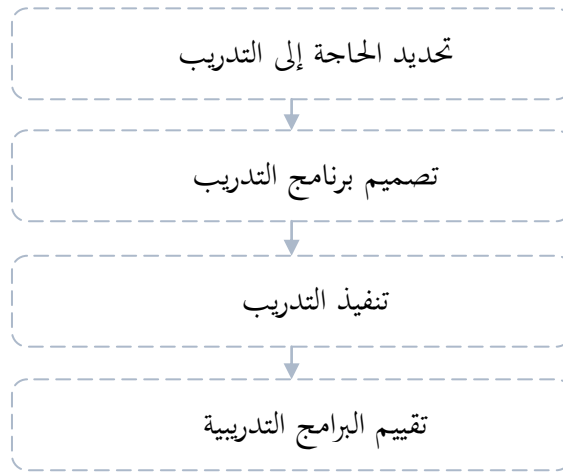
إن أهداف التدريب تعود بالنفع على المنظمة ورجال البيع على حد سواء، فبالإضافة إلى أهداف المذكورة آنفا فإن المنظمة تهدف من قيامها بتدريب رجال البيع إلى<sup>1</sup>:

- تطوير أساليب الأداء لضمان تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة.
- تخفيف العبء عن المشرفين والرؤساء.
- المساهمة في معالجة أسباب انقطاع قوة البيع عن العمل.
- تنمية القوى البيعية لمواقع إدارية مستقبلية أفضل.
- تهيئة قوى بيعية قادرة على إدارة المناطق البيعية الجديدة.
- حسين روح الفريق الواحد، والجهود المشتركة في تحقيق الأهداف الشركة التي تسعى لتحقيقها.

### ج. خطوات إعداد البرنامج التدريبي

تمر العملية التدريبية بعدة خطوات أساسية تبدأ أولاً بتحديد الحاجة من التدريب إلى تصميم الخطة التدريبية انتهاءً بالتنفيذ ثم التقييم، وفيما يلي مراحل العملية التدريبية:

#### شكل رقم (4.2): مراحل إعداد البرنامج التدريبي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عطا الله محمد تيسير الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص 49.

يمر برنامج التدريب بمراحل للحصول على المستوى المطلوب من التدريب، والتي نختصرها في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد الكرم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص 111.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص 49.

### أ. تحديد الحاجة إلى التدريب:

تعتبر أهم مرحلة من مراحل العملية التدريبية حيث أن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف في من تم تعيينهم حالياً أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، وتعرف الاحتياجات التدريبية على أنها "الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي" وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة<sup>1</sup>، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها، وفي برنامج تدريبي حدد مركز الخبرات المهنية للإدارة عدد من الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب والتي نوضحها في الجدول الموالي<sup>2</sup>:

جدول رقم (5.2): المؤشرات الداعية للتدريب

مشاكل إنتاجية أو سلوكية	تغيير في المنظمة	موظفون جدد	اتساع أعمال المنظمة
- انخفاض الإنتاجية	- تغيير في السياسات	- انضمام موظفين جدد	- إضافة منتج جديد
- ارتفاع تكلفة الإنتاج	- تغيير في الهيكل	- الترقية إلى وظيفة أعلى	- إنشاء فروع جديدة
- انخفاض جودة المنتج	التنظيمي	- الانتقال إلى وظيفة أخرى	- استخدام تكنولوجيا حديثة
- ازدياد حوادث العمل			
- ازدياد شكاوي العاملين			
- انخفاض مستويات الأداء.			

المصدر: مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط، تنفيذ، تقييم البرامج التدريبية)، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 26.

ويجب أن تراعي المنظمة المشكلات التي يمكن أن تتبلور من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والتي سوف تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية للمنظمة وتتمثل في<sup>3</sup>:

- زيادة التكاليف من خلال القيام بتدريب رجال بيع غير محتاجين إلى التدريب.

<sup>1</sup> سمير إبراهيم سليمان الرويمض، صلاح محمد زكي إبراهيم، تحديد المهارات الإداري للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية: دراسة ميدانية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد1، 2016، ص 127.

<sup>2</sup> بالاعتماد على:

- محمد عبيدات، عبد الله سمارة، مرجع سبق ذكره، ص 188.

- عبد الحميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>3</sup> أحمد جابر الحسين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري، القاهرة، مصر، 2015، ص 68.

- عدم تحديد الاحتياجات بشكل دقيق ما ينجم عنه إهمال بعض رجال البيع وعدم القيام بتدريبهم، ما يعني أيضا اتساع فجوة الأداء الناجمة عن القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات.

### أ.1. أهمية تحديد الحاجة إلى التدريب

يسخر التدريب نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر أحيانا حلا لكثير من مشكلات الأداء التي تواجهها على مستوى الفرد والمنظمة، وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في<sup>1</sup> :  
- أنها الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي.  
- تعتبر المؤشر الذي يوجه تدريب في الاتجاه الصحيح، حيث تصمم البرامج التدريبية وفقا لها واختيار أسلوب التدريب الذي سوف يتبع.  
- تحدد الأشخاص الواجب تدريبهم، وكذا نوع التدريب المطلوب لهم ومدته.  
- أن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة تؤدي إلى أن يصبح التدريب تضييع الوقت والجهد والتكلفة.

أ.2. مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية: إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب وجود معايير واضحة للأداء المطلوب، وأساليب موضوعية لتقييم الأداء، حتى يتسنى التأكد من أن المشكلة القائمة تعود للحاجة إلى التدريب أو لأساليب أخرى، من هنا فإن عملية جمع المعلومات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تتم وفق منهجية علمية دقيقة، وأن يستخدم فيها عدد من الأساليب تتمثل فيما يلي<sup>2</sup> :

- تحليل المنظمة: بعد القيام بتحليل المنظمة يتم تحديد أي إدارة أو قسم يحتاج أفرادها للتدريب، وبالتالي يتم تشخيص مراكز الخلل في المنظمة والتي تحتاج إلى تطوير مهارات أفرادها.

- تحليل الفرد: تحليل طريقة أداء الموظف لواجباته ومسؤولياته الوظيفية، ومن ثم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات، وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، ويقوم مسؤول التدريب أيضا بتحليل ودراسة مواصفات الوظيفة للفرد والتي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة وخبراته العلمية والعملية والمهارات الخاصة، كما يتضمن هذا الأسلوب من التحليل الخصائص الشخصية والمتمثلة في دراسة المهارات الإدراكية الإبداعية والدوافع الموجودة عند الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، عبد الله سمارة، مرجع سبق ذكره، ص 189.

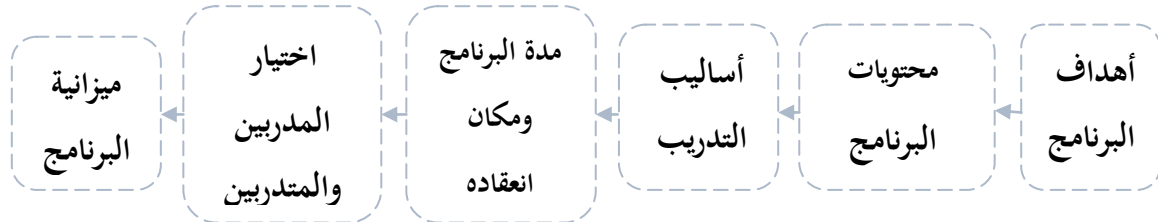
<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

- تحليل العمليات: يتم تحليل العمليات من أجل تحديد محتويات التدريب التي يجب تكوينها للفرد حتى يتمكن من أن يؤدي عمله بكفاءة أكبر. ولتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل فعال يجب جمع معلومات دقيقة حول<sup>1</sup>:
- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب؛
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية؛
- الموارد المطلوبة للتدريب (موارد بشرية، مالية،... إلخ)؛
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة؛
- سهولة الاتصال بين المنظمة والجهات التدريبية؛
- الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

#### ب. تصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة متكاملة مع بعضها البعض، وتتضمن هذه المرحلة عملية التدريب صياغة الأهداف التدريبية، تحديد أنشطة التدريب من حيث محتوى وأسلوب التدريب المناسب لمستوى رجال البيع، والشكل الموالي يبين مراحل تصميم البرنامج التدريبي:

شكل رقم (5.2): مراحل تصميم البرنامج التدريبي



المصدر: عبد الله محمد اسعد، تدريب المدربين طريقك لاحتراف التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016، ص73.

وفيما يلي عرض مراحل تصميم البرنامج التدريبي<sup>2</sup>:

ب.1. تحديد أهداف التكوين: يرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية، حيث تتضح على ضوءه الخصائص والمهارات المراد تحقيقها، بحيث تستخدم الأهداف كأساس لتحديد معايير تقييم البرنامج، ومن ثم تقرر مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، لذلك يجب أن تكون واضحة، دقيقة، قابلة للقياس والتقييم.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2014، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الله محمد اسعد، تدريب المدربين طريقك لاحتراف التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2016، ص 73.

ب.2. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي: تمثل موضوعات البرنامج التدريبي المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين، من أجل تغطية الاحتياجات التدريبية وإنجاز الأهداف المحددة، وعموما فإن البرنامج التدريبي يجب أن يغطي المجالات التالية<sup>1</sup>:

- **السلعة:** تقديم رجل البيع جميع المعلومات المتعلقة بالسلعة، حتى يتمكن من إبرازها بطريقة ملفتة جذابة مبرزا أهم مزاياها للعملاء، لذلك يجدر أن يوفر البرنامج التدريبي معلومات فنية عن هذا المنتج، ومعلومات حول استخدامه، والبدائل، والأسعار والمنافسين...

- **المنظمة التي يعمل فيها:** يتم فيها تعريف رجل البيع بكافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة التي يعمل فيها، تاريخها، منتجاتها، عملية الإنتاج، سياستها فيما يتعلق بالأسعار، جهود الترويج... إلخ، فنجد أن الكثير من العملاء يرغبون بجمع المعلومات حول المنظمة التي يشترون منتجاتها ما يلزم رجل البيع الإلمام بجميع المعلومات حول المنظمة التي يعمل لديها<sup>2</sup>.

- **وظيفة البيع:** يقصد بها إلمام الرجل البيع بالواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه وبيان أداء هذه الواجبات.

- **الأساليب البيعية:** تتمثل في مختلف الأساليب البيعية المعتمدة من قبل إدارة المبيعات، والتي يتوجب على قوى البيع معرفتها واستخدامها وإتقانها، ويتضمن ذلك معلومات عن: كيفية البحث عن العملاء، الأساليب البيعية في عقد الصفقات وإبرامها، كيفية العرض، أساليب مواجهة الاعتراضات، أساليب التفاوض.

- **الأسواق البيعية:** يتضمن ذلك معلومات عن العملاء والظروف التي تدفعهم للقيام بعملية الشراء، ومن يقوم بعملية الشراء، وتحديد احتياجات العملاء وكيفية تلبيتها.

ب.3. **أساليب التدريب:** يلجأ المدرب إلى استخدام أسلوب أو عدة أساليب تتناسب مع البرنامج التدريبي ومستوى المتدربين، وذلك من بين الأساليب الموالية: المحاضرة؛ التمارين؛ دراسات الحالة؛ التعليم المبرمج؛ تمثيل الأدوار؛ المباريات؛ الزيارات الميدانية.

ويتم استخدام العديد من الوسائل للإيضاح، سواء السمعية أو البصرية في برامج تدريب رجال البيع<sup>3</sup>:  
الكتيبات؛ الأفلام والصور المتحركة؛ الخرائط؛ أجهزة تسجيل الصوت.

<sup>1</sup> حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 212-213.

<sup>2</sup> فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 108.

ب.4. مدة البرنامج ومكان انعقاده: يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التدريبي، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التدريبية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

ب.5. تحديد المدربين والمتدربين: في هذه المرحلة يتم تحديد ما إذا كان المدرب الذي سوف يسهر على تقديم البرنامج التدريبي من داخل المنظمة أو سوف يتم اللجوء إلى مستشارين خارجيين<sup>1</sup>، كما يتم اختيار الأفراد الواجب تكوينهم بعناية كونهم يمثلون جوهر العملية التدريبية ويجب العمل على سد حاجاتهم التدريبية، ويبقى فقط وضع برنامج المناسب لهم، حتى يكون التكوين فعالاً يؤدي الغرض الذي وضع من أجله.

ب.6. ميزانية البرنامج: تحتاج البرامج إلى تمويل مالي، وذلك من أجل تغطية أجور المدربين ونفقاتهم من حيث الأكل والنقل والمبيت، التدريب وكذا تهيئة مراكز التدريب بالمستلزمات والأجهزة اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية<sup>2</sup>.

### ج. تنفيذ البرنامج التدريبي

تمثل هذه المرحلة في وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ<sup>3</sup>، ويتم في هاته المرحلة<sup>4</sup>:

- تحديد آراء المتدربين في البرنامج التدريبي حول المحتويات، المادة التدريبية والمدربين، والتسهيلات الإدارية؛
- تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب؛
- توزيع شهادات المشاركة، من خلال إقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي.

ج.1. الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي: يتوجب على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة بعض الاعتبارات عند تطبيق البرنامج التدريبي ونوجزها في ما يلي<sup>5</sup>:

- أن يتناسب عدد المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب؛
- العمل على إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب؛
- تحفيز الفرد للتدريب، حتى نتجنب المقاومة للتدريب؛
- العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين؛
- الاتصالات الفعالة والمستمرة مع المتدربين لتشجيعهم على التحول للسلوك المرغوب فيه.

<sup>1</sup> محمود جاسم صميدي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 216.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 219.

<sup>3</sup> وهيب رضا عبد الرزاق، سعيد نزال محمد، بدر عبد العزيز، إدارة الأفراد، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 1987، ص 132.

<sup>4</sup> أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 277.

<sup>5</sup> كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص 316.

#### د. تقييم البرنامج التدريبي

لقد حدد (Donald Kirk) أربع مستويات لقياس فعالية وتأثير التدريب لرجال البيع، المتمثلة في<sup>1</sup>:

- **ردود الفعل:** ويتم فيه قياس رد فعل المشاركين في البرنامج التدريبي من أجل تحديد مستوى رضا المتدرب، ومدى استفادته من البرنامج التدريبي، وعلى ضوء نتائج هذه الردود يتم اتخاذ القرارات حول مواصلة نفس برنامج التدريب أو إجراء تعديلات عليه.

- **تعليم المشارك:** ويتم في هذا المستوى قياس التغييرات على مستوى المعارف والمهارات والمواقف للمتدربين، وذلك من خلال مقارنة اختبار ما قبل البرنامج واختبار ما بعد التدريب، وعلى ضوء نتائج المقارنة بين الاختبارين يتم تحديد مستوى التعلم الذي حصل عليه المتدرب، ويعتبر هذا النوع من القياس مهم كونه يعطينا صورة حول مستوى التغيير الذي حصل عليه المتدرب.

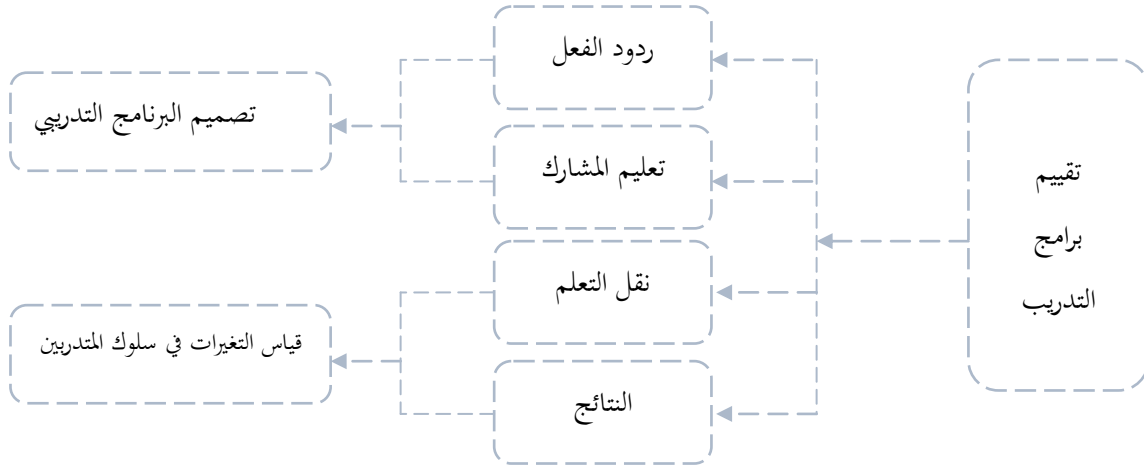
- **نقل التعلم:** يقيس مستوى تطبيق ما تم تعلمه من التدريب في العمل، ويتم إجراء هذا القياس بعد عدة أسابيع من التدريب، لكي يأخذ المتدرب وقتاً كافياً لتطبيق ما تعلمه، وما يعيق هذا المقياس أنه لا يمكنه التأكد من نجاعة البرنامج التدريبي، فقد يكون البرنامج التدريبي الذي تلقاه رجال البيع جيداً وفعالاً، إلا أن الخلل والمشكلة تكمن في نظام العمل أو عوامل أخرى مؤثرة بالمحيط الذي يعمل فيه.

- **النتائج:** ويحدد هذا القياس تأثير البرنامج التدريبي على تحقيق الأهداف البيعية (زيادة كمية المبيعات وزيادة عدد الزبائن...)، أي قياس مدى تحسن الكفاءة نتيجة للتدريب، انخفاض معدل دوران رجال البيع.

ومما سبق نخلص إلى أن قياس ردود الفعل وقياس التعلم المشارك يساعدان الإدارة في تصميم البرنامج التدريبي المناسب والفعال، أما قياس نقل التعلم والنتائج فيساعدان الإدارة في قياس المهارات والتغيرات الحاصلة في سلوك المتدربين، والذي نوضحه في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمود جاسم صميدي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص.ص 232-233.

شكل رقم (7.2): تقييم برامج التدريب



المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على ما سبق.

وفي الأخير؛ يمكن القول أن الإدارة تقوم بعملية تقييم البرنامج التدريبي للوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداداته وتخطيطه وتنفيذه والسعي لتحديد الخلل من أجل إصلاحه. كما تسعى إلى معرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب، وتقديم صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب.

#### 4.2.2. تحفيز القوى البيع

يتحدد السلوك الإنساني بعاملين أساسيين: الأول ينبعث من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدوافع، والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه والتي تعرف بالحوافز، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين المحفز والسلوك:

شكل رقم (8.2): العلاقة بين المحفز والسلوك



المصدر: حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 262.

إن اهتمام المنظمة بتحفيز رجال بيعها ومكافأهم على الجهود التي يبذلونها باتت من الموضوعات التي تشغلها بكثرة كون التحفيز ينعكس مباشرة على أدائها، فهي تحاول جاهدة إيجاد نظام يرفع من معنويات قوة بيعها ويشجعهم على العمل أكثر، فرجل البيع الذي يلقي تحفيزاً جازاً الأنشطة البيعية التي يقوم بها تجده دائماً يبدع من أجل إتمام الصفقات البيعية، أما في حال انخفاض معنوياته فإنه لن يؤدي نفس العمل بالطريقة نفسها ويمكن أن يترك العمل متجهاً إلى شركات منافسة تقدم تحفيزاً مغرية، ويمكن تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة المؤثرات



التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه"<sup>1</sup>. لذا فإن نظام المكافآت الجيد يجمع بين مجموعة من الصفات لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وقوتها البيعة، حيث تم تلخيص هذه الصفات في كلمة "ASSURER"<sup>2</sup>:

- مكافآت مغرية تجذب قوى البيع الجيدين (Attractif)؛
- سهل الحساب والفهم والإعداد (Simple)؛
- يحفز ويشجع قوى البيع لتحسين النتائج (Stimulant)؛
- مفيدة في تحقيق الأهداف (Utile)؛
- يمكن تحقيقه من حيث التكاليف بالنسبة للشركة (Réalisable)؛
- عادل مع مراعاة مؤهلات قوى البيع وسوق العمل (Equitable).

#### 1.4.2.2. أهمية تحفيز رجال البيع

إن وجود نظام للحوافز بالمنظمة يلعب دورًا كبيرًا في تشجيع رجال البيع باعتباره يعبر عن النجاح والأداء الأفضل، وتتجلى أهمية تحفيز رجال البيع في<sup>3</sup>:

- زيادة الإنتاجية والأرباح: التأثير على أداء رجال البيع باعتبار أن نظام المكافآت أداة للتحفيز، تدفع رجال البيع لبذل كل جهوداتهم للقيام بعملهم والوفاء للمنظمة.
- استقطاب رجال البيع الجيدين: يساهم نظام المكافآت في جذب رجال البيع الجيدين والأكفاء للعمل في المنظمة، ويحافظ على رجال البيع المؤهلين والموجودين داخل المنظمة، ما يحقق زيادة وفائهم لها.
- زيادة دخل رجال البيع: زيادة دخل وتحسين المستوى المعيشي لرجل البيع من خلال المكافآت الإضافية على الراتب.

#### 2.4.2.2. مراحل التحفيز

تتم عمية التحفيز وفقا لمراحل والتي يجب على الإدارة اتباعها لتحفيز رجال بيعها، نوجزها فيما يلي<sup>4</sup>:

- توصيف الوظيفة وتكليف من يقوم بها استنادا إلى المهارات والخبرات التي يملكها؛
- تحديد الأهداف البيعية بشكل واضح لرجال البيع لكي يتمكنوا من تنفيذها؛

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموح، e-Kutub Ltd، ط1، لندن، 2019، ص 56.

<sup>2</sup> C.Hamon & al, *Gestion Commerciale et Management de La Force De Vente*, Dunod, Paris, France, 1993 , P 260.

<sup>3</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>4</sup> محمود جاسم صميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 245.

- تحديد ظروف العمل وتوفير بيئة تنظيمية آمنة وسليمة؛
- تحديد طبيعة المهارات والخبرات المطلوبة؛
- تقدير تكاليف التحفيز من رواتب ومكافأة وجوائز؛
- اختيار مدراء مبيعات يمتلكون المواهب المطلوبة؛
- تحديد العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على تحفيز رجال البيع وتقليل ثقتهم بمهاراتهم وأدائهم والعمل على معالجتها؛
- تحديد المستلزمات اللازمة لتطوير رجال البيع؛
- تحسين بيئة العمل ووضع البدائل المناسبة؛
- دراسة ميول ومواقف رجال البيع وطموحاتهم لتحديد نظام حوافز فعال.

### 3.4.2.2. أنواع الحوافز لقوى البيع

تعتبر الحوافز أداة دفع قوى البيع للقيام بعملهم بكل حماس وطموح لتحقيق الأهداف وإشباع الحاجات، ونميز بين نوعين من الحوافز:

- أ. **الحوافز المادية لقوى البيع:** والتي تعتبر من أهم الطرق المؤثرة في مستوى أداء قوى البيع وفي درجة رضاهم عن أعمالهم، ومن بين الطرق التي تستخدمها المنظمة لمكافأة رجال البيع نجد<sup>1</sup>:
- طريقة المرتب الثابت.
  - طريقة المرتب بالعمولة.
  - الجمع بين طرق مختلفة.

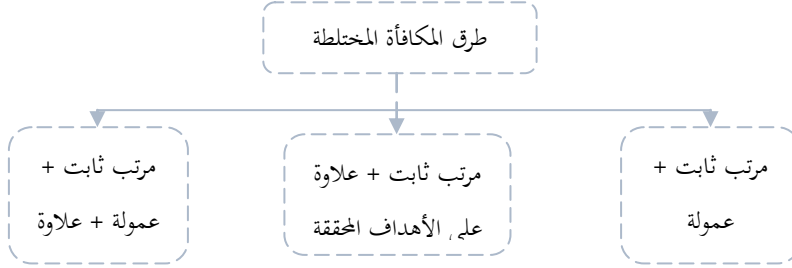
أ. **1. طريقة المرتب الثابت:** تعتبر طريقة المرتب الثابت من أبسط طرق الدفع المستخدمة، حيث تقوم المنظمة بدفع مبلغ معين لقوى البيع مقابل الأنشطة والمهام التي يقومون بها، بغض النظر على الجهود التي يقوم بها على مستوى المبيعات سواء حقق ما هو محدد من المبيعات أم لا.

أ. **2. طريقة المرتب بالعمولة:** في هذه الطريقة تربط المنظمة دخل رجال البيع بنتائجهم البيعية، حيث كلما زادت أعمال قوى البيع وتحقيق المزيد من المبيعات كلما زادت مداخيلهم، وتتحدد العمولة استنادا لقيمة كمية الطلب على السلع والخدمات، وطبيعة المنطقة الجغرافية، تأثير عوامل البيئة الخارجية، وبشكل عام العمولة الممنوحة لرجل البيع تتمثل في نسبة المبيعات والتي يتفق عليها مسبقا بين قوى البيع والجهة التي يعمل لحسابها.

<sup>1</sup> حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 266.

أ.3. الجمع بين طرق مختلفة: إن معظم المؤسسات تمزج بين طرق مكافأة مختلفة، لتحقيق مجموعة من الأهداف يصعب تحقيقها بطريقة واحدة. لذلك فنظام مكافأة قوى البيع الذي يعتمد على هذه التعددية يحاول الجمع بين طريقتين أو أكثر من طرق المكافأة كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم (9.2): طرق المكافأة المختلطة



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على ما سبق.

إضافة إلى الطرق السابقة للتحفيز المادي لقوى البيع نجد كذلك العلاوات التي تعتبر مبلغ مالي يدفع تبعاً لقواعد معينة تختلف عن تلك الموجودة في طريقة العمولة، تصنف إلى<sup>1</sup>:

- علاوات الكفاءة: تتعلق بإنتاجية العامل في عمله.
  - علاوات الأقدمية: تتمثل في تعويض قوى البيع عن إخلاصه في العمل.
  - علاوات خاصة: عبارة عن التعويضات لأسباب قد تكون بسبب ظروف العمل مكانه أو تعقده.
  - علاوات استثنائية: التعويضات التي تدفع لتغطية حالات لظروف استثنائية مثل علاوات بدل المعيشة.
- ب. الحوافز غير المادية لرجال البيع: تتعلق بالحاجات المعنوية التي تنبع من داخل الفرد والتي يتمنى تحقيقها، ونجد هذا النوع من الحاجات في أعلى مستوى الهرم ماسلو للحاجات، والتي لها أثر كبير على نفسيتهم، وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، الثناء والمدح، شهادات التفوق والتميز وغيرها<sup>2</sup>.
- فنجد أن بعض قوى البيع يسعون إلى التميز والنجاح ليس فقط للحصول على المكافآت المادية، بل من أجل الحصول على التقدير والثناء، لهذا فالعديد من المؤسسات تستعمل مجموعة من الوسائل لخلق الحماس لدى قوى البيع

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح ابراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 191.

<sup>2</sup> زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 242.

وما يمكن استخلاصه مما سبق؛ أن الحوافز عبارة عن مشيرات خارجية تستدعي التخطيط الجيد نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في إثارة أداء قوى البيع، وتوجيه سلوكهم لبذل مجهود أكثر في استخدام قدراتهم البيعية، كما تلعب دورا في بناء صلة وطيدة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها، والجدول الموالي يبين إيجابيات وسلبيات الحوافز:

جدول رقم (6.2): إيجابيات وسلبيات الحوافز

الحوافز	إيجابيات	سلبيات
النقود	مفضل لدى قوى البيع، بسيط، ويعبر عن قيمة.	تشبه الأجر.
هدية	بسيطة ومرنة وتبقى ذكرى لدى رجل البيع.	قد لا تعجب رجل البيع لاختلاف الأذواق.
رحلة	أفضل بكثير، تترك أثرا كبيرا، محفز جدا.	قد لا تكون الوجهة مشهورة أو غير مرغوبة أو قد تم زيارتها مسبقا، ومكلفة.
الإشراف	أكثر استخداما في الولايات المتحدة كتقديم شهادات تقدير، ميداليات، تحف.	يكافئ الأفضل فقط.

Source: Claude Demeur, *Marketing*, Dunod, Paris, France, 2008, P 273.

وأخيرا يمكن القول لكي يؤدي نظام الحوافز الأهداف المحددة من طرف الإدارة، لابد من تحديد الأهداف البيعية لرجال البيع بحيث تكون دقيقة وواضحة، كما يتوجب عليها تحديد قدرات وكفاءة رجال البيع والفروقات الموجودة لديهم وكذلك الأدوار التي يقومون بها، حتى تتمكن من تقديم المكافآت المناسبة لقدراتهم ومهاراتهم.

## 5.2.2. تقييم أداء القوى البيع

يعتبر تقييم أداء رجل البيع الخطوة الأخيرة من عملية إدارة قوة البيع حيث يتم جمع البيانات المتعلقة بالمعلومات المرتدة من العملاء والقوائم المالية لغرض تقييم قوة البيع، ويتم عادة قياسه عن طريق مقارنة المبيعات الحالية بالمبيعات السابقة التي حققها التي تشير بشكل مباشر إلى تطور نمو رجل البيع<sup>1</sup>، يوصف الأداء البيعي دائما بكمية ونوعية المبيعات في فترة زمنية معينة، في حين أن الأدبيات المتعلقة بأداء البيع توفر عدة توجهات لتقييم عملية البيع، فيتم تقييم الأداء البيعي عن طريق إتمام البيع، العمل مع الموزعين، إدارة اللقاءات مع الزبائن، خدمة

<sup>1</sup> أدهم وهيب مطر، التسويق الفندقية ومبيعات وترويج الخدمات السياحية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2014، ص 209.

المنتج، تسيير الطلبيات، السفر، الاتصال، التدريب، وهناك توجه آخر في تقييم الأداء البيعي ويشمل عشرة عناصر أهمها حجم المبيعات، القدرة على تحقيق الحصة، العلاقات مع الزبائن، معرفة المنظمة، المعرفة التنافسية، إدارة الوقت، والتخطيط<sup>1</sup>.

### 1.5.2.2. تعريف تقييم أداء قوى البيع

يعد تقييم أداء قوى البيع من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة لإدارات المبيعات، لارتباطه الوطيد والمباشر بإنتاجية المنظمة، حيث توفر نتائج تقييم الأداء التغذية العكسية عن مستوى الأداء وكفاءة رجال البيع، ويعرف تقييم الأداء على أنه: "نظام رسمي تصممه إدارة المبيعات، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي تتم وفقا لها عملية تقييم أداء رجال البيع في المنظمة، سواء ما تعلق بمديري المبيعات أو رجال البيع أو فرق البيع، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى"<sup>2</sup>، كما يقصد به: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"<sup>3</sup>.

يمثل تقييم عمل قوى البيع أمراً ضرورياً نظراً لأهمية الوظيفة التي يقومون بها، حيث لا يمكن إجراء هذا التقييم إلا عندما يتعلق الأمر بمقارنة الإنجازات بالأهداف المحددة لتحليل الانحرافات، لذا فإن تقييم قوى البيع يتمثل في مجموعة من الأساليب والوسائل والممارسات التي تبين مؤهلاتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>، ويقترح Claude Demeur، خمسة نظم للتقييم، متمثلة في<sup>5</sup>:

- **التقييم الذاتي**: يجب أن يستفيد منه كل عضو في فريق المبيعات، أي أنّ كل فرد يجب أن يقوم بتحليل أدائه بنفسه؛

- **مناقشة التقييم الذاتي**: هو نفس التقييم السابق، ولكن يتبعه مناقشة مع مدير الخط، ويعتبر أفضل من السابق كونه يسمح لرجل البيع من تحديد نقاط قوته وضعفه بكل صدق.

<sup>1</sup> فاتح مجاهدي، نادية مداح، أثر الخصائص الشخصية لرجل البيع على أدائه البيعي: دراسة ميدانية على قطاع السيارات في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص 32.

<sup>2</sup> محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 257.

<sup>3</sup> جبار بوكثير، تسيير قوى البيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- الواقع والأفاق-، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص 266.

<sup>4</sup> R. Moulinier, *Les 500 mots clés de la vente*, Dunod, Paris, France, 1997, P 119

<sup>5</sup> Claude Demeur, *Marketing*, Dunod, Paris, France, 2008, p 276.

- **تقييم السلطة العليا:** خلال المقابلة مع البائع، يملأ المدير ورقة التقييم مباشرة، إلا أن هذا النظام يمكن أن يوِّلد صراعات في حالة الاختلاف بين الطرفين.

- **التقييم المشترك:** خلال مقابلة بين رجل البيع والمدير، حيث يتم ملء ورقة التقييم من قبل الطرفين.

- **ثنائية التقييم:** وهو يتمثل في وجود ورقتين للتقييم من قبل الطرفين، ولكن بشكل منفصل. ويشير (Moulinier) إلى وجود نوعين من التقييم<sup>1</sup>:

- **التقييم الشهري:** يغطي أنشطة ونتائج الشهر الماضي وتوقعات النشاط والمبيعات للشهر التالي.

- **التقييم السنوي:** يتم من خلاله تسليط الضوء على الأنشطة الرئيسية للسنة، من حيث نسبة التقدم، والصعوبات التي واجهتها، ومقترحات تحسين المنظمة، الأساليب والإجراءات الداخلية، والتقدم الذي يتعين إحرازه، وما يتطلبه الدعم التدريبي.

وعلى العموم يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي طريقة تسمح بتوفير معلومات واضحة عن أداء قوتها البيعية، والتي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى كفاءة كل رجل بيع، من خلال مقارنة ما تم إنجازه فعلا مع ما هو مطلوبٌ إنجازَه كمًّا ونوعًا.

## 2.5.2.2. أهداف تقييم أداء رجال البيع

إن الهدف الأساسي من تقييم أداء رجال البيع هو معرفة الإنجاز أو العمل الذي حققه خلال فترة زمنية معينة، وتهدف إدارة المبيعات من تقييم أداء رجال البيع إلى<sup>2</sup>:

- تحديد المعايير التي يمكن أن تساعد في تطوير عملي الاختيار والتعيين؛
- تحديد الحاجة إلى التدريب وتطوير القصور الذي يعاني منه رجال البيع؛
- تحديد المرتبات والمكافآت التي يستحقها كل رجل البيع والمناسبة للأداء الفعلي والجهود المبذولة؛
- اكتشاف نقاط الضعف والقوة في رجال البيع لتصحيح نواحي الضعف واستغلال نقاط القوة؛
- تقييم جهودات رجال البيع للنظر في ترقية أو نقلهم من منطقة لأخرى؛
- ربط كفاءة رجال البيع بأهداف تنظيم المبيعات؛
- تقوية الاتصالات بين رجال البيع ومدير المبيعات؛
- تحسين كفاءة رجال البيع؛

<sup>1</sup> R. Moulinier, *Op-cit*, P 119.

<sup>2</sup> حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 297.

- التقييم وسيلة لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد لأنه من خلال التقييم المرحلي نحدد أولاً بأول وسائل إنجاز الأهداف.

مما سبق يتضح أن المنظمة تهدف من وراء تقييم أداء رجال البيع إلى معرفة حقيقة مستواهم ومواطن الضعف لديهم، حتى تقوم بتطوير هذا المستوى وتحسينه باستمرار والعمل على معالجة أوجه القصور التي تعترضه وتؤثر على مستوى أدائهم.

### 3.5.2.2 طرق تقييم أداء رجال البيع

من الضروري أن تقوم إدارة المبيعات بتقييم أداء رجال البيع لمعرفة مدى تقدمهم في العمل، وهل يشغل الوظيفة المناسبة أم لا؟، حيث يتم تقييم أداء البائع على أساس معايير الأهداف والكمية، مثل المبيعات من حيث الحجم أو القيمة، وهامش الوحدة... إلخ، وتعتبر المعايير الكمية الأكثر موضوعية وأسهل المعايير والأكثر استخداماً تاريخياً<sup>1</sup>.

أ. الطريقة الكمية: أساس هذه الطريقة تقييم جهود القوة البيعية من خلال حجم وكمية المبيعات، مجمل الربح الناتج من المبيعات، مصاريف البيع. كما يتم الأخذ في عين الاعتبار العناصر الآتية عند الحكم على أداء رجال البيع<sup>2</sup>:

- عدد العملاء الجدد؛

- أعمال التحصيل؛

- عدد زيارات العملاء؛

- أعمال ترويج المبيعات؛

- معالجة شكاوى العملاء؛

- أعمال عرض السلع.

ب. الطريقة النوعية: تعتبر هذه الطريقة وسيلة إضافية تساعد على الوصول إلى تقييم دقيق لمجهود رجال البيع، لكن من الصعب الاعتماد عليها وحدها في عملية التقييم إذ أنها تتوقف على التقدير الشخصي للفرد الذي يقوم بالتقييم، والمتمثلة في:

- إدارة وقت عملية البيع؛

<sup>1</sup> Douglas N Behrman, Willham D Perreault, *Measuring the Performance of Industrial Salespersons*, Journal of Business Research , Elsevier Science Publishing, New York, 1982, P 355.

<sup>2</sup> فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 206.

- القدرة على معالجة الاعتراض والقدرة على إبرام العقود والصفقات البيعية؛
- معرفة المنتج الذي يبيعه وسياسة الشركة ومنتجات المنافسين واستراتيجياتهم؛
- العلاقة مع العملاء الحاليين والمتوقعين؛
- الرغبة والجدية في العمل وتحمل المسؤولية؛
- المظهر العام لرجل البيع وصحته البدنية.

إن بعض الجهود التي يقوم بها رجال البيع لا يمكن حسابها أو تقديرها، وبالتالي يصعب قياسها كقياس العلاقة الحسنة مع العملاء، كما أن بعض الجهود يمكن أن تتم بشكل مشترك لفرقة البيع، مما يعني صعوبة التقييم الفردي، لذا يجب على إدارة المبيعات أن تراعي الدقة في المعلومات التي تحصل عليها، من أجل تحديد الجهود البيعية والأداء البيعي لرجال البيع، ويمكن أن تعتمد على مصادر مثل سجلات الشركة، سجلات رجال البيع أنفسهم ومدراء المناطق البيعية، الزبائن، تقارير المشرفين على رجال البيع.

#### 4.5.2.2. خطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء رجال البيع تتم وفق الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- **تحليل نتائج الأداء:** وتشمل هذه الخطوة إعداد قوائم نتائج الأعمال البيعية التي تشمل حجم المبيعات، وتكاليفها، والأرباح المحققة.
- **تحليل الجهود البيعية التي تم أداؤها:** وتتضمن هذه الخطوة تحليلاً نوعياً وكمياً لجهود القوة البيعية كتحديد حجم المبيعات مقارنة مع الزيارات البيعية، والأداء العام في المناطق البيعية.
- **تحليل ظروف الأداء:** تحليل جميع العوامل ومراجعة المتغيرات التي تؤثر في الجهود والنتائج المتحققة، وهذا يتضمن تحليل الأهداف البيعية على مستوى الشركة ككل، والأهداف التسويقية، والأهداف البيعية.
- **التشخيص:** بعد تحديد المشكلات ونقاط الضعف، تأتي مرحلة تشخيص وإيجاد حل لتلك الأسباب والمشكلات التي أثرت على نتائج الأداء.
- **التوصيات وإجراءات التصحيح:** وفي الأخير وبعد عملية التشخيص يتم صياغة الحلول المناسبة، والتي تهدف إلى تحسين الأداء في المستقبل وتصميم الخطط بشكل سليم.

<sup>1</sup> محمد عبيدات، عبد الله سمارة، مرجع سبق ذكره، ص 366.



### 3.2. الأساليب المنتهجة لتحسين أداء قوى البيع في العمليات البيعية

تعتبر المبيعات أحد المعايير المهمة التي تقيس نجاح المنظمة ومدى قدرتها على الوصول للعملاء و تحقيق قدر من الرضا والولاء، ومع تزايد مستويات المنافسة بين المنظمات أدى إلى ضرورة الحاجة للتفكير في تجديد الأساليب البيعية من أجل تطوير وتعزيز الأداء البيعي لقوتها البيعية.

#### 1.3.2. خطوات البيع

يعد البيع فنًا معترفًا به منذ فترة طويلة، فرجل البيع الفعال ليس فقط موهوبا اكتسب طريقة في إدارة تفاعل العملاء، لذا نجد أن المؤسسات تستثمر أموالا طائلة كل عام لتكوين قوتها البيعية على البيع، كتدريبهم مثلا على طريقة (SPIN) للبيع، التي تم تطويرها من قبل (Neil Rackham) والذي يشير إلى أن قوى البيع تصبح غير فعالة عندما تصبح عملية البيع معقدة للغاية. حيث قام بتحديد أربع خطوات أساسية لاتباعها واحدة تلو الأخرى، تتوافق كل خطوة من هذه الخطوات مع نوع من الأسئلة حول العناصر الأربعة التالية: الوضعية، المشكلة، العواقب والاحتياجات/ الدفع، للكشف عن الاحتياجات الكامنة وتنميتها إلى احتياجات صريحة<sup>1</sup>.

- **الوضعية (Situation):** تتم إدارة هذه الخطوة بشكل جيد من قبل قوى البيع، هدفها فهم الوضع الحالي للعميل بشكل أفضل. الخطأ الوحيد الذي يمكن أن يتم ارتكابه هنا هو جعل هذه الخطوة تستغرق وقتًا أطول.

- **المشكلة (Problème):** في هذه الخطوة يحاول رجل البيع معرفة المشكلة الدقيقة التي يواجهها العميل، فليس من الممكن البدء في الحديث عن الحل الذي تريد تقديمه دون عزل المشكلة أولاً التي تواجه العميل.

- **العواقب (Implication):** في هذه الخطوة يحاول رجل البيع معرفة كيف يمكن أن يكون لهذه المشكلة عواقب مزعجة إذا لم تتم معالجتها. ووفقًا لـ (Rackham) فإن هذه الخطوة لا يتقنها بشكل عام رجال البيع بما في ذلك الأكثر خبرة.

- **الاحتياجات/ الدفع (Needs/payoff):** تهدف إلى تحديد المكاسب إذا تم حل المشاكل.

ورغم تعدد أساليب البيع التي يمكن أن تتبناها قوى البيع إلا أنه توجد نفس الخطوات لإتمام عملية البيع، والتي وضحها (Kotler) وآخرون في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Neil Rackham, *SPIN selling*, McGraw, New York, 1988, p.p 70-82.

شكل رقم (10.2): خطوات عملية البيع لقوى البيع



Source: Philip Kotler & al, *marketing management*, Pearson édition, 13eme édition, Paris, France, 2009, P 715.

نلاحظ من الشكل رقم (10.2) أن عملية البيع تتم عبر ستة مراحل، والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- **التنقيب**: إن العميل المحتمل هو من تتوفر لديه ثلاثة أمور، هي الحاجة والرغبة والقدرة على الحصول على ما يبيعه البائع، فإذا نقص أحدها فإن ذلك الفرد ليس بعميل محتمل، والعميل المحتمل أو المرتقب اسم يتم إطلاقه على من يحتمل أو يترقب منه شراء ما نبيعه، في بعض الأحيان يتم الاتصال بهم باستخدام الهاتف أو عن طريق البريد الإلكتروني من أجل تقييم اهتمامهم المسبق بالعروض المباعة.

- **التحضير للعملية البيعية**: ويتم في هذه المرحلة جمع الكثير من المعلومات حول الزبائن المحتملين، أصحاب القرار (الخصائص الشخصية، وظائف وأساليب الشراء)، كما يتم تحديد الهدف من الزيارة (تأهيل العميل المحتمل، جمع معلومات إضافية، إتمام البيع)، وطريقة الاتصال بالزبائن المحتملين (الزيارة الشخصية، الهاتف، البريد الإلكتروني).

- **تقديم العرض البيعي**: يقوم رجل البيع في هذه المرحلة بتقديم عرض رسمي للمنتج ووصفه بلغة مناسبة، الأمر الذي يتطلب تركيز رجل البيع على جذب انتباه العميل وجعله مهتمًا بالمنتج بأسلوب حديث مثير عن المبيعات، بالإضافة إلى عرض منهجي للمنتج أو تقديم عينات للاستخدام، مع تقديم أدلة حول فعالية منتجاته ومدى مساهمته في حل مشاكلهم واستفساراتهم.

وفي هذه المرحلة لا يكفي تقديم أو اقتراح منتج أو خدمة أو فكرة جيدة، بل يجب أن تراعى الاحتياجات ودوافع الشراء لدى الزبون الحالي أو المحتمل عند تقديم العرض.

- **معالجة الشكاوى**: بمجرد إتمام العرض التقديمي للمبيعات، عادةً ما يقوم العميل برفع الاعتراضات وتقديم الشكاوى لسبب قد يتعلق ربما بضعف تقديم البائع، أو تفضيل المشتري للوضع الراهن (منتجاته التي يستخدمها حالياً)، أو عدم قدرته على اتخاذ القرار الشرائي وإنفاق المال، فقد تُظهر الاعتراضات والشكاوى أيضاً أن العميل مهتم بالمنتجات ومن المرجح أن يقدم طلباً، لذا يجب على البائع دائماً أن يرحب بالاعتراضات، ويترجمها بوضوح،

<sup>1</sup> Philip Kotler & al, *Op-cit*, p.p 715-718.

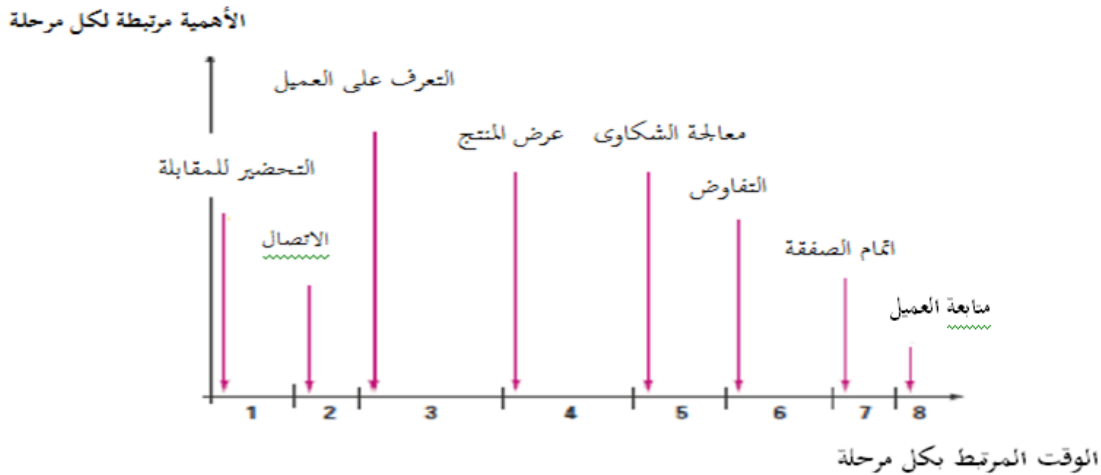
ويزيلها بلباقة من خلال التركيز الدائم على الجوانب القوية للمنتج ومميزاته، ما يوجب توفر صفات مهمة لدى رجل البيع لمواجهة اعتراضات وشكاوى المشتري بنجاح كالإقناع والخبرة والصبر.

- **إتمام الصفقة:** يتم إتمام الصفقة عندما يرضى الزبون عن السلعة أو الخدمة ويدفع ثمنها بعد ما تمكن رجل البيع من مناقشة الاعتراضات التي كانت تقف عائقاً بوجه إغلاق عملية البيع، وتحديد مخاوف الزبون، معاملته بكل ثقة وتزويده بجميع المعلومات الصادقة وتقليل قلقه من الصفقة الشرائية، فإنه سوف يتمكن من تحقيق عملية البيع بالشكل الذي يجعل الزبون مرتاح ومطمئن من قرار شرائه، وفي نفس الوقت يكون رجل البيع راضياً من تحقيق الصفقة لأنه قد أتمها أو حققها بكل مصداقية مما يساهم في عملية الاحتفاظ بالزبون، وتتكوّن لديه معلومات عن الطلب المتوقع.

- **المتابعة:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية البيعية، حيث يطلب من قوى البيع متابعة الزبائن لمعرفة مستوى الرضا عن المنتجات التي تم بيعها لهم، حيث يتوجب عليهم القيام بعملية المتابعة من خلال الاتصال بالزبائن عبر الهاتف أو الفاكس، أو الإيميل والعمل على حل مشاكلهم بأسرع وقت ممكن من أجل الحفاظ عليهم وإدامة العلاقة معهم<sup>1</sup>.

واعتماداً على ما سبق؛ فالشكل الموالي يلخص الخطوات التي تقوم بها قوى البيع لإتمام عملية البيع بنجاح حسب الأهمية لكل مرحلة، والزمن المخصص لها:

شكل رقم (11.2): مستوى الأهمية والزمن المرتبط بمراحل عملية البيع



Source: Claude Demeur, *Marketing*, Dunod, Paris, France, 2008, P 242.

<sup>1</sup> حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار يازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2019، ص 83.

يشير الشكل رقم (11.2) إلى درجة الأهمية لكل مرحلة من مراحل البيع والزمن الذي تتطلبه، حيث يتضح أن مرحلة التعرف على العميل هي المرحلة الأكثر أهمية وتتطلب الوقت الأكبر، مقارنةً بمرحلتَي التنقيب عن الزبائن والاتصال بهم، كونها تتحكم في حسن سير العملية البيعية، وذلك لأنها تتعلق بالاكشاف الجيد لاحتياجاتهم والعمل على تلبيتها، ثم تليها مرحلة عرض المنتج والتي تتوقف على نتائج مرحلة الاكتشاف، فكلما سهل فهم احتياج الزبائن كلما تم ترجمته لعرض المنتج الملائم لهم، أما في حالة فشل مرحلة الاكتشاف فهنا يميل البائع إلى عرض جميع المنتجات "كتالوج منتجاتها" دون معرفة أيها يتوافق أفضل مع احتياجات عملائه، ثم تليها مرحلة معالجة الشكاوى من حيث مستوى الأهمية والوقت الذي تتطلبه، حيث عادة ما يعتبر الاعتراض علامة على اهتمام العميل، ويبقى دور قوى البيع في إزالة الشك وإقناع العميل، ثم تبدأ مرحلة التفاوض كمرحلة حساسة في البيع والتي يتم فيها عرض السعر، وإجراء المفاوضات حول شروط الدفع والكمية ومكان التوصيل لإتمام عملية البيع، ولنجاح هذه المرحلة يجب تقديم السعر مع إرفاقه بالقيمة التي يحققها المنتج حتى يتمكن من دفع العميل إلى اتخاذ قرار الشراء والتصريح شفويًا بشراء المنتج، وأخيرًا يجب أن يعرف رجل البيع كيفية إنهاء البيع حيث تعتبر هذه اللحظة مهمة كونها ستشكل الانطباع الذي سيحمله العميل، لذا يجب ترك صورة إيجابية عنه وعن المنظمة مهما كانت النتيجة من المقابلة. وبالطبع لن يتوقف عمل رجل البيع هنا بل يجب أن يقوم بمتابعة العميل من أجل استمرار العلاقة معه.

### 2.3.2. مساهمة قوى البيع في التسويق الابتكاري

إن مساهمة قوى البيع في التسويق الابتكاري تتجلى من خلال تكامل قوى البيع داخل المنظمة، التي تتولى مهمة توفير معلومات فريدة للمستهلكين وكشف الحاجات الباطنة لديهم وخلق الرغبة وتحفيزهم على الشراء، وإتمام صفقة البيع بنجاح، حيث تعمل المنظمة على رفع كفاءة قوتها البيعية وأدائها، بإدخال أساليب ابتكارية مثل البرمجيات المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون، ويمكن التمييز بين ثلاث حالات تساهم بها قوى البيع في إنجاح عملية الابتكار التسويقي داخل المنظمة:

#### 1.2.3.2. قوى البيع كطرف مبتكر

يشمل الابتكار، إدخال وتطبيق الأفكار أو العمليات أو المنتجات الجديدة داخل المنظمة، أو التي لم يسبق تواجدها في السوق من قبل، فهو ينطوي على الإبداع (أو توليد الأفكار) وتنفيذه، حيث يمكن تنفيذ الأفكار الإبداعية بنجاح فقط في ظل الظروف البيئية المساعدة مثل مستوى عالي من الثقافة المبتكرة داخل شركة التأمين، حيث تعتبر قوى البيع اللاعب الرئيسي في برامج التسويق الابتكاري لدى الشركة، فقوى البيع المبتكرة تعمل على

إدراك الحاجة إلى حلول جديدة نتيجة اعتراضات الزبون المتكررة وكذا المناورات التي يستشعرها من حركة المنافسين في السوق، والتي يبلورها على شكل أفكار إبداعية للوصول إلى حلول جديدة فريدة من نوعها واعدة يمكن تنفيذها، وتساهم في خلق قيمة إضافية للشركة.

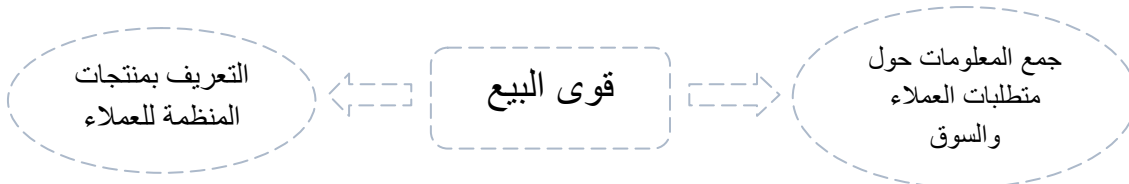
وما يميز قوى البيع المبتكرة طموحها دائما إلى الأفضل، فهي تبحث عن التميز، تمتلك ثقافة التفرد من خلال البحث عن ما لا يملكه أو يفعله الآخرون، فهذه الخاصية من الشخصية تكون بالفطرة تنشأ معه، أو قد تأتي من خلال القيام بتحفيظه ورغبته في تحقيق ذاته، حيث تعتمد على خبرته التي تمكنه من التنبؤ بالمستقبل، وتحليله بطريقة موضوعية تمنع وقوع الأخطار، وكشف الكثير منها وتصحيحها في الوقت المناسب.

أظهرت الأبحاث أنه نادرا ما تعتمد المنظمة على قوة البيع كجزء أساسي من عملية الابتكار، وهذا أمر مؤسف رغم إدراك المسوقين لأهمية قوى البيع في الابتكار، فقوى البيع التي تشارك المعلومات، وتتفاعل مع السوق والزبائن تستطيع المساهمة بشكل كبير في توليد أفكار إبداعية<sup>1</sup>، كما يتأتى الابتكار للقوة البيعية من خلال الإبداع في الأساليب البيعية للزبائن وخلق الدافع لديهم للشراء، وكذا الرد على شكاوى الزبائن ومعالجة الاعتراضات وتحويلها إلى ميزة.

### 2.2.3.2. قوى البيع كمصدر لجمع المعلومات المستخدمة في عملية الابتكار

تحتاج المنظمة إلى جمع المعلومات الصحيحة من العملاء وتحليل البيانات وترجمة متطلبات الزبائن إلى الواقع من خلال مواصفات المنتجات الجديدة، ولزيادة احتمالية نجاح المنتج الجديد تحتاج المنظمة إلى استخدام مصادر مختلفة للمعلومات، مما يشير إلى الاستخدام النشط لقوتها البيعية، لاتصالهم المباشر بالزبائن، حيث تنفق قوى البيع جل وقتها مع العملاء، ما يجعلها مصدر مهم وأساسي للمعلومات حول مشاكل السوق ومتطلبات العملاء، الأمر الذي يدفعنا إلى اعتبار قوة البيع قناة مزدوجة تتدفق منها المعلومات من الزبائن إلى صناع القرار داخل المنظمة أو العكس، كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (12.2): الدور المزدوج لقوى البيع في الحصول على المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> G. Wang, C.F. Miao, **Effects of sales force market orientation on creativity innovation implementation and sales performance**, Journal of Business Research, N 11, 2015, P 3.

ف نجد أن بعض الشركات مثل (3M) و (Dupont) تولي أهمية كبيرة للمعلومات المتحصل عليها من طرف قوتها البيعية في المراحل الأولى من عملية تطوير المنتج<sup>1</sup>، الأمر الذي يدفع بالمنظمة إلى تدريب قوتها البيعية على جمع المعلومات حول متطلبات العملاء وتحديد القيمة المضافة للمنتج، وتعلم طرح الأسئلة والاستفادة منها في جمع المعلومات، والأهم من ذلك إتقان كيفية الاستماع بفعالية للعملاء، كون أي خلل في الملاحظة أو نقص للمعلومة سيؤدي حتما إلى فشل الابتكار.

وما يجب أن ننوه إليه أنه رغم أهمية القوة البيعية في الحصول على المعلومات إلا أن هذا لا يعني أن جل الشركات تعتمد على قوتها البيعية كمصدر للمعلومة، فالأمر يعتمد على سياسة المنظمة في تحديد المهام المنوطة بهم، وترك مهمة جمع الأفكار الابتكارية لمختصين في التسويق.

### 3.2.3.3. أداة بيع المنتج الجديد

تعتبر الجهود التي تقوم بها قوة البيع المحرك الرئيسي للمبيعات وتحقيق الإيرادات، من خلال التركيز على كيفية التعريف بالمنتج الجديد وإقناع الزبون بالقيمة التي سيضيفها له المنتج، الأمر الذي يعتمد مباشرة على أدائه ومدى مهارته وكفاءته، خاصة إذا كانت هذه الجهود مرتبطة بالضغط في البيع سواء من المرؤوسين أو التنافس بين قوى البيع للحصول على مكافأة مثيرة، الأمر الذي يؤدي إلى الاستعجال في بيع المنتجات الجديدة وبالتالي يساهم في نجاح إطلاق المنتج الجديد، والاستفادة من الأرباح قبل أن تلجأ المؤسسات المنافسة للتقليد.

في هذا الصدد يجب على المنظمة أن تتأكد من اقتناع قوى البيع بالقيمة المضافة للمنتج الجديد، وما يحققه من مزايا للزبون، هذا الأمر سيدعم قوى البيع في بيع المنتج الجديد ويمنحه الثقة في إقناع الزبائن وإدامة العلاقة معهم في ظل ارتفاع التكاليف المرتبطة بالبحث عن زبائن جدد، الذي يتخلل أيضا الشك وعدم التأكد في استمرارية التعامل معهم، على غرار الزبائن الحاليين الذين يميلون للاستجابة أكثر للجهود التسويقية لقوة البيع<sup>2</sup>، وعليه يجب أولاً أن تتأكد قوة البيع من ملائمة المنتج لاحتياجات العميل ومتطلباته، ويعتمد التقديم الناجح للمنتج على<sup>3</sup>:

- جذب انتباه العملاء للمنتج كتقديم نموذج منه ليراه أو القيام بربطه بشيء آخر يثير الاهتمام؛

<sup>1</sup> Geoffrey. L & others, **New product development: using the salesforces to identify opportunities**, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 12, 1997, P 35.

<sup>2</sup> Eli Jones & al, **Product Innovativeness, Customer Newness, and New Product Performance: A Time-Lagged Examination of the Impact of Salesperson Selling Intentions on New Product Performance**, Journal of Personal Selling & Sales Management, N4, 2014, P 355.

<sup>3</sup> شيماء سالم، الإتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص 238.

- خلق الاهتمام لدى العملاء بالمنتج المقدم من خلال شرح مزاياه وأهميته وبشكل مبتكر، وكذلك شرح طريقة استخدامه؛

- سرعة الاستجابة لإيجاد الحلول التي يواجهها العملاء.

وفي الأخير؛ نستنتج أن قوة البيع تشكل عنصراً فعالاً في نظم المعلومات التسويقية والتي تشمل المشاركة النشطة في التسويق الابتكاري، فوضع الثقة في قوتها البيعية يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير المنتجات للمنظمة، وكذا زيادة معدلات البيع، فهو يعتبر لب العملية التسويقية، كونه يبحث عن متطلبات السوق ومشاكل الزبائن التي يسعى إلى نقلها إلى الجهة المسؤولة لتنفيذ هاته الأفكار على منتج فعلي يلبي الاحتياجات أو يشبع الرغبات، ثم يعتمد على أساليبه الابتكارية للتعريف بالمنتج وإقناع الزبون باقتناء المنتج وبالتالي تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة.

### 2.3.2. إتقان الأساليب التفاوضية لإتمام العمليات البيعية

يعتبر التفاوض من الأمور التي نمارسها باستمرار، لذا فإنّ قنانه أمر مهم جداً خاصة في مجال التسويق، وتعتبر قوى البيع عنصر مهم في المعاملات التسويقية للمنظمة، فهي تمثل اللاعب الأساسي والحالة الضابطة والمتحكمة في القضية التفاوضية مع مختلف أطراف التفاوض، فنجاح العملية البيعية يتوقف على مهاراتهم الحوارية وفن الإقناع ومدى قدرتهم على إعداد وقيادة المفاوضات. فالتفاوض طريقة تمكن الأطراف الوصول إلى اتفاق حول موضوع معين من خلال تبادل أفكارهم وآرائهم وعرض الحلول المناسبة، بمعنى أن التفاوض هو عملية اتصال بين طرفين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم، وبالتالي يمكن تعريف التفاوض على أنه "حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى، بهدف التوصل إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى من المكاسب"<sup>1</sup>، وهناك عدة أسس يجب اتباعها لنجاح عملية التفاوض واتخاذ القرار الناجح<sup>2</sup>:

- الفصل بين القضية وصاحبها والتعامل معها بشكل موضوعي، أي التركيز على إيجاد حل للمشكلة وليس مواجهة بعضهم البعض؛

- التركيز على المصالح والمرونة في تقبل اقتراحات ومطالب الطرف الآخر وليس التشدد في المواقف الذي يؤدي إلى طريق مسدود؛

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

<sup>2</sup> إيهاب كمال، مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 17.

- البحث عن بدائل واختيارات مختلفة قبل الوصول إلى اتفاق؛

- اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه والذي يمكن أن يكون قانوني، ديني، عادات وتقاليد، أو رأي أهل الخبرة والاختصاص...

ولا بد من التأكيد على أن عملية التفاوض عملية مستديمة، تقوم بها قوى البيع لتعظيم القيمة ولضمان فوائد أكثر داخل المنظمة أو خارجها كالتفاوض مع المرؤوسين حول شروط العمل والأجرة والعمولة التي يتقاضونها، والمهام المحولة لكل عنصر من الفريق التفاوضي هذا من جهة، ومن جهة الأخرى المفاوضات السارية خارج المنظمة والمتمثلة في التفاوض مع الموردين حول كمية السلع والتوصيل والسعر وطريقة السداد، وكذا الاتصال بالزبائن للتعريف بمنتجات المنظمة وتحسين صورتها وإقناعهم على الشراء، بالإضافة إلى التفاوض مع المنافسين لحل النزاع أو عرض التعاون فيما بينهم، أو الهيئات المالية كالبنوك وشركات التأمين.

ويبقى الهدف من التفاوض هو تحقيق أقصى المكاسب سواء كان المفاوض ينتهج استراتيجية تحقيق التعاون (ربح/ ربح) أو استراتيجية الصراع (ربح/ خسارة)، ويعتبر التفاوض مهارة لقوى البيع من أجل إتقان الصفقات البيعية أو ترويج الإيجابيات لتحسين صورة المنظمة، وما يجب أن تدركه قوى البيع أنه من الصعب أن يتم الحصول على كل ما تم تخطيطه ورسمه مسبقاً من الأهداف، فالدخول إلى المفاوضات والتعاون مع الطرف الآخر للوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين لا يحقق كافة الأهداف بل جزء منها حتى يتم تحقيق الاتفاق الذي يرضي الطرفين، فلا يمكن أن يحقق أحد الأطراف 100% من أهدافه ما لم يتنازل له الطرف الآخر عن كل شيء، وبالتالي فإن الهدف الرئيسي من التفاوض الذي يسعى رجل البيع تحقيقه هو الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين.

### 3.3.2. رقمنة قوى البيع

تمثل رقمنة قوى البيع جميع الجهود والنشاطات التسويقية التي تتم عبر الأنترنت للتواصل مع العملاء الحاليين والمحتملين، خاصة في وقتنا الحاضر الذي أصبح فيه الأفراد يقضون جل وقتهم على الأنترنت بما فيها القيام بالتسوق من خلال المواقع المخصصة للبيع، حيث أن متوسط استخدام الأنترنت للمستخدم الآن حوالي 6 ساعات في كل يوم، ويحدث هذا من خلال استخدام أجهزة الهاتف والحواسيب اللوحية والخدمات التي تعمل عبر الأنترنت، وتظهر أحدث بيانات "توقعات السوق الرقمي" أن إجمالي قيمة سوق التجارة الإلكترونية للسلع الاستهلاكية قد نما بنسبة 16% خلال العام الماضي، وبلغ إجمالي الإنفاق السنوي في عام 2017 ما يقارب 1.5



تربليون دولار<sup>1</sup>، وبالتالي فإن الطريقة التي يتسوق بها الأفراد قد تغيرت، وهذا يعني أن عملية البيع تغيرت، وكذا الأساليب التسويقية التقليدية لم تعد فعالة كما عهدت في السابق، الأمر الذي يدفع قوة البيع لتنشط في السوق الافتراضية مكان التقاء عدد كبير من المستخدمين عبر العالم، والأمر الأهم هو إمكانية التفاعل والتفاوض معهم مهما بعدت المسافات.

وقد عرف عدد مستخدمي الإنترنت تزايداً مستمراً حيث تجاوز سنة 2018 أربعة ملايين مشترك، وهذا العدد كبير يمثل حوالي نصف سكان العالم، فرغبةً في اقتناص الفرص برز تحدي أمام المؤسسات لتجنيد قوتها البيعية نحو التسويق الرقمي، فرقمنة قوى البيع أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في عمليات التجارة الإلكترونية. ويمكن تعريف رقمنة قوى البيع على أنها تزويد قوى البيع بأجهزة رقمية، أجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية<sup>2</sup>، ويشتمل على عنصر تدريب قوى البيع بهدف تحسين استخدام هذه الأدوات وفهم أفضل للبيئة الرقمية الجديدة وإتقانها بشكل أفضل، وتساهم رقمنة قوى البيع في<sup>3</sup>:

- الاستفادة بشكل أفضل من معرفة العملاء؛

- توفر المعلومات عند الحاجة إليها؛

- بيع أفضل بمساعدة أدوات المبيعات؛

- تدريب الفريق بشكل أفضل؛

- تحسين التقارير التجارية اليومية حول النشاطات البيعية.

بفضل الرقمنة وتطور وسائل الاتصال؛ أصبح العملاء متفطنون يبحثون عن معلومات حول المنتجات قبل شرائها، ما زاد من دورة الشراء وأصبحت تتم عبر الأنترنت، وقد ساهم الهاتف الذكي بشكل كبير في تحقيق ذلك، والذي دفع قوة البيع نحو التوجه لاستخدام التطبيقات وتكثيف الاتصالات الهاتفية لإبلاغ العميل بسرعة، وتوفير المعلومات التي يبحث عنها بدقة وتحسين فعالية حملاتهم التسويقية، وتسريع دورة المبيعات، بالإضافة إلى تقديم منتجات أو خدمات مصممة خصيصاً لتلي احتياجات العملاء المحتملين، حيث تم إحصاء عدد سكان العالم سنة 2019 بـ 7.676 مليار، حيث 5.112 مليار منهم يملكون هاتف، و4.388 مليار منهم

<sup>1</sup> مهند الحبيب السماوي، آخر إحصائيات العالم الرقمي، 2018، على الموقع الإلكتروني:

<https://elaph.com/Web/Opinion/2018/3/1196481.html> تم الاطلاع عليه في 2019/12/28..

<sup>2</sup> B. Bathelot, Digitalisation de la force de vente, 2019, Disponible sur le site : <https://www.definitions-marketing.com/definition/digitalisation-de-la-force-de-vente/>, Consulté le : 18/12/2019.

<sup>3</sup> نفس المرجع.

يستخدمون الإنترنت، و3.484 مليار يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي و3.256 مليار منهم يستخدم الهواتف الذكية للولوج إلى مواقع التواصل الاجتماعي<sup>1</sup>، ما يدل على أن الهواتف الذكية أصبحت جزء كبير في حياة الأفراد، ما يجعلها أفضل وسيلة للوصول إلى شريحة كبيرة من الزبائن، حيث نجد أن نصف سكان العالم يملكون الإنترنت في هواتفهم الذكية.

### 2.3.4. التوجه نحو استخدام شبكات التواصل الاجتماعي

إن ظهور مصطلحات جديدة في عالم التسويق كالتسويق الإلكتروني والمنظمة الافتراضية والسمعة الافتراضية عبر شبكات التواصل الاجتماعي، أصبح حديث المتخصصين في التسويق، كونه يخلق جوا من التفاعل المباشر مع الزبائن، وانتقال الكلمة المنطوقة الإيجابية من الزبائن ذوي الرضا العالي، ما يساهم في جذب زبائن جدد بتكاليف تكاد تكون معدومة، وبالتالي يمكن القول أن شبكات التواصل الاجتماعي أصبحت تمثل أداة تسويقية فعالة للوصول إلى المستهلكين وتوجيه أفكارهم بسرعة وبطريقة علمية.

### 2.3.4.1. تعريف شبكات التواصل الاجتماعي

لم يتفق الباحثون والأكاديميون على تعريف محدد للشبكات التواصل الاجتماعية ويرجع ذلك ربما لحداثة المصطلح وكذلك لتطوره المستمر، فمفهوم شبكات التواصل الاجتماعي على نطاقه الواسع يشير إلى تلك المواقع التي تسمح للمستخدمين بصياغة شبكة من الاتصالات مع مجموعة من الأفراد ترغب في مشاركة ملفك الشخصي، أخبارك، آخر التحديثات، التعليقات، الصور وغيرها، ويمكن ترجيح مرحلة الانطلاق الفعلي للشبكات الاجتماعية، بانطلاق موقع (Myspace) عام 2003، ثم موقع (Facebook) وغيرها من المواقع الحديثة، ويمكن تعريفها على أنها:

- عبارة عن مجموعة من الأعضاء أو الفاعلين الاجتماعيين الذين يرتبطون بنوع أو عدة أنواع من العلاقات<sup>2</sup>.
- عبارة عن خدمات مقدمة على شبكات الأنترنت والتي تشمل المحتوى الذي ينتجه المستهلك، أي مجموعة الانطباعات التي يصدرونها والناجحة عن خبراتهم وتجاربهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Simon Kemp, The global state of digital in october 2019, Disponible sur le site :

<https://wearesocial.com/blog/2019/10/the-global-state-of-digital-in-october-2019> , Consulté le : 31/ 12/ 2019.

<sup>2</sup> عدالة العجال، جلام كريمة، دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق المنتجات السياحية- دراسة إحصائية تحليلية-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 8، جامعة مستغانم، الجزائر، 2015، ص 3.

<sup>3</sup> Xiang.Z & Gretzel.U, *Role of social media in online travel information search*, Tourism management, N 3, 2010, p 6.

- كما تعرف على أنها شكل من أشكال الاتصالات الإلكترونية التي يمكن للمستخدمين من خلالها إنشاء مجتمعات عبر الأنترنت لمشاركة معلومات، أفكار، رسائل شخصية، ومحتويات أخرى كمقاطع الفيديو<sup>1</sup>.

- تمثل وسائل التواصل الاجتماعي في جوهرها شكل من التواصل البشري، تمتلك خصائص المشاركة، والانفتاح، المحادثة، التجمع والترابط<sup>2</sup>.

وبناءً على ما سبق من التعاريف؛ يمكن تعريف شبكة التواصل الاجتماعي على أنها وسيلة إلكترونية تجمع بين المؤسسات والزبائن في نوع محدد من الروابط الاجتماعية، والتي تضم مشتركين تجمعهم علاقات مختلفة قد تكون صداقة، قرابة، مصالح مشتركة، توافق فكري ومعرفي، علاقات دينية أو عقيدية... إلخ، كما أن الشبكات الاجتماعية تمكن مستخدميها من توطيد العلاقات فيما بينهم باعتبارها أداة تسمح لهم بإنشاء ومشاركة وتخزين المعلومات.

### 2.4.3.2 وسائل شبكة التواصل الاجتماعي

تتعدد وتنوع أشكال وسائل التواصل من حيث الأغراض التي تؤديها، فمحتوى الذي يتم إنشاؤه من قبل المستهلك والذي يتم دعمه من خلال وسائل التواصل الاجتماعي هو عبارة عن "مزيج من الحقائق والآراء، الانطباعات والشعور، الحكايات الحقيقية وحتى غير الحقيقية، الخبرات وحتى الشائعات"<sup>3</sup>، هذا وتتعدد الخدمات التي تقدمها شبكات التواصل الاجتماعي، والتي يمكن إجمال أهمها في ما يلي<sup>4</sup>:

- أ. الملفات الشخصية أو صفحات الويب: وهي ملفات يقدم فيها الفرد بياناته الأساسية، مثل الاسم، السن، تاريخ الميلاد، البلد، الاهتمامات، الصور الشخصية، ويعد الملف الشخصي بوابة الوصول إلى عالم الشخص؛
- ب. علاقات الصداقة: وهي خدمة تمكن الفرد من الاتصال بالأصدقاء الذين يعرفهم في الواقع، أو الذين يشاركونه الاهتمام نفسه في المجتمع الافتراضي، وتمتد علاقة الشخص ليس فقط بأصدقائه، ولكن تتيح الشبكات الاجتماعية فرصة للتعرف مع الأصدقاء بعد موافقة الطرفين أو متابعتهم من أجل تلقي أفكارهم؛
- ج. إرسال الرسائل: تسمح هذه الخدمة بإرسال الرسائل، سواء إلى الأصدقاء الذين في قائمة الشخص، أو غير الموجودين في القائمة؛

<sup>1</sup> Ramona Nelson & al, *Social Media for Nurses: Educating Practitioners and Patients in a Networked world*, Springer Publishing Company, New York, 2013, p 30.

<sup>2</sup> Sylvester Bowie, *Social work and the role of social media best practices*, Presentation: Association of Caribbean Social Work Educators (ACSWE) 11th Biennial Conference Curacao July 8-12, P 13.

<sup>3</sup> Xiang.Z & Gretzel.U, *OP-CIT*, P 6.

<sup>4</sup> عدالة العجال، جلام كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 4.

د. **ألبومات الصور**: تتيح هذه الخدمة للمستخدمين إنشاء عدد لا نهائي من الألبومات، ورفع مئات الصور، وإتاحة المشاركات لهذه الصور للاطلاع عليها أو تحويلها وتحميلها أيضا؛

هـ. **المجموعات**: تتيح الشبكات الاجتماعية فرص تكوين مجموعات بهدف معين أو لأهداف معينة، ويوفر موقع شبكات التواصل الاجتماعي لمؤسس المجموعة أو المنتسبين والمهتمين بها مساحة من الحرية أشبه بمنتدى حوار مصغر، كما تتيح فرصة التنسيق بين الأعضاء في الاجتماعات من خلال ما يعرف باسم الأحداث (Events) ودعوة الأعضاء لتلك المجموعات، ومعرفة عدد الحاضرين وعدد غير الحاضرين؛

و. **الصفحات**: ابتدع هذه الفكرة موقع الفيسبوك وتم استخدامها على المستوى التجاري بشكل فعال، حيث تسمح هذه الخدمة بإنشاء حملات إعلانية موجهة تتيح لأصحاب المنتجات التجارية فرصة عرض السلع، أو المنتجات للفئات التي يحددها، ويقوم موقع الفيسبوك باستقطاع مبلغ مع كل نقرة يتم القيام بها من قبل المستخدم.

ومن أشهر شبكات التواصل الاجتماعي المتواجدة حاليا نجد الفيسبوك (Facebook)، تويتر (Twitter)، ماي سبايس (Myspace)، فوكل + (Google+)، سكايب (Skype)، فايبر (Viber)... إلخ، كما نجد بعض المواقع تمكن من نشر مقاطع فيديو والموسيقى والأخبار والتعليقات، مثل ما يوفره موقع اليوتيوب (Youtube). وفيما يلي ترتيب استخدام الشبكات التواصل الاجتماعي في العالم لسنة 2021<sup>1</sup>:

- فيسبوك (Facebook) 2.895 مليار مشترك؛

- يوتيوب (Youtube) 2.291 مليار مشترك؛

- واتساب (WhatsApp) أكثر من 2 مليار مشترك؛

- إنستاغرام (Instagram) 1.386 مليار مشترك؛

- فيسبوك ميسنجر (Facebook Messenger) أكثر من 1.3 مليار مشترك؛

- وي شات (WeChat / Weixin) 1.242 مليار مشترك؛

- تيك توك (TikTok) 732 مليون مشترك؛

- (QQ) 606 مليون مشترك؛

- دوين (Douyin) 600 مليون مشترك؛

<sup>1</sup> BDM, *Chiffre réseaux sociaux 2021*, Disponible sur le site : [Chiffres réseaux sociaux - 2021 - BDM \(blogdumoderateur.com\)](http://Chiffres_reseaux_sociaux_-_2021_-_BDM_(blogdumoderateur.com)), consulté le 23/08/2021.

- تيليغرام (Telegram) 550 مليون مشترك.

وحسب الإحصائيات التي تم إعدادها في بداية شهر جانفي 2021، فإن الفيسبوك يعتبر أكثر شيوعا واستخداما ويحتل المرتبة الأولى، ثم يليه اليوتيوب 2.291 مليار مشترك، ثم يليه واتساب بأكثر من 2 مليار في المرتبة الثالثة، ليحتل إنستاغرام المرتبة الرابعة ب 1.386، أما المرتبة العاشرة فهي من نصيب تيليغرام ب 550 مليون مشترك.

### 3.4.3.2. أهمية شبكات التواصل الاجتماعي لقوة البيع

تمثل شبكات التواصل الاجتماعي مفتاح التسويق الرقمي الناجح، حيث تسمح الشبكات الاجتماعية مثل (Facebook) و(Twitter) و(LinkedIn) و(Instagram) لقوى البيع بالوصول إلى مليارات المستهلكين والتفاعل معهم، ويمكن اعتبارها سيفاً ذا حدين، من خلال بناء علاقة معهم والاستفادة من الكلمة المنطوقة الإيجابية من الزبائن الراضين، ومن الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ما يلي<sup>1</sup>:

- إمكانية الوصول إلى عدد كبير من العملاء كون استخدام مواقع التواصل الاجتماعي يساهم في تخفيض التكاليف الترويجية للتعريف بمنتجات المنظمة، والتي عادة ما تكون مجانية، أو بتكاليف أقل من استخدام الأساليب الترويجية الأخرى؛

- سهولة استهداف قطاعات معينة من خلال إمكانيات التصفية لفئات معينة من العملاء المستخدمين للإنترنت؛

- تكامل وسائل التواصل الاجتماعي عناصر التسويق التقليدي الأخرى كالترويق والتوزيع؛

- بناء المصدقية من خلال المشاركة في المنتديات ذات الصلة والرد على الأسئلة؛

- جمع معلومات حول المستخدمين (بيانات الملف الشخصي)، والتي يمكن استخدامها لاستهداف مجموعة معينة من المستخدمين للإعلان؛

- تحديد احتياجات الزبون بدقة من خلال التحدث إليه مباشرة وطرح الأسئلة والحصول على إجابات، أو إجراء استطلاعات الرأي، أو مراقبة التفاعل بين المنافسين والعملاء؛

- إن التفاعل والتواصل الدائم يسمح بتطوير العلاقات بين قوى البيع والعملاء ما يشعرهم بأهميتهم، والاهتمام الدائم بالحصول على المستجدات؛

<sup>1</sup> Innovation PEI ,Social media marketing, P3. Website: www.innovationpei.com

- إن التواصل المستمر بين قوى البيع والعملاء عبر مواقع التواصل الاجتماعي يمكن من معرفة ردود أفعال العملاء وآرائهم حول المنتجات والخدمات، مع إمكانية الرد السريع على الشكاوى إن وجدت؛ ولهذا تعتبر وسائل التواصل الاجتماعي الوسيط لتفاعل الأفراد فيما بينهم وتحقيق التواصل الدائم فيما بينهم، فقد جعلت مواقع التواصل الاجتماعي من السهل التفاعل والتواصل بين قوى البيع والعملاء، والتعرف على تفضيلاتهم، حيث يتم استخدامها بعد ذلك لتطوير استراتيجية مناسبة للترويج للعلامات التجارية<sup>1</sup>، لكن يخطئ من يظن أن استخدام المؤسسات لشبكات التواصل الاجتماعي سيكون الخيار الأمثل لفتح أبواب المبيعات والأرباح واختراق الأسواق المستهدفة، حيث أن<sup>2</sup>:
- نسبة نجاح المؤسسات من خلال شبكات التواصل الاجتماعي لم تتعد حوالي 20% من إجمالي الجهود التسويقية للمنظمة عبر تلك الشبكات؛
- لا زال هناك عدد كبير من المؤسسات لا تستخدم شبكات التواصل الاجتماعي عبر الأنترنت لسبب أو لآخر وقد تصل نسبة تلك المؤسسات بالعالم إلى حوالي 75%؛
- هناك قطاعات من العملاء قد لا تستخدم الأنترنت بشكل عام وشبكات التواصل بشكل خاص لأسباب قد تكون ثقافية أو تعليمية أو غير ذلك؛
- اختراقات المواقع الإلكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي قد يمثل مشكلة كبيرة وسلبية من سلبيات استخدام تلك الصفحات.

وعموماً يمكن القول أنّ ظهور وسائل التواصل الاجتماعي نقل استراتيجيات التسويق والإعلان نفسها من الصناعات التي تعتمد على مختلف قنوات السوق مثل التلفزيون وأجهزة الراديو إلى المنصة التواصل الاجتماعي. حيث تفتخر جميع العلامات التجارية والمؤسسات الكبرى اليوم بامتلاكها قاعدة معجبين كبيرة ومتابعين على جميع منصات الوسائط الاجتماعية الرئيسية مثل (Facebook) و (Twitter) و (YouTube) و (Instagram) وما إلى ذلك. لذا فإن منصات التواصل الاجتماعي ليست فعالة من حيث التكلفة فحسب، بل تزيد أيضاً من القرب بين المنتج والمستهلك<sup>3</sup>، وقد توصلت العديد من الدراسات الغربية إلى أن شبكات

<sup>1</sup> Vipin Nadda, Sumesh Dadwal, *Social media marketing*, Business Science Reference, N 12, 2015, P 360.

<sup>2</sup> محمد فلاق، دور شبكات التواصل الاجتماعي في التسويق المعاصر: منظور تحليلي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، جامعة شلف، الجزائر، 2017، ص 20.

<sup>3</sup> Nitin Kr. Saxena & Ritu Saxena , *Leveraging Social Media in the World of Sales: An Untapped Potential* , *International Journal of Advanced Computer Research* , 2013, P 147.

التواصل الاجتماعي هي برنامج تسويقي فعال لبناء صلات دائمة عميقة مع المستهلكين من خلال تقوية الصورة الذهنية وإدارة سمعة المؤسسات<sup>1</sup>.

### 5.3.2. أتمتة قوى البيع وتبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي

إن التجارب المكتسبة من واقع الأعمال التي تقوم بها إدارة المبيعات ولّد لديها أهمية العناية بالمعلومات؛ من أجل استخدامها عند الحاجة إليها في ميدان العمل وتحديد أفضل التوجهات في السوق، فعملية صنع أحسن القرارات لقوى البيع واتخاذ سلوكيات أكثر فعالية يستدعي توفر أدوات تكنولوجيا المعلومات، فبالنسبة للمؤسسات التي ترغب في تطوير علاقات أوثق مع عملائها، يجب أن تجمع معلومات قيّمة عن زبائنهم مع الحفاظ عليها والاستدلال بها عند الحاجة إليها بالاعتماد على أتمتة قوتها البيعية واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، خاصة إن كانت الشركة تمتلك فروعاً في مختلف الدول فهي تحتاج إلى تزويد قوتها البيعية بالمعلومات حول المنتجات الجديدة والاستراتيجيات التسويقية الجديدة، في المقابل الحصول على المعلومات حول الزبائن والمنطقة البيعية التي ينشطون فيها.

### 1.5.3.2. أتمتة قوى البيع Sales Forces Automation

تعتبر أتمتة قوى البيع الحل الأمثل لقوى البيع، فهي تشكل جزءاً من أنظمة إدارة علاقات العملاء (إدارة علاقات العملاء: CRM)، وتساعد في إتمام عمليات التنقيب من خلال المعلومات ومساعدة الشركات في جمع وإدارة وتخزين ومشاركة المعرفة من أجل تطوير علاقة مستدامة مع العملاء، ومع ذلك يشهد الواقع فشل 70% من المشاريع المتعلقة بأتمتة قوى البيع، إذ يواجه تنفيذ الحل بأتمتة قوة المبيعات مجموعة من الصعوبات من بينها: مقاومة التغيير، جودة استخدام أتمتة قوى البيع وصعوبة التقييم<sup>2</sup>.

على سبيل المثال ركز كبار مديري هيلتي (HILTI) جهودهم لسنوات عدة من أجل تحسين قدرات المعلومات في كل مستويات الشركة، فهم يشعرون بضرورة الإسراع في التحضير للمستقبل في كل يوم، والغوص في البحث وجمع المعلومات التي تخص الزبائن والأسواق والمنافسين عن طريق تزويد الموظفين بأدوات تساعد على اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> Kaouther Jridi & al, *Impact de la capacité d'absorption organisationnelle, de l'expérience professionnelle et de formation sur l'usage de l'automatisation de la force de vente*, La Revue Gestion et Organisation, 2017, p1.

<sup>3</sup> نور الدين الشيخ العبيد، كيف تتفوق الشركات باستخدام الصحيح للمعلومات والعاملين وتكنولوجيا المعلومات، دونالد مارشاند، وليام كتيغفر، مكتبة العبيكان، عمان، الأردن، ص 115.

### أ. تعريف أتمتة قوة البيع

تهدف أتمتة قوى البيع إلى الحصول على المعلومات حول الزبائن والسوق والمنافسين، فهي عبارة عن تقنية لاستخدام الأدوات والبرامج لمكننة عملية البيع والتي تساهم في تسريع خدمة الزبائن، وتهدف إلى زيادة إنتاجية قوى البيع وقدراتهم، من خلال أتمتة المهام المتعلقة بمعالجة الطلبات وإدارة الاتصال ومشاركة المعلومات ومراقبة المخزون وتتبع الطلبات وإدارة العملاء وتحليل توقعات المبيعات وتقييم أداء قوى البيع<sup>1</sup>، وباختصار فإن أتمتة قوى البيع هي عبارة عن الاعتماد على البرامج التي تقوم بمراقبة المخزون وتجهيز المبيعات وتتبع تفاعلات العملاء، بالإضافة إلى تحليل توقعات المبيعات والأداء، وتوفير مجموعة أدوات وهيكل إعداد التقارير لقوى البيع.

ويستخدم مصطلح أتمتة قوى البيع لوصف تطبيق التقنيات الحوسبة لدعم عملية البيع وإدارة المبيعات وتحقيق الأهداف المرجوة، وتمثل كل من الأجهزة والبرمجيات عناصر أتمتة قوى البيع، وتشمل الأجهزة والأدوات: الهاتف الجوال، دليل الهاتف، محفظة، قلم ومفكرة مواعيد، مكتب، تجهيزات مكتبية، آلة تصوير، كمبيوتر محمول، شبكة الأنترنت...، التي تمكنهم من الحصول على المعلومات ذات الصلة بحاجات العميل، أما البرمجيات فيتم تصميمها لالتقاط البيانات ذات الصلة بالعملاء ثم تخزينها وتحليلها وتوزيعها على قوى البيع ومديري المبيعات من أجل أن يصبحوا أكثر فعالية أو كفاءة في السعي لتحقيق أهدافهم<sup>2</sup>.

### ب. الهدف من أتمتة قوة البيع:

تستلزم عملية البيع توفر البيانات الصحيحة في الوقت المناسب، وذلك باستخدام مجموعة النظم والبرامج التي تقوم بتسجيل مختلف المعلومات حول المنظمة وتساهم بشكل أفضل في فهم احتياجات العملاء، ما يؤدي إلى ارتفاع معدلات تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء حقيقيين، والهدف من أتمتة قوى البيع يتمثل في<sup>3</sup>:

- تحسين كفاءة قوى البيع وتشجيع العمل على قبول واستعمال التكنولوجيا في عمليات البيع؛
- تحقيق رضا الزبون وإدامة العلاقة معه والذي يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الربحية؛
- بناء قاعدة المعطيات حول الزبون بوصف العلاقة معه بشكل مفصل، حتى تضمن التوافق بين متطلباته وخطة العرض المقدمة له؛

<sup>1</sup> نظام موسى السويدان، سمير عزيز العبادي، تسويق الأعمال: التسويق الصناعي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 345.

<sup>2</sup> Francis A. Buttle, *Sales forces automation : What do we know ?* Macquarie Graduate School of Management, Sydney, Australia, 2005, p 6.

<sup>3</sup> حميد الطائي وآخرون، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 190.



- تجميع بيانات دقيقة ومهمة لقوى البيع، حيث يوفر إمكانية إدخال البيانات واستخدام تحليلات متقدمة للحصول على المعلومات في الوقت المناسب عن مبيعات المنتج واتجاهات السوق والمنافسة وتفضيلات الزبائن؛  
- مراقبة تطورات السوق بشكل أفضل؛

- استخدام أنظمة كومبيوتر وبرمجيات مرنة وقابلة للتكيف مع استخدام مختلف الأجهزة التي توفر الدعم المعلوماتي وسرعة انتقال المعلومة، وهذا ما يسمح لوظائف البيع والتسويق أن تتحرك بسرعة لإحراز ميزة تنافسية والمحافظة عليها<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكن أن ننوه إلى أهمية استثمار المؤسسات في تجهيز قوة بيعها بالأدوات اللازمة والبرامج، التي أصبحت تعتبر وسائل لا غنى عنها في زيادة المبيعات وتحقيق ربح أكثر، بالإضافة إلى اختصار الوقت والجهد والمكان، وكذا تحسين إدارة المبيعات.

### 2.5.3.2. تبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في البيع

يمكن اعتبار نقطة انطلاق الذكاء الاصطناعي من خلال أعمال آلان تورينج الذي كان يحاول من خلالها الإجابة عن السؤال هل الآلة تفكر؟، حيث اقترح نموذج يعرف الآن باختبار تورينج لتحديد ما إذا الأجهزة يمكن أن تستوعب، ثم قام بتطويرها جون مكارثي<sup>2</sup>، ويتمثل مصطلح الذكاء الاصطناعي في الأنظمة أو الأجهزة التي تحاكي الذكاء البشري لأداء المهام والتي يمكنها أن تحسن من نفسها استنادا إلى المعلومات التي تجمعها<sup>3</sup>، حيث أصبحت العديد من المؤسسات العالمية تتبنى الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلم الآلي والتطبيقات المعرفية لتقديم أفضل تجربة للعملاء، كونه أصبح وسيلة ضرورية لمساعدة قوى البيع في تبسيط الجهود التسويقية وخلق التميز مقارنة بالمنافسين، وتهدف المؤسسات من وراء تبني الذكاء الاصطناعي إلى:

- جمع كميات هائلة من البيانات حول العملاء والتنبؤ بأنماط سلوكياتهم واحتياجاتهم وتفضيلاتهم، وتقديم خدمة عملاء مكيفة ومخصصة؛

- تقديم أفضل تجربة للعميل والحفاظ عليه من الهروب إلى المؤسسات المنافسة؛

- زيادة إنتاجية قوى البيع من خلال جذب العملاء وإتمام الصفقة معهم؛

- الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات العملاء وسلوكياتهم والوصول إلى العملاء المحتملين؛

<sup>1</sup> أسعد كامل الياس، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، دانييل م. ستويل، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ص 342.

<sup>2</sup> Avenade, L'intelligence artificiel, Téléchargé depuis le site : [extrait-note-ia-retail.pdf\(avanade.com\)](http://extrait-note-ia-retail.pdf(avanade.com)), Consulté le : 01/02/2019.

<sup>3</sup> إيهاب خليفة، مجتمع ما بعد المعلومات: تأثير الثورة الصناعية الرابعة على الأمن القومي، العربي للنشر والتوزيع، ابو ظبي، 2018، ص 40.

- تحسين مستوى التفاعل مع العملاء من خلال روبوتات الدردشة التفاعلية التي تعتمد في عملها على الذكاء الاصطناعي في إجراء المحادثات مع العملاء؛

- تعزيز أداء الإعلانات وذلك من خلال الفرصة التي يحققها الذكاء الاصطناعي في الحصول على البيانات المتولدة من الشبكة العنكبوتية حول التركيبة السكانية، وسلوك الشراء، والأهداف، والاهتمامات وعمليات البحث، مما يساهم في توفير تحليلات خاصة حول السوق المستهدفة؛

ويمكن الإشارة إلى أنه بفضل تقنيات التسويق الرقمي أصبحت الآن المؤسسات قادرة على التنبؤ باحتياجات زبائنها والتخطيط لرفع مبيعاتها، فوجود البيانات الضخمة وظهور الذكاء الاصطناعي تمكن المسيرين من الحصول على معلومات أكثر عن الزبائن الحاليين والمستهدفين، وسهل من إمكانية الوصول إليهم<sup>1</sup>.

#### أ. الذكاء الاصطناعي كأداة لتسهيل عمل قوى البيع:

إن التوجه الحالي للمؤسسات هو البحث عن أساليب وأدوات مبتكرة تساهم في تفعيل عملية البيع، خاصة في ظل المغريات التي شهدتها التطورات التكنولوجية، حيث أصبح استخدام التكنولوجيات الحديثة سلاح نفاذ للتخلص من المنافسة، كدمج الذكاء الاصطناعي لتعزيز أداء قوى البيع وتحقيق قيمة مضافة، قد أصبحت العديد من المؤسسات بالفعل تتبنى حلول الذكاء الاصطناعي في تحسين خدمة العملاء، وإدارة المخزون والإمدادات، وإدارة الحملات التسويقية، وتطوير خدمات ما بعد البيع، فاعتماد إدارة المبيعات للروبوتات من أجل تسهيل عمل قوى البيع يعتبر ميزة تنافسية لها ويخلق لها قيمة مضافة هذا من جهة، إلا أن استخدام الروبوتات يمكن أن يكون تهديدا للقوى البيعية من جهة أخرى، حيث يشير تقرير مركز ماكينزي (Mackinzy) إلى أن التشغيل الآلي قد يقلل من 400 إلى 800 مليون وظيفة بحلول عام 2030 داخل فريق البيع، واستنادا إلى دراسة تم إعدادها في 2013 بعنوان "هل تأخذ الروبوتات وظيفتي؟"، وتم تجميع بعض الأدوار التسويقية والبيعية التي يحتمل أن يتم استبدالها بالروبوتات في السنوات القليلة المقبلة والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- التسويق عبر الهاتف: من المتوقع أن يتراجع النمو الوظيفي في مساحة التسويق عبر الهاتف بنسبة 3% بحلول عام 2024 .

<sup>1</sup> سامية شهبي قمورة وآخرون، الذكاء الاصطناعي بين الواقع والمأمون (دراسة تقنية وميدانية)، الملتقى الدولي حول الذكاء الاصطناعي : تحدي جديد للقانون؟، الجزائر، يومي 26-27 نوفمبر، 2018، ص 14.

<sup>2</sup> بالاعتماد على:

- Carl Benedikt Frey, Michael Osborne, *the future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?*, Oxford Martin Programme on Technology and Employment, University of Oxford, 2013, p 3.  
- Sophia Bernazzani, *10 jobs artificial intelligence will replace (and 10 that are safe)*, 2019, Disponible sur le site : <https://blog.hubspot.com/marketing/jobs-artificial-intelligence-will-replace>, Consulté le 11/01/ 2020.

- **ماسكي كتب الدفاتر:** إذ يتوقع أن تصبح معظم الدفاتر آلية، حيث تم إعداد برامج خاصة بمسك الدفاتر مثل (QuickBooks) و(FreshBooks)، الأمر الذي يساهم في خفض التكاليف الناتجة عن أجور المستخدمين، ويتوقع أن تنخفض هذه الوظيفة بنسبة 8% بحلول 2014.

- **الاستقبال:** يمكن للهاتف والشركات الافتراضية استبدال دور موظف الاستقبال التقليدي، خاصة في الشركات التكنولوجية الحديثة وتطور عملية البيع والتي أصبحت تتم عبر الأنترنت.

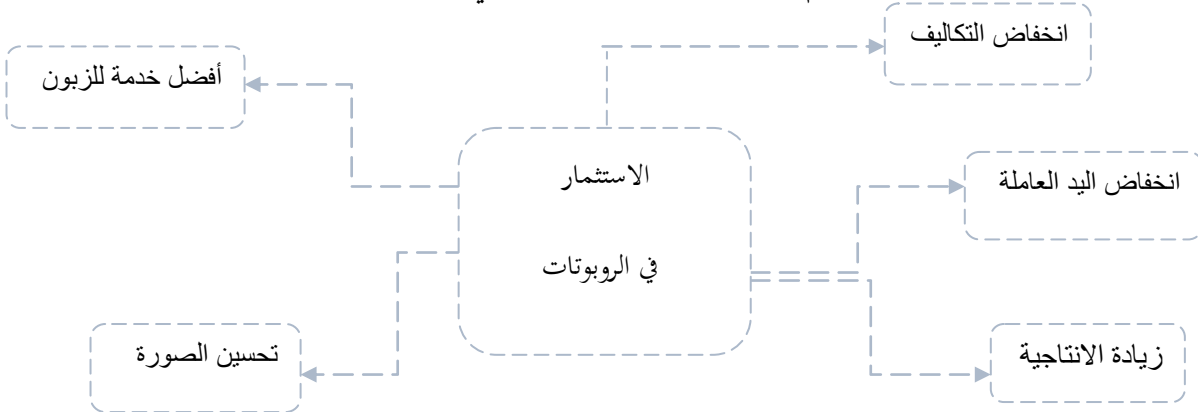
- **السعاة:** لقد حل محل السعاة وتسليم الناس طائرات بدون طيار والذي سيهيمن تماما على هذه الوظيفة، حيث يتوقع أن تنمو بنسبة 5% بحلول 2024.

- **المدقق اللغوي:** حيث أصبح هناك العديد من البرامج التي يعتمد عليها في التدقيق اللغوي، والتي تجعل من السهل التحقق من الكتابات مثل (Microsoft Word Grammarly)، ويتوقع أن تنمو بنسبة 84% بحلول عام 2024.

- **محللو أبحاث السوق:** حيث أصبح من السهل جمع البيانات بفضل الذكاء الاصطناعي والاستطلاعات الآلية وتحليلها، ويحتمل أن تزول هذه الوظيفة بنسبة 61% بحلول عام 2024.

ويحقق الاستثمار في الروبوتات مجموعة من المزايا والفوائد، والتي نعرضها في الشكل الموالي:

#### شكل رقم (14.2) : مزايا الاستثمار في الروبوتات



المصدر: ورقة بحثية تم تحميلها، من الموقع: بتاريخ 2020/01/11.

<https://plastoyo.com/doc/1-STAUBLI%20ROBOTICS/Whitepaper.pdf>

وفي الأخير يمكن أن نخلص إلى أن التقدم الهائل للذكاء الاصطناعي الذي أحرزه في التعلم الآلي، وقدرته على التعرف على الوجوه والأغراض، وتحويل الكلام إلى نصوص أو تحويل النصوص إلى كلام، فتح المجال أمام إمكانية حدوث تفاعل أكثر واقعية بين الزبائن والآلة، ما شجع المؤسسات على استخدام الروبوتات للقيام بالمهام البيعية وللقيام بمهام اخرى.

## ب. تقنيات الذكاء الاصطناعي كآلية لتحسين أداء قوى البيع:

هي برامج تتكون من قواعد بيانات بحثية وحقائق، صممت لتساعد المهتمين بشكل عام وقوة البيع بشكل خاص في معالجة اللغات، والتعرف على الكلام، والأشكال، والبرمجة الآلية<sup>1</sup>. ويوفر ميزات أخرى لإدارة المبيعات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي ومن بينها<sup>2</sup>:

- **البريد الإلكتروني:** تعتمد الرسائل الإلكترونية على الذكاء الاصطناعي في ظهور الرسائل المهمة، من خلال الاستفادة من تصفية البريد العشوائي، بعد معالجة الرسائل الواردة والكشف عن البريد المزعج بسرعة، كما توفر تقنية الرد الذكي (الأوتوماتيكي) للرسائل القصيرة.

وعلى سبيل المثال تستخدم (Google TensorFlow) أحد أكثر أنظمة الذكاء الاصطناعي تطورا والذي يمكنه حظر أكثر من 99.9% من البريد المزعج. وقد طورت الشركة أيضا وظيفة تسمى (Smart Compose) القادرة على إنهاء جمل المستخدم.

كما أن غريلة الرسائل الواردة يمكن أن تحجب رسائل مهمة وتضعها في ملف الرسائل المزعجة ما يسبب عدم قراءة محتواها من طرف رجل البيع.

- **شبكات التواصل الاجتماعي:** يؤثر الذكاء الاصطناعي إلى حد كبير على طريقة تقديم المعلومات، خاصة على الشبكات التواصل الاجتماعية، فعلى سبيل المثال يقوم (Facebook) بفرز المنشورات من جهات الاتصال والصفحات التي تليها، ثم يقوم بتصنيفها لتمييز المنشورات الأكثر أهمية، مع إخفاء الآخرين تماما.

وهذا يساعد بشكل كبير قوة البيع في جمع المعلومات حول الأفراد المستهدفين وردود أفعالهم وسلوكياتهم وكذا خصائصهم الشخصية والديمغرافية .

- **محركات البحث:** لا يمكن أن تعمل محركات البحث بدون ذكاء اصطناعي، بالنظر إلى الحجم الهائل للويب، حيث يتم استخدامه على شكل روبوتات تتصفح المواقع لفهرستها، وتصنيفها وتحديد ترتيب العرض التقديمي وفقا لمصطلحات البحث. فهو يسهل الحصول على المعلومات التي يحتاجونها من مواقع الإنترنت وبسرعة، حتى أنه يتيح لهم تخصيص النتائج وفقا لنوع البحث: عرض الطقس أو إجراء حسابات أو تحويلات العملة...إلخ.

<sup>1</sup> Jamil Itmazi, Third International Conference On Information and Communication Technologies for Education and Training, khartoum, Sudan, March 12-14, 2016, p 445.

<sup>2</sup> Didier Müller, *l'intelligence artificiel*, 2020. p 13, Disponible sur le site : <https://www.gisnt.org/pdf/602a8eaa3510b-IA.pdf>

- الترجمة: تقدم خدمات الترجمة الآلية فضلا كبيرا لرجال البيع في محاولة إتمام الصفقات البيعية مع أفراد بمختلف اللغات، حيث يمكن الوصول إليها عبر خدمات مثل الترجمة من (traduction Google)، أو المدججة مباشرة في مواقع مثل (Facebook)، والتي تطورت إلى حد إنتاج نصوص مفهومة وواضحة، وهذا بفضل تقنيات التعلم كما هو في حالة الذكاء الاصطناعي.

- مواقع البيع: يحتل الذكاء الاصطناعي مكانا ذو أهمية في مواقع المبيعات عبر الأنترنت، حيث يعمل على اقتراح مقالات جديدة لتفقدتها وهذا بناءً على تاريخ البحث والتصفح للمستخدم، ويعتمد على الذكاء الاصطناعي في تسيير مراكز الفرز مع الاستخدام المتزايد للروبوتات في تجهيز البضاعة ونقلها من مكان لآخر.

- تطبيقات الملاحة: لقد غير الذكاء الاصطناعي أنماط حركة المرور الخاصة برجال البيع، وذلك بفضل تطبيقات التنقل مثل (Waze) أو خرائط (Google)، حيث تسمح هذه التطبيقات خاصة لرجال البيع المتنقلين من منطقة إلى أخرى أو بلد لآخر بتحديد مسار الطريق آخذة بعين الاعتبار حركة المرور مع توفر البديل لتعديل المسار من أجل تجنب الاختناقات المرورية، وبالتالي تحديد أقصر طريق وتقدير وقت الوصول .

### خلاصة:

تظهر أهمية رجل البيع في خلق الطلب وزيادته على السلع والخدمات، كونه يعتبر حلقة وصل بين المنظمة وزبائنهما، فإن دوره يكمن في تحديد ماهية وخصائص تلك السلع والخدمات التي تشبع تلك الحاجات والرغبات، ما يمكن من تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة.

إنّ نجاح هذا النشاط، يعتمد على إعداد وإدارته بطريقة فعالة وبناءً على ذلك تتحمل إدارة المبيعات تخطيط البرنامج البيعي وتنفيذه ومتابعته وتقييم جهود البيع، وما يتضمنه من تحديد الأهداف وتنظيم قوى بيع وكذا البحث عن رجال البيع واختيارهم وتدريبهم وتوعيتهم وتقييم أدائهم.

ومن أجل تحسين أداء قوى البيع يجب أن تواكب المنظمة التوجهات الحديثة لعملية البيع لتعزيز نمو مبيعاتها، كالتوجه نحو الرقمنة وأتمتة العمليات البيعية واستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتسهيل الإجراءات البيعية، وإتقان فن التفاوض الذي يساهم في كسب الصفقات وإتمام العمليات البيعية، وفي الأخير الاعتماد على شبكات التواصل الاجتماعي للتفاعل مع العملاء وإدامة العلاقة معهم.



## الفصل الثالث

### تمهيد:

إن التعرف على الأداء يساعد الإدارة في الكشف عن جملة من النواحي كتحديد المدى الذي تستطيع المنظمة فيه التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف، كما أنه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف.

ووفقًا لقول مأثور معروف "ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته"، بعبارة أخرى، بدون قياس، لا يمكن للمنظمة معرفة مكانها في الوقت الحاضر وأين تتجه في المستقبل، لذلك؛ يمثل قياس الأداء وسيلة تسمح للإدارات بمقارنة الأهداف المتوقعة مع الأهداف المحققة، لتحديد أسباب الانحرافات واتخاذ القرارات ذات الصلة لتقليل الفجوة بين النتائج المرجوة والنتائج التي تم الحصول عليها من حيث قياس الأداء، فإنه يمثل وسيلة لتوجيه سلوك الجهات الفاعلة في المنظمة وتحفيزهم للحكم على أداء الأفراد العاملين في المنظمة.

فأهمية قياس الأداء تكمن في قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقًا، لذ يعدّ استعمال المؤشرات الأداة الأكثر استخدامًا لقياس الأداء بشكل عام ويحدد مسار المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو، وسيتم في هذا الفصل تحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه وتقييمه، وتحديد مؤشرات الأداء المالية وغير المالية بصفة عامة وبشكل خاص عرض مؤشرات قياس الأداء في شركات التأمين، وأخيرًا يتم التطرق إلى تقييم أداء شركات التأمين في السوق الجزائرية.



### 1.3. التأصيل النظري لمفهوم الأداء في شركات التأمين

يعتبر مفهوم الأداء مفهوماً واسعاً نتيجة للتغيرات التي تواجهها المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وتؤثر على نشاطها، ما يعكس استمرارية الباحثين في التركيز على الأداء في مجال التسيير، باعتباره العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والاستمرار، وقد تنوعت الأفكار التي حاولت توضيح مفهوم الأداء حيث ارتبط في البداية بالزمن اللازم للقيام بالعمل، ثم انتقل هذا المفهوم إلى التحكم في الأسعار، فالاهتمام بالمساهمين والموردين والعمال، ليتم ربطه بالتغيرات التي تحيط بالمنظمة ليكون أداءً اجتماعياً بيئياً متميزاً على مستوى المجتمع ككل<sup>1</sup>.

#### 1.1.3. المفاهيم الأساسية للأداء

إن عملية الأداء هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحراف، بل وطرق علاجها على المدى القصير والمدى البعيد.

##### 1.1.1.3. ظهور مصطلح الأداء

تشير الشواهد إلى أن البابليين، الفراعنة وقدامى الصينيين كانوا يهتمون بتقدير الغلة وفقاً لاعتبارات كنوعية التربة، وفرة المياه، حماس الفلاحين وخبرتهم في العمل، فقد انطلقوا من حسابات ومعايير بسيطة، إلا أنها تعتبر مفيدة في متابعة التنفيذ، أما على مستوى التسيير فالتطور الحاصل في الأداء انصب في المجال التطبيقي على أبعاد ومقاييس مالية أولاً ثم ضم لها مقاييس غير مالية<sup>2</sup>.

إلا أنه عند البحث عن أصول مصطلح "الأداء"، وجد (Bourguignon Annick) أن كلمة "أداء" استخدمت لأول مرة في أواسط القرن التاسع عشر في المجال الرياضي، لتعيين النتائج التي حصل عليها حصان السباق من جهة، والنجاح في السباق من جهة أخرى. ثم اهتم بالنتائج والإنجازات الرياضية للرياضي. خلال القرن العشرين تم إدخاله في المجال الصناعي، للإشارة إلى قدرات الآلة وارتباطها بالعوائد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة قاصدي مراح، الجزائر، 2009، ص222.

<sup>2</sup> بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص2.

<sup>3</sup> A.Dohou, N.Berland, *Mesure de la performance globale des entreprises*, Institut d'Administration des Entreprises, 2007, p154 .

ويرجع أصل كلمة الأداء اللغوي إلى اللغة الإنجليزية (To perform) والتي تعبر عن الإنجاز، أو القيام أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة<sup>1</sup>، أما من ناحية المعنى فلفظ الأداء يعكس ثلاثة معانٍ والمتمثلة في: التعبير عن نتيجة الحدث، تنفيذ عمل معين، التعبير عن نتيجة حدث أو فعل ما<sup>2</sup>.

### 2.1.1.3. تعريف الأداء

يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الأداء، حيث يرجح هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وزوايا استخدام هذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريف الأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية<sup>3</sup>، وفيما يلي سيتم عرض أهم التعاريف الشاملة لمفهوم الأداء:

يعرف خيراحام (A.Kherakhem) الأداء على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز مهمة أو تنفيذها، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف"<sup>4</sup>. ويعرفه بيتر دراكر (P. Drucker) على أنه: "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>5</sup>، وهنا اعتبر الأداء كمقياس للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي، والذي يتمثل في البقاء واستمرار نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم قدرة المنظمة على إرضاء جميع الأطراف الفاعلة. أما من وجهة فيليب لورينو (Philippe Lorino) فإن الأداء هو: "كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذو أداء ما يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن يكون ذو أداء ما يساهم في تحقيق الهدفين معا"<sup>6</sup>. كما يعرف على أنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد بغرض تحقيق الأهداف المسطرة"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي عربي)، ط31، دار الآداب، بيروت، لبنان، 2003، ص 895.

<sup>2</sup> Ecosip, *Dialogue autour de la performance d'entreprise : les enjeux*, Ouvrage collectif, L Harmattan Inc, Paris, France, 2000, p15-16.

<sup>3</sup> شوقي بوقرية، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2010-2011، ص 41.

<sup>4</sup> طلحة عبد القادر، قياس كفاءة المؤسسات التعليمية باستخدام التحليل التطويقي للبيانات (DEA)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، غير منشورة، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016-2017، ص 03.

<sup>5</sup> عامر أسامة، تقييم كفاءة صناعة التأمين التجاري في الجزائر: دراسة حالة شركات التأمين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2018-2019، ص 129.

<sup>6</sup> Philippe Lorino, *Methodes et pratiques de la performance : Le pilotage par le processus et les compétences*, édition d'organisation, paris, France, 2003, p 5.

<sup>7</sup> Alain Fernandez, *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Edition d'organisation, 2eme edition, 2000, Paris, Francem p 41.

قد أشارت المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية إلى الأداء على أنه: منظومة متكاملة لتنتج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على ثلاث مكونات<sup>1</sup>:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة: والتي تنطوي على التأكد من سيرورة أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة مع تحقيق أكبر قدر من الإنتاج ذو جودة بوقت وتكلفة أقل.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة: بمعنى الوقوف على مدى قرب المنظمة من تحقيق الفعالية على أساس كل وحدة.

- أداء المنظمة في إطار السياسات العامة في المنظمة: هناك العديد من العوامل الخارجية التي تخرج عن نطاق الإدارة تنعكس بالضرورة على أدائها، وبالتالي يكون من الإجحاف الحكم على هذا الأداء رغم تأثير هذه العوامل، أو في غياب تأثيرها عليه.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الأداء عبارة عن الانعكاس المتحصل عليه من العمل الذي تم القيام به، من خلال استغلال المنظمة لمواردها المالية والبشرية بطريقة تعظم بها القيمة وتخفف تكاليفها، ويمكن اعتبار الأداء هو حاصل تفاعل بين كيفية استخدام الموارد والنتائج المتحصل عليها. كما يتضح من خلال التعاريف أن الأداء هو محصلة التفاعل بين الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية مع مراعاة تأثير البيئة المحيطة عليهما. يرتبط الأداء بمفاهيم أخرى أهمها الكفاءة والفعالية، حيث ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة مراقبة الأداء في المنظمة، وتمثل الفعالية معيارا يعكس درجة تحقق الأهداف الموضوعية، وتعرف على أنها العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف، أي أنها تعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المنظمة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية، وتقاس الفعالية كما يلي<sup>2</sup>:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{النتائج المتوقعة}} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} = \text{الفعالية}$$

1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير والتنمية في الوطن العربي، جامعة الدول العربية بالقاهرة، مصر، 1999، ص 9.

2 عامر أسامة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

يقصد بالكفاءة الاستخدام الأمثل للمدخلات، فالكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية معينة بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط<sup>1</sup>، وتشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين<sup>2</sup>. وتعتبر عن تحقيق أكبر قدر من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات في أقصر وقت وبأكبر قدر من الرضا والارتياح، ويعبر عن الكفاءة بالمعادلة الآتية<sup>3</sup>:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}}$$

ويمكن التمييز بين الكفاءة والفاعلية في الجدول التالي:

جدول رقم (1.3): مقارنة بين الكفاءة والفاعلية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات: العمل، المعلومات، المواد، المعدات.	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات: الأرباح، العائد، رقم الأعمال.	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفاعلية

المصدر: غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية مجمع صيدال: أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017-2018، ص 8.

من خلال ما سبق؛ نستنتج أن الكفاءة والفاعلية معا تعبران عن أداء الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة، ويتمثل الأداء في الربط بينهما، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، أي أن الفعالية تتحقق

<sup>1</sup> زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفاعلية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 99.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010، ص 54.

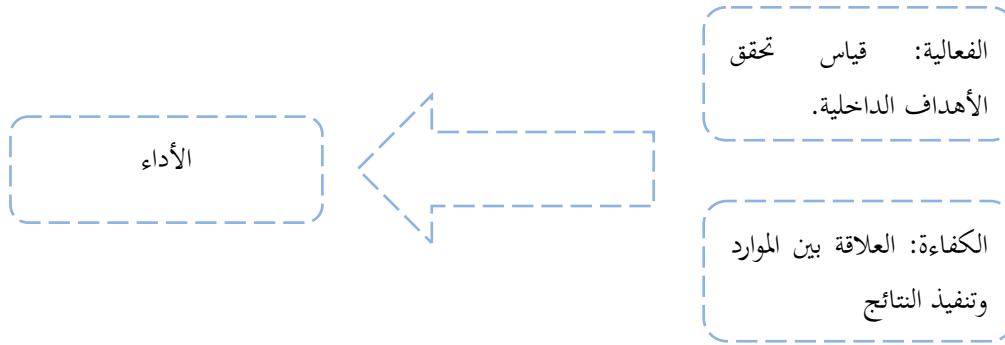
<sup>3</sup> عامر أسامة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وتعتبر العلاقة بين الأداء والفعالية والأداء بالمعادلة الآتية<sup>1</sup>.

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

وبناءً على ما سبق، يمكن تمثيل العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة في الشكل الآتي:

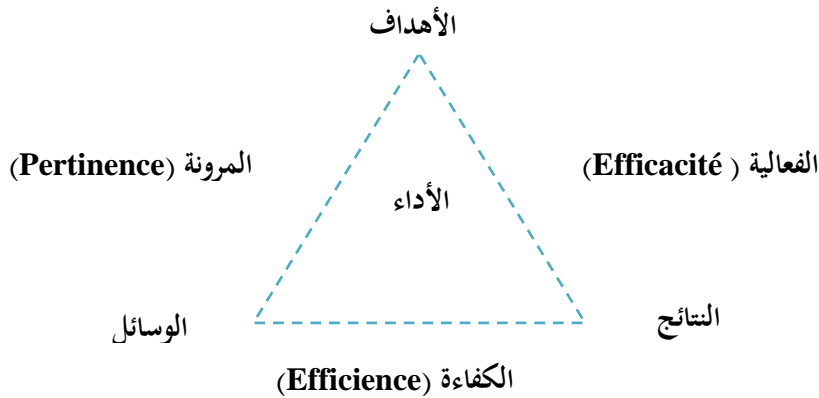
شكل رقم (1.3): العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة



المصدر: من إعداد الباحثة.

يضع (Gibert) الأداء في وسط المثلث الذي يجمع المفاهيم مع الكفاءة والفعالية والمرونة، وتعرف هذه المفاهيم في ثلاثية: الأهداف، الوسائل، النتائج. كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (2.3): مثلث الأداء



Source : Nicolas Maranzana, *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, Sciences de l'ingénieur, Université de Strasbourg, France, 2009, P 58.

<sup>1</sup> Ilona Bartuševičienė, Evelina Šakalytė, *Organizational Assessment: Effectiveness VS Efficiency*, Social Transformations in Contemporary Society, N1, 2013, P50.

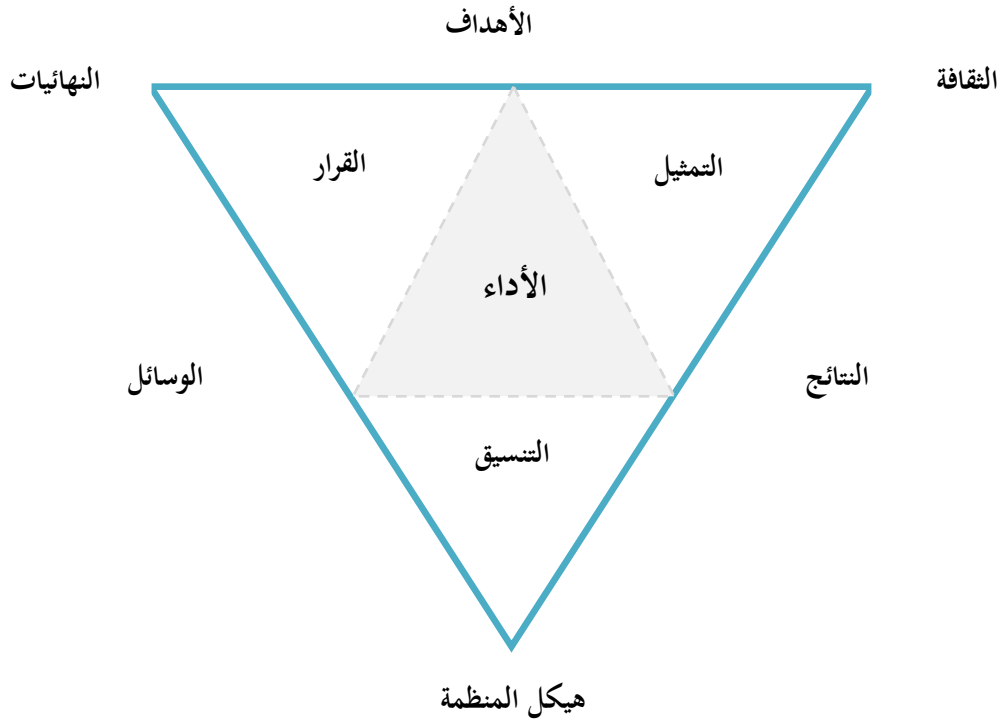
- محور النتائج والأهداف: يمثل الفعالية، التي تعرف على أنها تتعلق بتحقيق نتائج معينة في إطار الأهداف المحددة.

- محور النتائج والوسائل: ويعرف بالكفاءة، بمعنى النسبة بين الجهد الناتج وإجمالي الموارد المستخدمة، وهذا يعني تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

- محور الأهداف والوسائل: يعرف بالملاءمة، أي العلاقة بين الوسائل والأهداف المطلوب تحقيقها، أي التخصيص الصحيح للموارد.

ونظرا لارتباط مختلف الأنشطة معا لتحقيق أهداف المنظمة، فمن الضروري تقييمها جميعا من أجل الحصول على الأداء العام، حيث يقترح (Gartiser) وآخرون تمديد مثلث (Gibert) لجميع أنشطة المنظمة متضمنا الثلاثية: أهداف، ثقافة، هيكل<sup>1</sup>. والمثلث الآتي يبين الأداء الممتد:

شكل رقم (3.3): مثلث الأداء الممتد



Source : Nicolas Maranzana, *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, Sciences de l'ingénieur, Université de Strasbourg, France, 2009, P 58.

<sup>1</sup> Nicolas Maranzana, *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, Sciences de l'ingénieur, Université de Strasbourg, France, 2009, P 58.

لذا فإن الأهداف والنتائج تعتمد على جميع القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)، أما تخصيص الموارد ونتائج الأنشطة تعتمد على هيكل المنظمة، كما يتطلب تحديد الأهداف والوسائل بما يتماشى مع الأهداف وبالتالي تتطور جميع أنشطة الشركة في مثل هذا النظام<sup>1</sup>.

### 2.1.3. آليات تحسين الأداء

تتجه المؤسسات نحو تحسين أدائها لمواجهة المنافسة والمتغيرات في بيئتها العامة والصناعية، ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى<sup>2</sup>، ويعتبر من الأهداف الاستراتيجية للإدارة وعملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام<sup>3</sup>، ويحمل تحسين الأداء في طياته معنى التغيير أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر جديد يخلق نمط جديد للمنظمة. ويمكن الإشارة إلى أن تحسين الأداء هو عملية حتمية تلي عملية تقييم الأداء بعد تحديد الانحرافات واتخاذ التدابير التصحيحية من خلال البحث عن تقنيات جديدة، أو تصميمات مبتكرة، أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء.

### 1.2.1.3. أشكال تحسين الأداء

يمكن تمييز نوعين لتحسين الأداء، الأول يسمى التحسين الجذري والثاني يسمى التحسين المستمر، والجدول التالي يعرض خصائصهما:

<sup>1</sup> Nicolas Maranzana, **Op-cit**, P 58.

<sup>2</sup> شريفي مسعودة، دولي سعاد، مداخلة بعنوان: تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 5.

<sup>3</sup> بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

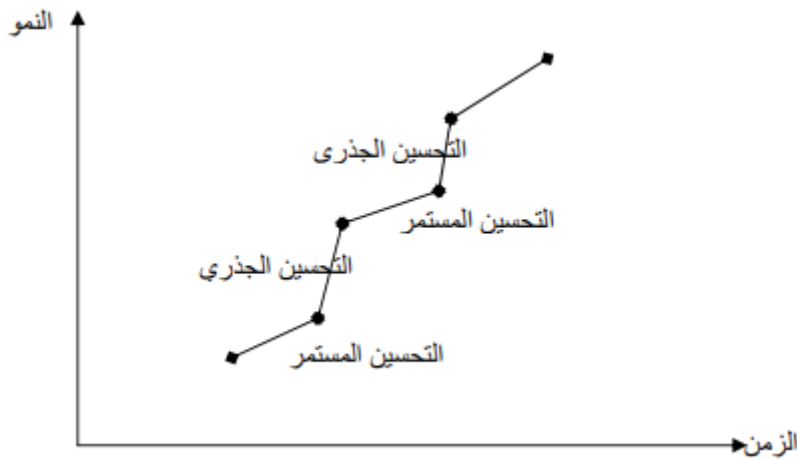
جدول رقم (2.3): أشكال تحسين الأداء

التحسين الجذري	التحسين المستمر	الخصائص
- جذري.	- جزئي.	- طبيعة التغيير.
- البدء من جديد.	- عملية موجودة.	- نقطة الانطلاق.
- منخفض.	- مرتفعة.	- تكرار التغيير.
- طويل.	- قصيرة.	- الوقت اللازم.
- من الأعلى إلى الأسفل.	- من الأسفل إلى الأعلى.	- المشاركة.
- واسع.	- ضيق.	- نطاق التغيير.

Source : Vincent Bronet, *Amélioration de la performance Industrielle à partir d'un processus référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques*, Thèse de doctorat en Génie industriel, Université Savoie Mont Blanc, France, 2006, P 23.

يتوافق التحسين المستمر مع تنفيذ تغييرات صغيرة متكررة، تدريجية، في أنظمة وعمليات موجودة فعلا، أما التحسين الجذري فيقوم على أساس الابتكار بالاعتماد على التقنيات الموجودة، ويعتبر التحسين المستمر مكمل للتحسين الجذري لتحقيق الهدف المحدد من الأداء. حيث يبين الشكل الموالي تكميل التحسين المستمر للتحسين الجذري:

شكل رقم (4.3): تكامل التحسين المستمر والتحسين الجذري



Source : Vincent Bronet, *Amélioration de la performance Industrielle à partir d'un processus référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques*, Thèse de doctorat en Génie industriel, Université Savoie Mont Blanc, France, 2006, p24.



يساهم كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري في إشباع رغبات الزبون عن طريق تعديل عمليات المنظمة، لذا فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي<sup>1</sup>. حيث يتم الاهتمام بالتحسين المستمر من خلال<sup>2</sup> :

- المحافظة على رضى المتعاملين.
  - تحقيق أهداف الإدارة.
  - تطوير أساليب الإدارة الفعالة.
  - الاستفادة القصوى من طاقات الموارد البشرية وخبراتها.
  - تشجيع التعاون والعمل وروح الفريق.
  - تحقيق نتائج متميزة في أداء الإدارات والوحدات التنظيمية.
  - التأكيد على الإبداع والتعلم المستمر.
- من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المنظمة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء<sup>3</sup> :

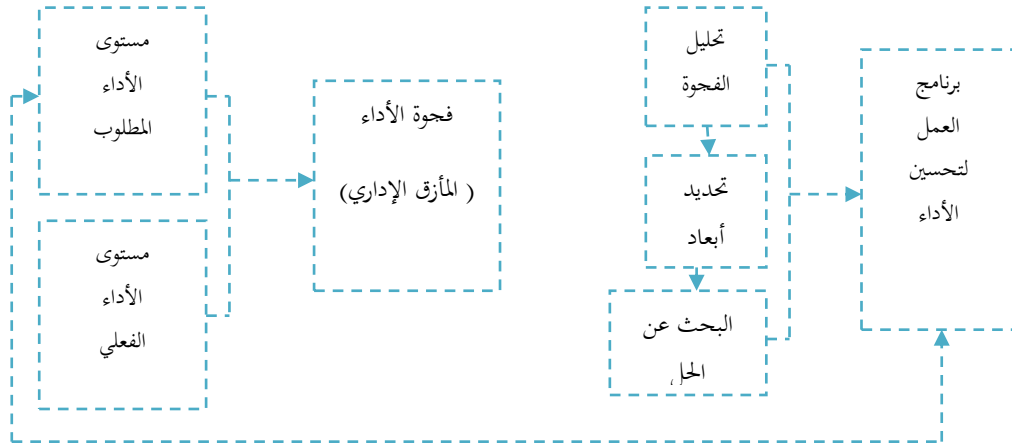
---

<sup>1</sup> Vincent Bronet, *Op-cit*, p 24.

<sup>2</sup> السيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، دار الكتب المصرية، جمهورية مصر العربية، 2019، ص 16.

<sup>3</sup> شرفي مسعودة، دولي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 4.

شكل رقم (5.3): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، مصر،

2002، ص 147.

يتبين من الشكل أن تحليل الأداء الحالي والمطلوب للمنظمة يقع ضمن أولوياتها لتحليل المسببات في فجوة الأداء والتغلغل إلى جذور مسيبتها من أجل معالجة مشاكل الأداء، اعتمادا على مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى تحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار وضعها المالي والتكلفة المتوقعة، لذا فإن الهدف من تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال تحليل العوامل المؤثرة فيه، والبحث عن السبل الفعالة لتطوير تلك العوامل، وتبقى عملية تحسين الأداء سياسة لا بد من انتهاجها وتبنيها من قبل المؤسسات لتصحيح الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.

### 3.1.3. تصنيفات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

سيتم عرض مختلف تصنيفات للأداء ثم التطرق إلى العوامل المؤثرة فيه في ما يلي:

#### 1.3.1.3. تصنيفات الأداء Performance classification

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، حسب معيار الشمولية، معيار المصدر، معيار طبيعة الأداء، معيار الوظيفة و معيار مستويات التسيير.

##### أ. حسب معيار الشمولية

ووفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>1</sup>:

أ.1. الأداء الكلي: ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقه دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقه، فهو نتيجة تفاعل أداء أنظمة المنظمة الفرعية، وحسب علي السلمي يعبر

<sup>1</sup> بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

عن الأداء الكلي بالمؤشرات: الربحية، النمو... إلخ، في حين يرى كامرون (Camron) أنه يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة.

أ.2. الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، والذي ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، مثل: أداء الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج.

#### ب. حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء داخلي وأداء الخارجي<sup>1</sup>:

ب.1. الأداء الداخلي: يقصد به أداء الوحدة، وينتج من خلال ما تملكه المنظمة من مواردها البشرية، المالية والتقنية لسير نشاطها:

- الأداء البشري: ويعتبر أداء الأفراد موردا استراتيجيا قادرا على خلق القيمة وتحقيق التميز للمنظمة.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

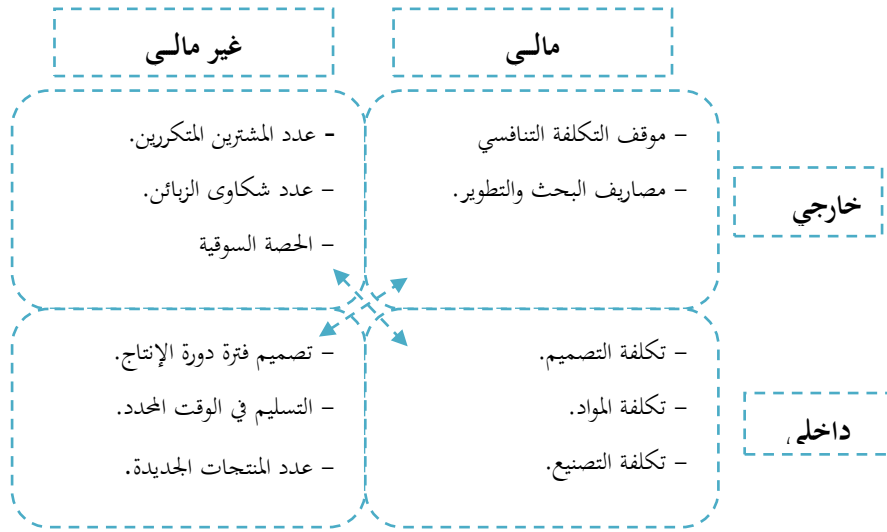
ب.2. الأداء الخارجي: ويتمثل في الأداء الذي يتولد عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، والتي يمكن أن تنعكس بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها.

ويمكن قياس أداء المنظمة الداخلي والخارجي بالاعتماد على مصفوفة قياس الأداء التي تم اقتراحها من طرف

(Keegan) وآخرون عام 1989، التي تتضمن أربعة أبعاد لقياس الأداء كما هو موضح في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص 89.

شكل رقم (6.3): مصفوفة قياس الأداء



**Source :** Elena Villaespesa Cantalapedra, *Measuring Social Media Success: The value of the Balanced Scorecard as a tool for evaluation and strategic management in museums*, Non published, Thèse submitted for the degree of Doctor of Philosophy, University of Leicester, United Kingdom, 2015, P 129.

يشير (Keegan) وآخرون أن نقطة قوة مصفوفة قياس الأداء تتمثل في العلاقة بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي، فيما يتعلق ضعفها في الفجوة بين المستويات المختلفة للمنظمة<sup>1</sup>.

### ج. حسب معيار طبيعة الأداء

تبعاً لهذا المعيار يصنف الأداء إلى<sup>2</sup>:

ج.1. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتخفيض استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

ج.2. **الأداء الاجتماعي الاجتماعي:** إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضتها المنظمة أولاً، والمجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يتزامن مع تحقيق أهداف أخرى وخاصة الاقتصادية، ويشير أحد الباحثين إلى أن المنظمة لا يمكنها أن تحسن صورتها بالاعتماد

<sup>1</sup> Elena Villaespesa Cantalapedra, *Measuring Social Media Success: The value of the Balanced Scorecard as a tool for evaluation and strategic management in museums*, Non published, Thèse submitted for the degree of Doctor of Philosophy, University of Leicester, United Kingdom, 2015, P 130.

<sup>2</sup> بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

على أدائها الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في الخارج.

ج.3. الأداء التكنولوجي: يكون الأداء للمنظمة أداءً تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

ج.4. الأداء السياسي: ويتمثل في تحقيق المنظمة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة.

د. حسب معيار الوظيفة:

وينقسم الأداء حسب معيار الوظيفة إلى:

د.1. أداء الوظيفة المالية: حيث يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، بالإضافة إلى تحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

د.2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق إنتاج المنظمة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة مع غيرها من المؤسسات أو مع ما تمّ تخطيطه.

د.3. أداء وظيفة الموارد البشرية: تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

د.4. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف ممكنة، هذا الأداء يمكن تحديده من خلال مجموعة من المؤشرات كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.

د.5. أداء وظيفة العلاقات العمومية: إن الأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار الأطراف ذات المصلحة فقط، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء الجيد عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو خلق جو عمل مناسب ومعنويات مرتفعة، والأداء من جهة الموردين هو احترام المنظمة لآجال التسديد والاستمرار في التعامل معها، في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على فترات تسديد طويلة ومنتجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> غضبان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

### هـ. حسب معيار مستويات التسيير

ونجد ضمن هذا الأداء ثلاثة مستويات للتصنيف وهي الأداء العملي، التكتيكي والاستراتيجي. حيث يتعلق الأداء العملي بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير، بينما الأداء التكتيكي يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد على المدى القصير والمتوسط، بينما يتعلق الأداء الاستراتيجي بتحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتجسد على المدى الطويل<sup>1</sup>.

### 2.3.1.3. العوامل المؤثرة في الأداء

يعبر الأداء على مهمة أو عملية ينظر إليها في شروط مدى نجاح تنفيذها<sup>2</sup>، لذا فإن تنفيذها وتحقيق الأهداف المرجوة يتأثر بمجموعة من العوامل والتي تم تصنيفها إلى نوعين (داخلي خاضع للتحكم وخارجي ير خاضع للتحكم):

أ. العوامل الخاضعة للتحكم: ويقصد بها العوامل الداخلية التي يمكن أن تتحكم فيها شركة التأمين فيها بشكل نسبي عن طريق تعظيم تأثيراتها الإيجابية، وتقليل تأثيراتها السلبية، وتمثل في<sup>3</sup>:

- الإشراف: ويقصد به حسن اختيار الموظفين لشغل الوظيفة، ويمثل أبرز العمليات التي تسعى خلالها إلى تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية.

- الحوافز: تعتبر الحوافز من العمليات الفعالة في دفع العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة المحددة.

- ظروف العمل: تتمثل في شروط العمل المحيطة بالعامل والتي تؤثر على أدائه لمهامه، كالمضوءاء، فريق العمل، المشروع الذي ينتمي إليه.

- التوجيه والإرشاد: حيث يلعب التوجيه والإرشاد دورا كبيرا بالنسبة للعنصر البشري في التحكم في المشاكل.

- التكوين: إن الاستثمار في تدريب العمال سيؤثر بشكل كبير على تحسين أدائهم ومعالجة النقائص في أداء مهامهم.

### ب. العوامل غير الخاضعة للتحكم:

وتتمثل في مجموعة القيود والمتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها وتؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى المحيط الخارجي، كالعوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، والعوامل السياسية والقانونية<sup>1</sup>:

1 Gilles Bressy, christian konkuyt, *Economie d'entreprise*, Edition sirey, Paris,France, 1990, P 47.

2 Othmar Heini, *Performance Measurements: Designing a Generic Measure and Performance Indicator Model*, Master Thesis, Faculty of Economic and Social Science, University of Geneva,2007, p1.

3 طلع عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص5.

- **العوامل الاقتصادية:** وتعتبر العوامل الاقتصادية من بين القيود التي لا يمكن التحكم فيها وتنعكس مباشرة على أداء الشركة التأمينية التي تعتمد على الازدهار الاقتصادي كزيادة الاستثمارات وتنوع الأنشطة الاقتصادية والصناعية، وبالتالي فهي تمثل مستقبل رواج خدماتها.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** إن العوامل الاجتماعية تتمثل في الرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا ما، في حين أن العوامل الثقافية تتمثل في نماذج الحياة، القيم الأخلاقية، الفنية والتيارات الفكرية للمجتمع التي تنشأ فيه.

وتؤثر هاته العوامل الاجتماعية والثقافية على أداء شركات التأمين بشكل كبير خاصة بوصف التأمين بالربا وأكل أموال الناس، ما جعل المسلمين يعزفون عن طلب منتجات التأمين رغم أهميته في حماية ممتلكاتهم وازدهار أعمالهم، لهذا لم يعرف التأمين نموا كبيرا في الدول الأجنبية.

- **العوامل السياسية والقانونية:** الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم،... إلخ.

فالتأمين عقد تنظمه التشريعات الحكومية لحماية الأطراف المتعاقدة، فشركات التأمين غير حرة في اتخاذ قراراتها خاصة في تحديد أسعارها أو تطوير منتجاتها فهي خاضعة لرقابة وإشراف الدولة.

- **العوامل التكنولوجية:** والمتمثلة في المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع،... إلخ.

### 4.1.3. معايير قياس الأداء Performance Measurement Criteria

يعتبر قياس الأداء أداة مهمة في إدارة الأعمال وتقييم أداء المؤسسات، حيث يمثل أهم أدوات الرقابة الإدارية على التنفيذ وضمان النجاح. ويتم قياس الأداء بعدة معايير لضمان وصوله إلى النتائج المستهدفة، حيث تشمل هاته المعايير مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والكمية التي من خلالها تتمكن المنظمة من تقييم أدائها العام أو تقييم أداء موظفيها، أقسامها، خططها، أو تقييم الأهداف والمهام.

<sup>1</sup> غضبان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

### 1.4.1.3. تعريف قياس الأداء

يؤدي قياس الأداء إلى اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأدائها في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيقها لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر<sup>1</sup>، ويعرف قياس الأداء على أنه: "عملية قياس كفاءة وفعالية الإجراءات السابقة"<sup>2</sup>، ويمثل قياس الأداء تقييم ما تم إنجازه من قبل المنظمة.

ويمثل قياس الأداء تقييم مدى تحقيق أهداف المنظمة باستخدام مؤشرات تشتق من استراتيجيتها كونها تؤثر على ما سيتم القيام به وتحقيقه، فقد يكون القياس هو "عملية قياس كمية" لكنها تهدف إلى تحفيز الفعل<sup>3</sup>، ووفقا ل (Waggoner) وآخرون فإن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى قياس أدائها تتمثل في<sup>4</sup>:

- مراقبة الأداء؛

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى التركيز عليها؛

- تعزيز التحفيز؛

- تحسين الاتصال؛

- تعزيز المسؤولية.

إن المنظمة غير مقيدة باستخدام عدد أو نوع محدد من المقاييس لتقييم أدائها، وتم التوصل من دراسة تم إعدادها إلى أن استخدام العديد من مقاييس الأداء في وقت واحد قد يجعل المسيرين يغفلون عن أحد المقاييس المحددة والتي قد تؤثر بشكل مباشر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة<sup>5</sup>، وقد اقترح (Globerson) عام 1985 مجموعة من الإرشادات لتحديد معايير قياس الأداء المناسبة<sup>6</sup>:

- اختيار معايير قياس الأداء من أهداف المنظمة؛

- وضع معايير قياس الأداء تسهل عملية المقارنة بين المنظمات التي تنشط في نفس المجال؛

1 عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009، ص193 .

2 Max Moulin, *Defining performance measurement*, International journal of health care quality assurance, N20, 2007, p181.

3 Andy Neely et al , *Performance measurement system design : A literature review and research agenda*, International Journal of Operations & Production Management, N12, 2005, P 1231 .

4 Mohamed Seloum, *Towards dynamics performance measurement system*, Master thesis, Eskilstuna, 2010, p10.

5 Performance measure guide, *Office of financial management*, state of Washington, 2009, p9.

6 Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, p1245



- وضوح الهدف من كل معيار قياس أداء؛
  - يجب أن يكون جمع البيانات وطرق حساب معيار قياس الأداء محددة بوضوح؛
  - تُفضل معايير قياس الأداء القائمة على النسبة عن تلك المعتمدة على الرقم المطلق؛
  - يجب اختيار معايير قياس الأداء من خلال المناقشات التي تتم مع العملاء، الموظفين والمديرين؛
  - معايير قياس الأداء الموضوعية هي الأفضل من المعايير الذاتية.
- لذا يمكن القول أن وضع معايير قياس الأداء يجب أن تحدد من خلال الاستراتيجية الخاصة للشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن المقاييس تختلف من إدارة لأخرى، كما أن معايير القياس يمكن أن تتغير حسب الظروف التي تتواجد فيها المنظمة، مع الحرص على أن تهدف عند تصميم معايير قياس الأداء إلى تحفيز التحسين المستمر بدلا من مجرد مراقبة ما تم تحقيقه.

### 2.4.1.3. معايير قياس الأداء المالي وغير المالي

من أهم متطلبات عملية قياس الأداء هو تحديد أنسب المؤشرات ومقاييس التقييم، حيث أن تعدد المعايير يخلق حيرة في انتقاء الأكثر ملاءمة والتي تعبر تعبيراً صادقا عن مستوى الأداء بحيث يتفق والهدف المحدد له، لذا فإن جوهر قياس الأداء يكمن في توفير التغذية العكسية حول الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد مما يمكن المنظمة من تحديد القصور وتصحيح الانحرافات. ويشير كل من (Christopher & Larcker) أن الغرض من وجود نظام لقياس وتقييم الأداء هو مساعدة الإدارة في تخصيص وتقييم الموارد والتحقق من مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع مواجهة أكبر تحدي لها والمتمثل في تحديد ما هي المقاييس غير المالية - من بين المقاييس المتاحة - التي يجب تتبعها؟ وما هي العوامل غير المالية التي لها تأثير قوي على الأداء الاقتصادي؟<sup>1</sup>.

عرف قياس الأداء عبر مؤشرات المالية انتقادا في الأوساط الأكاديمية، والمشكلة الناشئة عن عدم وجود مزيج مثالي من مقاييس الأداء التي يمكن الاعتماد عليها، وأدت هذه الانتقادات إلى اعتماد مقاييس الأداء غير المالي من قبل الشركات، وقد تم دراسة العلاقة بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي، وتم الوصول إلى فكرة أن مقاييس الأداء غير المالي يمكن أن تكون مؤشرات للأداء المالي الحالي أو المستقبلي، كما تم الحصول على نتائج مختلفة من عدة دراسات من خلال النظر في المحددات المختلفة لمقاييس الأداء غير المالي المستخدمة. لذا فإن الجمع بين

<sup>1</sup> Christopher D. Ittner, David F. Larcker, *Coming Up Short on Non financial Performance Measurement*, 2003. N11, P 2 .

المعلومات المالية وغير المالية يعدّ ضروريا لإعطاء انطباع أكثر توازنا عن الأداء العام للشركة<sup>1</sup>. ومن هنا لا بد من استعراض مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات الأداء غير المالي كما يلي:

أ. **مؤشرات الأداء المالي:** تستخدم لتقييم نتائج الأعمال المتعلقة بالصحة المالية للمنظمة، وتعتبر مؤشرات تقليدية شائعة الاستخدام في أغلب المنظمات، ويعتبر العائد على الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة من بين المؤشرات المستخدمة للترجمة المالية لنتائج القياس التشغيلي، ويطلق على الأسلوب المستخدم في تقييم الأعمال بالتحليل المالي والذي يعتمد على الأرقام المحاسبية التي تظهر في القوائم المالية التي تعدها الشركة سواء للاستخدام الداخلي أو الخارجي<sup>2</sup>. ويؤخذ على مؤشرات الأداء المالي العديد من الانتقادات أهمها<sup>3</sup>:

- ذات طابع تاريخي؛ فهي تركز على تقارير الأنشطة التي وقعت سابقا دون الأخذ في الحسبان القيمة الحالية أو المستقبلية حيث قد تعطي إشارات مضللة عن التحسن المستمر والابتكارات في تطوير العمليات التشغيلية، ما يجعلها غير كافية في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية؛

- عدم مساهمة المؤشرات المالية التقليدية في إدراك العوامل التي تطور مهارات الموظفين وكفاءة العمليات التشغيلية وتدعم النجاح للشركة.

توفر المؤشرات المالية نظرة قصيرة الأجل للأداء، فالمؤشر المالي المقاس في نهاية العام (على المدى القصير) يجعل من الممكن اكتشاف آثار معينة للقرارات المتخذة خلال هذا العام، دون إدراك التأثير التي قد تظهر على المدى الطويل<sup>4</sup>.

ب. **مؤشرات الأداء غير المالي:** من أجل التحسين المستمر للأداء أصبح من الضروري تطوير مؤشرات جديدة لقياس الأداء تقوم على تحقيق الأهداف الجديدة للشركة مثل: ارتفاع مستوى الجودة، زيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتخفيض مستويات المخزون، لتحل محل مؤشرات الأداء المالية قصيرة الأجل<sup>5</sup>، ويقدم (Morissette) تعريفاً مقبولاً على نطاق واسع لمؤشرات الأداء غير المالية التي يعتبرها كمقياس كمي لأداء الفرد أو الكيان لا يتم التعبير عنه بوحدة نقدية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Majdy Zuriekat et al, *Participation in performance measurement systems and level of satisfaction*, International Journal of Business and Social Science, N8, 2011, p 160.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في المنظمات، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص.ص 15-16.

<sup>3</sup> نزار عوبي اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 58.

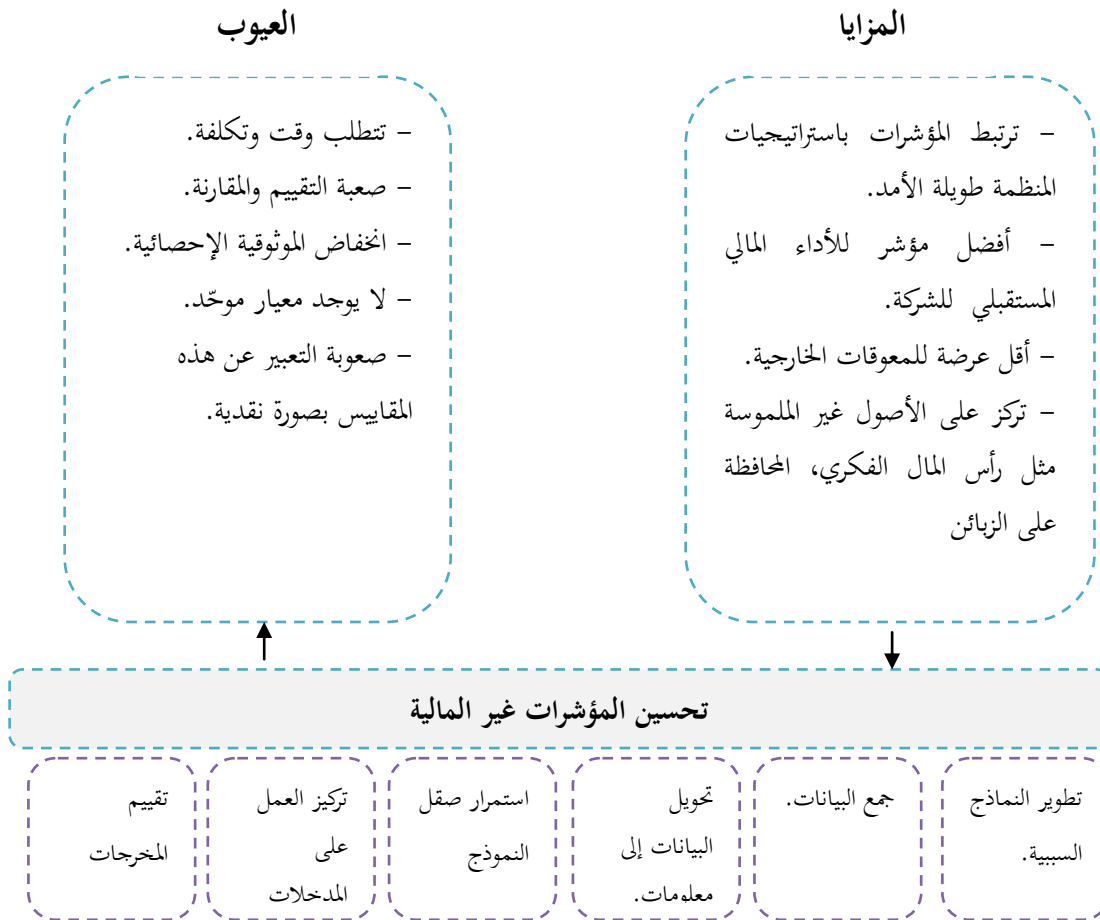
<sup>4</sup> Tekfi Saliha, *Survie- Innovation et Performance de l'entreprise, These de doctorat, sciences économiques*, Universite Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, Algeria, P 111.

<sup>5</sup> سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 147.

<sup>6</sup> Francesco Ammendo, *Non-Financial Performance Indicators and business Performance*, Libra Universita Internazionale Degli Studi Social, N2, 2015, P 2

وهناك العديد من الباحثين نادوا باستخدام المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء المالي منهم: Behn & Riley [Wiesma ، Lambert (1998) ، Ittner & Laker 1998 ، Davila & Venkatachalam (2004) ، (1999)]<sup>1</sup>، وقد اعتمد Zahirul Hoque على 12 مؤشر غير مالي، والمتمثلة في: أرباح التشغيل، عائد الاستثمار، معدل نمو المبيعات، حصة السوق، التدفق النقدي من التشغيل، تطوير المنتجات الجديدة، تطوير السوق، البحث والتطوير، برامج خفض التكاليف، تطوير الموظفين، مكان العمل وصحة الموظفين وسلامتهم<sup>2</sup>. تتسم بعدد من المزايا والعيوب التي نبرزها في الشكل رقم (7.3):

شكل رقم (7.3): مزايا وعيوب مؤشرات الأداء غير المالي



Source : Inta Kotane, IrinaKuzmina-Merlino, *Non financial Indicators For Evaluation of Business Activity*, European Integration Studies, N5, 2011, P 217.

<sup>1</sup> Selim Milan Ramil Aluç , *Performance success factors of nonfinancial performance measurement* , a literature review , Erasmus University Rotterdam , 2017, P 24.

<sup>2</sup> Zahirul Hoque, *Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note*, The British Accounting Review, N4, 2003, p 476.

يعتبر (Ittner) و(Larker) 2003 أن مؤشرات الأداء غير المالي تفتقر إلى الموثوقية الإحصائية بسبب العديد من البيانات غير الكمية، فلو أخذنا على سبيل المثال مؤشرات الرضا نجدها تستند إلى استطلاعات الرأي التي تضم عددا معينا من المستجوبين وعدد قليل من الأسئلة<sup>1</sup>.

عادة ما تستخدم الشركات المؤشرات المالية لتقييم أدائها، ما يجعلها تتجاهل العديد من المؤشرات الأخرى غير المالية التي يمكن أن تساهم في تطويرها، وعلى الرغم من الدراسات العديدة والمتعلقة بالأداء المالي والأداء غير المالي لتقييم أداء الشركة، إلا أنه لا يزال هناك عوائق في التطبيق الفعلي لها، ما يجعل الشركة أمام تحدي في تحديد وتصنيف المؤشرات المالية وغير المالية الملائمة لتقييم أدائها<sup>2</sup>، من أجل تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية لها، والذي يجب أن يتضمن كلا من مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

وحسب (Kaplan) و(Norton) فإن مقاييس الأداء غير المالي أفضل من مقاييس المالية كونها تعبر عن الأداء المالي المستقبلي للشركة<sup>3</sup>، ويؤكد على ذلك (Wiersma) حيث يشير إلى أن المقاييس غير المالية لديها محتوى معلومات أفضل للتنبؤ بالأداء على المدى الطويل مقارنة بالمؤشرات المالية التي تعكس الأداء الحالي<sup>4</sup>، وحسب (Barker) وآخرون فإن العديد من الشركات تستخدم المقاييس غير المالية مثل: جودة المنتج، رضا العملاء والحصة السوقية لتقييم أدائها لتقييم الأداء المستقبلي لها<sup>5</sup>، التي تؤدي في النهاية إلى استمرار الشركة في تحقيق أرباح على المدى البعيد.

تشير دراسة إلى أن هناك نوعين أساسيين من مؤشرات الأداء في أي منظمة: فبعضهم من يركز على النتائج (التنافسية، الأداء المالي)، والبعض الآخر يركز على محددات النتائج (الجودة، المرونة، استخدام الموارد والابتكار)<sup>6</sup>، عادة ما يطلق على المؤشرات التي تشير إلى النتائج بالمؤشرات المتأخرة، بينما تلك التي تركز على المحددات تسمى المؤشرات الرائدة.

وتقيس المؤشرات الرائدة الأنشطة والعمليات التي لها تأثير كبير على الأداء المستقبلي للشركة، وتسمح بالكشف المبكر عن نجاح أو فشل الاستراتيجية المراد تنفيذها، بمعنى أن المؤشرات الرائدة توفر إشارات تنبؤية

<sup>1</sup> Christopher D. Ittner & David F. Larker, *Coming up short on Nonfinancial Performance Measurement*, Harvard Business Review, N11, 2003, P 6.

<sup>2</sup> Inta Kotane, IrinaKuzmina-Merlino, *Non financial Indicators For Evaluation of Business Activity*, European Integration Studies, 2011, N5, P 213.

<sup>3</sup> Inta Kotane, IrinaKuzmina-Merlino, *Op-cit*, P 214.

<sup>4</sup> Eeli Wiersma, *An exploratory study of relative and incremental information content of two non financial performance measures: Field study evidence on absence frequency and on time delivery*, Accounting Organization and Society,2008,N3, P 249.

<sup>5</sup> Barker & al, *Association of Non financial Measure Performance Measures with the Financial Performance of a lodging chain*, Cornell University, 2005, p 395.

<sup>6</sup> Andy Neely et al, *Op-cit*, P 1243.

(قبل وقوع الأحداث أو تغير اتجاهات السوق). أما المؤشرات المتأخرة فتقيس نتائج الأنشطة والعمليات السابقة للشركة، أي تولد إشارات بناءً على اتجاه حدث بالفعل سابقاً<sup>1</sup>.

مما سبق؛ يمكن القول أن أدوات التحليل المالي التقليدية أصبحت لوحدها غير كافية لتقييم الأداء في كل من الأجل القصير والطويل، لذلك وجب تطوير أساليب جديدة لتقييم الأداء وإدخال البعد الاستراتيجي في التقييم، فتقييم أداء المنظمة لا يجب أن يعتمد على مقاييس الأداء بشكل منفرد ومستقل، بل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التغير المستمر في بيئة هذه الشركة وكذا تطلعاتها الاستراتيجية. إذن يجب البحث عن مدخل للتقييم يولي الاعتبار لكل المحاور التي قد تساهم في إدارة هذا الأداء.

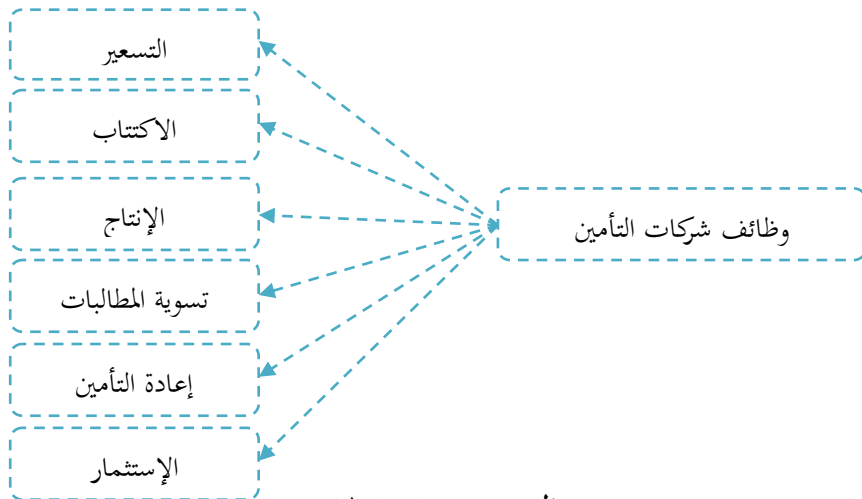
### 2.3. تقييم الأداء في شركات التأمين

قبل التطرق إلى عملية تقييم أداء شركات التأمين، من الضروري عرض وظائفها، ومؤشرات الأداء المرتبطة بقطاع التأمين الإقتصادية والمالية، ومن ثمّ تقييم وتحليل أداء شركات التأمين بالجزائر.

#### 1.2.3. وظائف شركات التأمين

تعتبر شركات التأمين من المؤسسات المالية التي توفر الحماية للأفراد مقابل تحصيل الأقساط من المؤمن لهم، لتعيد استثمارها في مشاريع مرحة تساعدها في زيادة القدرة الاستيعابية لشركات التأمين، كما تقوم شركات التأمين بعدة وظائف نبينها في الشكل الآتي:

شكل رقم (8.3): وظائف شركات التأمين



المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> Othmar Heini, *Op-cit*, p 35.

فيما يلي شرح لمهام شركات التأمين<sup>1</sup>:

**1.1.2.3. وظيفة التسعير:** تهتم هذه الوظيفة بمعرفة مقدار القسط المناسب لتغطية الخطر المؤمن منه، والذي يساهم في تعظيم هامش الربح لها، بمعنى أن وظيفة التسعير تقوم على وضع سعر معين لكل نوع من أنواع التأمينات المختلفة، بالاعتماد على طبيعة الخطر وجسامته واحتمال تحققه، وتسند هذه المهمة إلى خبير إكتواري (Actuarian)، متخصص بعلوم الرياضيات والإحصاء وتطبيقاتها في العلوم المالية والاقتصادية<sup>2</sup>، ويتم حساب التسعير كالتالي<sup>3</sup>:

**القسط التجاري:** وهو القسط الذي يلتزم المؤمن له بدفعه لشركة التأمين، ويتضمن المبلغ الذي يغطي الخطر والمصاريف التي يتحملها المؤمن بسبب مزاوله عملية التأمين إضافة إلى هامش الربح، ويحسب بالعلاقة:

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

**القسط الصافي:** ويمثل المبلغ الذي يكفي فقط لتغطية الخطر المؤمن منه فقط، ويحسب بالعلاقة:

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

ويحسب معدل الخسارة بالمعادلة الآتية:

$$\text{معدل الخسارة} = \text{قيمة الخسارة التي حدثت} \div \text{قيمة الشيء المؤمن عليه}$$

وتسعر المنتجات التأمينية على الأضرار وفقا لثلاثة طرق، مبينة في الشكل الآتي<sup>4</sup>:

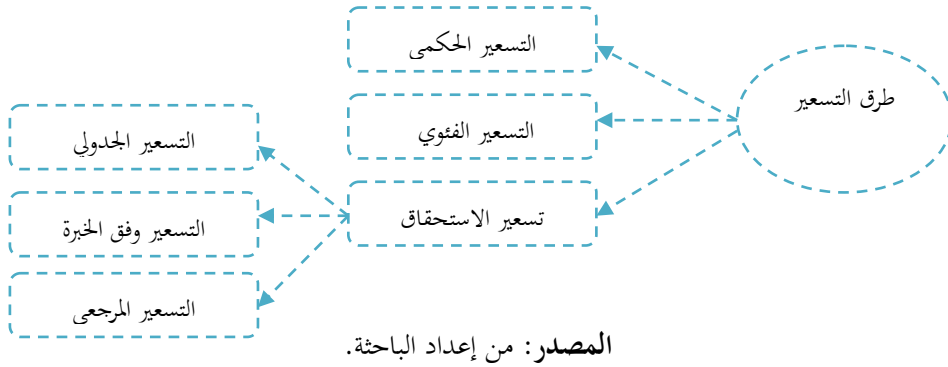
<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة التأمين والمخاطر، المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 99.

<sup>2</sup> هاني جزاع ارتيمية، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين: منظور إداري كمي وإسلامي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 181.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>4</sup> جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006، ص.ص 829-833.

شكل رقم (9.3): طرق تسعير المنتجات التأمينية على الأضرار



أ. **طريقة التسعير الحكمي:** يتم بناءً على هذه الطريقة تقييم الوحدة المعرضة للخطر بشكل خاص، ويلجأ عادة إلى هذه الطريقة عندما لا تتوفر إحصائيات الخسائر الموثوقة، أو تكون خسائر الخطر متنوعة ولا يمكن وضعها في فئات وحساب السعر لها، ويستخدم التسعير الحكمي بصورة كبيرة في التأمين البحري، وبعض أنواع التأمين البري، نظراً لتنوع المركبات واختلاف الشحنات المحمولة.

ب. **طريقة التسعير الفئوي:** ويطلق عليها أيضاً طريقة التسعير الطبقي، ويتم وفقاً لهذه الطريقة تصنيف الوحدات المعرضة للخطر المتشابهة في صفات معينة في نفس فئة الاكتتاب، وتكون ذات سعر موحد، ويتمثل السعر الذي يتقاضاه المؤمن متوسط الخسارة في المجموعة ككل، بافتراض أن الخسائر المستقبلية ستخضع لنفس مجموعة العوامل.

فمثلاً عوامل التصنيف في التأمين على السيارات قد تكون: قيمة السيارة، قوة المحرك، عدد الأميال المقطوعة، وبناءً على ذلك يتم وضع السيارات المعرضة للخطر بنفس الخصائص في فئة واحدة ويتم تقاضي نفس السعر التأميني عنها، وتعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداماً في تحديد السعر التأميني المناسب.

### ج. طريقة تسعير الاستحقاق:

وتقوم على أساس التسعير حسب الفئات أولاً ثم تعديل السعر زيادة أو نقصاناً وفقاً لخبرة الخسارة الفردية، ويفترض في هذه الطريقة أن خبرة الخسارة لمؤمن له معين تختلف تماماً عن خبرة مؤمن له آخر، وتميز بين ثلاثة طرق للتسعير وفقاً لطريقة الاستحقاق:

- **التسعير الجدولي:** وتعتمد على جدول تم إعداده مسبقاً، ويتم تسعير كل وحدة معرضة للخطر بصورة فردية لتحديد السعر الأساسي للخطر ثم يتم تعديله بالسليبيات أو الإيجابيات وفقاً للخصائص الطبيعية لعمليات

التأمين التي تعتبر جوهر التسعير الجدولي، وتستخدم هذه الطريقة في تأمين الممتلكات التجارية للمباني الكبيرة وفي تأمين السيارات.

- **التسعير وفقا للخبرة:** التسعير وفقا للخبرة هو شكل آخر لتسعير الاستحقاق، حيث يتم تعديل سعر الفئة زيادة أو نقصاناً وفقا لخبرة الخسارة الماضية للمؤمن له، وتعتبر مدة خبرة ثلاث سنوات مدة نموذجية لتحديد قسط الوثيقة للعام التالي، فإذا كانت خبرة الخسارة للمؤمن له أفضل من متوسط الفئة ككل، يتم تخفيض سعر الفئة، أما إذا كانت خبرة الخسارة للمؤمن له أسوأ من متوسط الفئة ككل، يتم رفع سعر الفئة، ويؤخذ في الاعتبار معامل المصدقية لتحديد أهمية تغيير السعر.

- **التسعير الرجعي:** يستخدم التسعير الرجعي عادة عن طريق الشركات الكبيرة في التأمين من حوادث العمل، وتأمين المسؤولية العامة، تأمين السيارات، التأمين ضد السرقة، وتأمين كسر الزجاج، وتنحصر مسؤولية المؤمن له بين حد أدنى وحد أعلى للقسط، فإذا كانت الخسائر الفعلية خلال مدة الوثيقة الجارية صغيرة، يدفع المؤمن له الحد الأدنى وإذا كانت الخسائر الفعلية كبيرة يدفع الحد الأعلى، وبصفة عامة يقع القسط الفعلي بين الحد الأدنى والحد الأعلى للقسط اعتمادا على خبرة خسائر المؤمن له خلال مدة الوثيقة.

### 2.1.2.3. وظيفة الاكتتاب Underwriting

تعتبر مهمة الاكتتاب في شركات التأمين من الأنشطة التي تعول عليها لتجميع وثائق التأمين المختلفة المرحة، من خلال دراسة طلبات التأمين وقبول الاكتتاب في الأخطار المتوقع أن ينتج عنها أرباح وترفض الطلبات المتوقع أن ينتج عنها خسائر أو لا تكون مجدية، وتمثل خطوات الاكتتاب في<sup>1</sup>:

- إصدار بيان عن سياسة الإكتتاب من قبل هيئة التأمين يتم فيه بالتفصيل تحديد سياسة الاكتتاب في دليل الاكتتاب والذي يتم فيه تحديد نوع التأمين المكتتب فيه، المناطق التي تشملها التغطية، مبالغ التأمين المكتتب فيها، وطلبات التأمين الممنوعة، وكل هذه التفاصيل يجب أن تكون متناسقة مع أهداف الشركة فقد يكون الهدف الحصول على حجم أعمال كبير بأرباح منخفضة، أو العكس.

- الاتصال بقوى البيع لإبلاغهم بسياسة الاكتتاب التي تم إعدادها، حتى يتم تنفيذها وفق ما هو مخطط له.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 102.



- تجميع كافة المعلومات حول طالبي التأمين التي يتم الحصول عنها من استمارة طلب التأمين، تقرير الوكيل، تقارير المعاينة، تقارير الفحص الطبي، لمساعدتهم لمساعدتهم على اتخاذ القرار الصائب في قبول أو رفض الإكتتاب.

- تحليل المعلومات التي تم جمعها بعد التأكد من صحتها بهدف تقييم الخطر.  
- اتخاذ قرار الاكتتاب.

- تحديد القسط الذي يتلاءم مع درجة الخطورة للخطر المكتتب فيه.

- إصدار المذكرة المؤقتة: عندما تتلقى شركة التأمين طلب التأمين تقوم بدراسته قبل أن تبدي قبولها النهائي، ومن أجل تجنب طالب التأمين الخوف من وقوع الخطر في هاته الفترة قبل صدور الموافقة، تقوم بإصدار وثيقة مؤقتة لتغطية مؤقتة أثناء دراسة الطلب.

- إصدار وثيقة التأمين التي يتم تحديد أطراف العقد فيها، الخطر المؤمن عليه، القسط، حدود التغطية والإمضاء.

### 3.1.2.3. وظيفة الإنتاج

تعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها شركة التأمين، فهي تحدد قدرة الشركة على بيع عدد كاف من الوثائق خاصة بزيادة عدد المؤمنين، وتسمى هذه العملية بعملية الإنتاج<sup>1</sup>، ويقصد بوظيفة الإنتاج في شركة التأمين النشاطات التسويقية التي تقوم بها شركات التأمين والمتمثلة في بيع الخدمة التأمينية.

ويقوم هذا القسم بتلقي كافة أعمال ومطالب زبائن الشركة ومقترحاتهم التي تعكس حاجاتهم ورغباتهم وإيجاد الحلول الملائمة لها وتقديم الأجوبة المناسبة، إضافة إلى ذلك، فهو يهتم بتطوير وتأهيل فريق من رجال المبيعات لضمان الاتصال الفعال مع الزبائن والمستفيدين<sup>2</sup>، ويطلق عادة عليهم اسم الوكلاء والسماسة المنتجين. وتقوم وظيفة الإنتاج في التأمين على<sup>3</sup>:

- **البحوث والتخطيط:** وتتمثل في معرفة الحاجات التأمينية؛ وابتكار عقود جديدة تناسب الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

- **تنشيط المبيعات:** وتضمن تعريف الجمهور بشركة التأمين وأنواع المنتجات التي تعرضها؛ نشر التوعية للمؤمن لهم للوقاية من الحوادث والحد من الخسائر؛ شر الثقافة التأمينية بين الأفراد.

<sup>1</sup> هاني جزاع اريمية، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين: منظور إداري إكمي وإسلامي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 177

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>3</sup> عامر أسامة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

### 4.1.2.3. وظيفة تسوية المطالبات

تتمثل هذه الوظيفة في دفع مبلغ التأمين أو دفع التعويضات المستحقة للمؤمن عليه أو له، عند تحقق الخطر المؤمن ضده والمحدد في العقد، ويتم تحديد قيمة التعويض بعد التحقق من صحة المطالبة المقدمة وتقوم هيئة مخصصة بذلك، والشخص المسؤول عن تسوية الخسائر هو " مسوي الخسائر " .

### 5.1.2.3. وظيفة إعادة التأمين

تعتمد شركات التأمين على قانون الأعداد الكبيرة الذي يقوم على أساس تجميع أكبر قدر من وحدات الخطر، حتى ولو كانت بعض الوحدات عالية القيمة، ومن باب إدارة المخاطر التي تتعرض لها، تقوم بإعادة تأمين المخاطر العالية لشركة إعادة تأمين في مناطق مختلفة، عن طريق توزيع تبعية الخسارة<sup>1</sup>.  
يحقق إعادة التأمين زيادة القدرة الاستيعابية لشركات التأمين والحفاظ على مركزها المالي، ويقصد به نقل جزء من الخطر إلى جهة أخرى أكثر قدرة على تحمل هذا الخطر، ويتمثل أطراف عقد إعادة التأمين في شركة التأمين وشركة إعادة التأمين ولا يدخل المؤمن له كطرف فيه.

### 6.1.2.3. وظيفة الاستثمار

يتوافر لدى شركات التأمين موارد كبيرة ضخمة تم تحصيلها من الأقساط التأمينية، تقوم باستثمارها لتغطية التزاماتها المستقبلية، بحيث تتلاءم هذه الاستثمارات مع الالتزامات المتوقعة للشركة، فقد تكون هذه الاستثمارات طويلة الأجل كما هو الحال في تأمينات الحياة وقد تكون قصيرة الأجل في حالة تأمينات الممتلكات.

### 2.2.3. معايير تقييم أداء شركات التأمين

تُمثّل معايير تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مُرضياً للشركة؛ لذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء؛ وتُصنّف هذه المعايير إلى:

### 1.2.2.3. المعايير الخارجية والداخلية لتقييم أداء شركات التأمين

عند البحث عن معايير أو مقاييس تقييم أداء شركة التأمين، ومدى نجاحها، تواجهنا صعوبات غير عادية لا تواجهنا عند البحث عن معايير تقييم أداء شركة من الشركات الصناعية، ذلك لأن عددًا هاما من العناصر التي تتكون منها معايير الأداء في شركة التأمين مبني على تقديرات عامة وغير عادية ويمكن القول أن معايير تقييم

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 186.

الأداء في شركات التأمين قد تكون معايير خارجية أو معايير داخلية، إضافة إلى المؤشرات التحليلية أي المؤشرات على شكل نسب مئوية.

أ. **المعايير الخارجية:** وهي المعايير الناتجة عن البيئة المحيطة، وتستخدم للحكم على أداء شركة التأمين، وعلى طبيعة عملها من قبل الجهات الخارجية التي تتعامل معها، وأهم هذه المعايير ما يلي<sup>1</sup>:

- جودة الخدمة الجيدة للعملاء: وأهمها السرعة والعدالة في تسوية التعويضات؛
- أسعار الخدمات التأمينية؛
- الملاءة المالية للشركة.

ب. **المعايير الداخلية:** حتى يمكن وضع معايير واقعية وأكثر تحديدا لقياس الأداء في شركة التأمين ومدى تطورها وتقدمها، نلجأ إلى تقييم العناصر الإدارية المختلفة في الشركة وكيفية أدائها لوظائفها ومدى تطورها، وهذا ما نقصده بالمعايير الداخلية، وأهمها ما يلي:

- الهيكل الوظيفي والكفاءات؛
- بحوث الإنتاج والتطوير؛
- الاهتمام بعمليات الاكتتاب وإعادة التأمين؛
- الرقابة على التعويضات؛
- التسويق؛
- الاستثمارات؛
- التخطيط المالي؛
- الكوادر وتدريبها.

### 2.2.2.3. معيار الربح ووجهة نظر المؤمن لهم

تهدف شركات التأمين إلى تحقيق الأرباح فمن المنطقي لها أن تنصب استراتيجياتها على احتمالات النمو والأرباح، كما تعتمد شركات التأمين على معايير لتقييم أدائها والمتمثلة في تلك التي يراعيها المؤمن لهم عند تقييم شركات التأمين، وفيما يلي نعرض معياري الربح ووجهة نظر المؤمن لهم:

<sup>1</sup> إبراهيم أحمد عبد اللي حمودة، الأسس العلمية والعملية لتقييم الأداء في شركات التأمين، ورقة بحثية متواجدة في الموقع: <https://fr.slideshare.net/abosalahfahim/ss-60339676>، تم الإطلاع عليها في: 2020/05/07.

أ. **معيار الربح:** تعتبر شركة التأمين أو شركة إعادة التأمين شركات تجارية تهدف إلى تحقيق الربح، وبلوغ هذا الهدف يعتبر أمر إلزامي ومطلوب، وتمتلك شركات التأمين مصدريين للدخل والأرباح:

1. **الربح الاكتسابي:** الأرباح الناتجة من اكتسابات المشتركين بالخدمات التأمينية، وينشأ نتيجة الفرق بين أقساط الخدمات التأمينية، والتعويضات الفعلية للأخطار التي وقعت فعلا، وقامت الشركة بالتعويض<sup>1</sup>. ويمكن أن يكون الربح الاكتسابي مقياسا لنجاح الإدارة وسلامة الأداء، غير أن ارتفاع معدل الربح الاكتسابي (النتيجة التقنية) قد يخفي ممارسة سلبية في تحديد قسط التأمين مرتفع ما عكس النتيجة الإيجابية للربح، لذا فإن تقييم النجاح والحكم على سلامة الأداء لا يقتصر على النظر إلى معدلات الربح التي ربما كانت مشوبة بما أشرنا إليه، بل يجب النظر في<sup>2</sup>:

-زيادة الوحدات المؤمنة وزيادة عددها، دون الاكتفاء بزيادة الأقساط السنوية؛

- تطور الانتشار الجغرافي للشركة محليا وخارجيا لشركة الإعادة؛

- نمو الأقساط الواردة عن العمليات التي يتم التأمين عليها طوعيا وزيادة نسبتها وعددها في محفظة الشركة؛

- وجود سياسة تسويقية عملية ومتناسقة، تطبيقها وقياس نتائجها؛

- الجهد المبذول لتعميم الثقافة التأمينية على منتسبي الشركة وجمهور المؤمن لهم المحتملين، وخير إقناع في ذلك هو ممارسة كساد التعويضات في وقتها، وبمجمها الصحيح، ودون إجراءات معقدة تترك أثر سيء.

2. **الربح الاستثماري:** ينتج عن أرباح الاستثمارات التي تقوم بها شركات التأمين حيث تقوم باستثمار الأموال الفائضة لديها من الأقساط، والأرباح المحتجزة بعد حساب الاحتياطات، والمخصصات اللازمة<sup>3</sup>، ولا يقل الربح الاستثماري لشركة التأمين أهمية عن الربح الاكتسابي، ونتيجة العمليات الاستثمارية قد يكون أكثر استقرارا، وتعمل على تغطية النتائج الاكتسابية الخاسرة إذا تمت وفق المنهج الصحيح وفي إطار النوع الملائم للأموال المتاحة للاستثمار، والدور الإيجابي الذي تظهره ميزانية بعض الشركات هو حقيقة قائمة وظاهرة عامة يمكن بلوغها بانتهاج السبيل الصحيح لذلك.

<sup>1</sup> محمد الجشي، تقييم أداء شركات التأمين السعودية باستخدام نظام الإنذار المبكر، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 5، 2015، ص 317.

<sup>2</sup> إبراهيم أحمد عبد النبي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>3</sup> محمد الجشي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

### ب. تقييم الأداء من وجهة نظر المؤمن له:

- يراعي المؤمن له عند تقييم واختياره لشركة التأمين الأسس التالية<sup>1</sup>:
- القوة المالية ويمكن التعرف على ذلك من نشرات الشركات الخاصة؛
  - الأداء المتفوق للشركة في دفع التعويضات (السرعة والعدالة)؛
  - المعرفة الواضحة بالإجراءات التي تتخذها شركة التأمين لحماية أصول المؤمن له، و المقصود هنا مدى إمكانية مساعدة الشركة للمؤمن له في توفير سبل الوقاية و منع الخسائر واختيار التغطية المناسبة؛
  - تحديد ما إذا كانت شركة التأمين على الأضرار أوالأشخاص أو معا؛
- من خلال ما سبق؛ يتبين لنا أنه عند تقييم أداء شركات التأمين يجب الأخذ بالحسبان أيضا عدة مؤشرات مهمة أهمها تطور رقم الأعمال والحصة السوقية والأرباح، كما يمكن أن يتم قياسه عبر تحديد مدى رضا المؤمن لهم، عند حصولهم على الخدمة التأمينية بالجودة المتوقعة وخصوصا الحصول على التعويضات المتفق عليها في حالة تحقق الخطر، كما يمكن أن ينظر إلى الأداء من زاوية الإبداع والتنوع في منتجات التأمين.

### 3.2.3. مؤشرات الأداء الرئيسية في صناعة التأمين

إن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators) يعد الخطوة المهمة في عملية قياس الأداء، فالتحديد الدقيق والمناسب لهذه المؤشرات يمكن المنظمة بالتزود بالمعلومات في الوقت المناسب في ظل غياب المعلومة، فالمتابعة الآنية للأداء تمكن من التنبؤ بالمشاكل وتجنبها أو إيجاد الحلول المناسبة لها فور وقوعها، ما يساهم في ضبط الوقت والجهد القيام بعمل ما.

يمكن تعريف مؤشرات الأداء على أنها عملية تقييم الأداء مقابل الأهداف<sup>2</sup>، بناءً على ذلك يمكن القول بأن مؤشر الأداء للتأمين أو المقياس (KPI) هو مقياس تستخدمه شركة التأمين لمراقبة أدائها وكفاءتها. ويمكن إيجاد أكثر من 200 مؤشر لقياس الأداء في شركات التأمين، وكذلك الإدارات المختلفة والمتعلقة ب<sup>3</sup>:

- العمليات؛

- إدارة أداء المطالبات؛

- المحاسبة؛

- التسويق؛

<sup>1</sup> عامر أسامة، مرجع سبق ذكره ، ص 133.

<sup>2</sup> Othmar Heini, *Op-cit*, p 34.

<sup>3</sup> Yiannis Charalambous, *IPMS – Insurance Performance Management System*, Gnosis, 2016, P 15.

- الإكتوارية الاكتتاب؛

- ضمان الجودة؛

- الموارد البشرية؛

- قنوات التوزيع.

قد حاول العديد من الباحثين تصميم مقاييس الأداء، وأشار كل من (Lea & Parker) أن مقاييس الأداء يجب أن تتسم بالشفافية، سهولة الفهم، يمكن الاعتماد عليها للتحسين، تشتق من الاستراتيجية وأن تكون مرتبطة بالأهداف المحددة<sup>1</sup>، وفيما يلي عرض بعض مؤشرات قياس الأداء الأكثر استخداما في شركات التأمين<sup>2</sup>:

### 1.3.2.3. مقاييس الملاءة (Solvency)

تعتبر الملاءة أهم معيار للحكم على قدرة شركة التأمين على الوفاء بالتزاماتها اتجاه مكنتبيها عند حدوث الخطر المؤمن ضده، وتعرف بشكل عام على أنها: "قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها عند تاريخ الاستحقاق"<sup>3</sup>، ويتم قياس الملاءة ب:

#### أ. معدل الملاءة (Solvency ratio)

يعتبر معدل الملاءة مقياس رئيسي يستخدم لقياس مدى قدرة شركة التأمين للوفاء بالتزاماتها على المدى الطويل.

#### ب. معدل السيولة (Liquidity ratio)

ويقيس مدى قدرة الشركة للوفاء بالتزاماتها على المدى القصير، ويحسب بالمعادلة الآتية<sup>4</sup>:

$$\text{معدل السيولة} = \frac{\text{النقد المتاح}}{\text{التزامات قصيرة الأجل}}$$

<sup>1</sup> ليال هيثم أحمد، تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، 2014، ص 324.

<sup>2</sup> Budiansky Kai & Al, *Performance measurement in banks and insurance companies*, Alto University, Finlande, p15.

<sup>3</sup> رتيبة طرطاق، عبد الرحمن العايب، قواعد قياس الملاءة المالية في شركات التأمين: دراسة مقارنة، مجلة البحوث والدراسات، العدد 5، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص 299.

<sup>4</sup> John Wipf & Denis Garand, *Performance indicators for insurance*, Handbook for microinsurance practitional, 2<sup>nd</sup> edition, John Wipf and Denis Garand, 2010, P 54.

### 2.3.2.3. مقاييس الأداء المتعلقة بالمطالبات (Claims related performance measures)

تعتبر المطالبات عن المقابل التي يتحصل عليه المكتتبين جراء دفعهم الأقساط للحصول على الخدمة التأمينية، كما تعتبر مقياس مهم بالنسبة لهم في المفاضلة بين شركات التأمين، ومن مقاييس الأداء المتعلقة بالمطالبات ب:

#### أ. نسبة المطالبات (The Claims Ratio)

ويعرف أيضا بنسبة خسارة المطالبات (claims loss ratio)، ووفقا للجمعية الوطنية لمفوضي التأمين فإن متوسط نسبة المطالبات المتكبدة يبلغ 55.2%، وتحسب بالمعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{نسبة المطالبات} = \frac{\text{المطالبات مستحقة الدفع}}{\text{الأقساط المحصلة}}$$

#### ب. تكرار المطالبة (Claims Frequency)

يقيس عدد المطالبات المتوقعة بناءً على احتمال التعرض للخسارة، وتصنف إلى:

- معتدل (قد يقع حدث الخسارة من حين لآخر، ويمكن توقع حدوثه في وقت ما في المستقبل).
- منخفض (قد يقع حدث الخسارة لكن نادرا ما وقع في الماضي، وغير المحتمل وقوعه مستقبلا)
- مرتفع ( حدث الخسارة يحدث باستمرار وانتظام ما يمكن توقع حدوثه مستقبلا)

#### ج. متوسط الوقت لتسوية للمطالبة (Average time to Settle a Claim)

يعتبر الوقت اللازم لتسوية المطالبة مؤشراً على جودة الخدمة المقدمة من قبل شركات التأمين، كما يشير إلى كفاءة العمليات المعدة لتقييم ودفع المطالبات<sup>2</sup>، وتحسب بالمعادلة:

$$\text{متوسط الوقت لتسوية المطالبة} = \frac{\text{إجمالي عدد الأيام المستغرقة لتسوية جميع المطالبات (في كل فئة من التأمين)}}{\text{إجمالي المطالبات.}}$$

ويعتبر مؤشراً رئيسياً عن رضا الزبائن ما يستدعي تخفيضه.

#### د. متوسط التكلفة للمطالبة (Average Cost per Claim)

ويقيس مقدار ما تدفعه شركة التأمين مقابل المطالبات المتعلقة بالزبائن مع مراعاة نوع المطالبة، نظرا لاختلاف التكاليف لكل نوع من أنواع المطالبات، ووفقا لشركة (Verisk Analytics) الخاصة في مجال أعمال

<sup>1</sup> Op-cit, P 23.

<sup>2</sup> Clémence Tatin-Jaleran & Hui Lin Chiew, *Using Key Performance Indicators (KPIs) in Inclusive Insurance Supervision*, access to insurance initiative, Germany, 2019, P 14.

التأمين، قُدِّر متوسط اصطدام السيارة بـ 3160 دولار، بينما يبلغ متوسط مطالبة التأمين على السكن 626 دولار والهدف من هذا المؤشر هو مساعدة الشركة في تقييم المخاطر المرتبطة بكل نوع وتعديل أسعار الوثائق وفقا لذلك<sup>1</sup>.

### 3.3.2.3. مقاييس الأداء العامة المتعلقة بالتكلفة (General cost-related performance measures)

وتقسم مقاييس الأداء العامة المتعلقة بالتكاليف إلى:

#### أ. النسبة المجمععة (The Combined Ratio)

ويتم حساب النسبة المجمععة بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة المجمععة} = \frac{\text{المطالبات} + \text{المصاريف}}{\text{الأقساط المحصلة}}$$

#### ب. نسبة المصاريف أو التكلفة (Expense or Cost Ratio)

ويمثل نسبة المصاريف على مستوى الشركة (قبل الفائدة) إلى إجمالي الأقساط المكتسبة، ويقارن إجمالي نفقات الشركة بأقساط التأمين التي تولدها خلال فترة زمنية محددة. يمكن أن يساعد ذلك في تحديد ما إذا كانت الأقساط منخفضة جدا أو يمكن أن تكون الشركة أكثر كفاءة. ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة المصاريف} = \frac{\text{إجمالي المصاريف}}{\text{إجمالي الأقساط المحصلة}}$$

### 4.3.2.3. مقاييس الأداء المتعلقة بالمبيعات (Sales related performance measures)

وتشمل مقياس نمو المبيعات للعقود المكتتبة ومقياس الحصة مقابل الإنتاج:

#### أ. نمو مبيعات العقود (The Policy Sales Growth)

يقيس عدد العقود الجديدة التي باعتها الشركة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بالأهداف المحددة، ويمكن تحديد نمو مبيعات العقود بناءً على عدد العملاء الجدد، أو مقياس عدد العقود الجديدة المباعة، أو مزيج من الاثنين.

#### ب. الحصة مقابل الإنتاج (The Quotas vs. Production)

يقيس فعالية وكلاء المبيعات في تحقيق أهداف المبيعات، ويحسب بالعلاقة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Guiding Metrics, *The Insurance Industry's 18 Most Critical Metrics*, Available on the web: <https://guidingmetrics.com/content/insurance-industrys-18-most-critical-metrics/>, consulted on: 27/09/2020.



الحصة مقابل الانتاج = إجمالي حصة الأعمال / إجمالي الإيرادات

### 5.3.2.3. مقاييس الأداء المتعلقة برضا الزبون ( Customer satisfaction related performance ) (measures)

وتقيس مدى رضا المؤمن لهم عن المنتجات والخدمات التي تقدمها شركات التأمين، تتمثل في:  
أ. نسبة التجديد **renewel ratio**:

ويقاس نسبة المكتتبين الذين يجددون عقودهم بعد انتهاء فترة التغطية، وفقاً لمقال نشره وكلاء التأمين المستقلون في دالاس فإن متوسط معدل الاحتفاظ بالعملاء في صناعة التأمين يبلغ 84%، ويحسب بالعلاقة<sup>2</sup>:

نسبة التجديد = عدد التجديدات / عدد التجديدات المحتملة

### ب. عدد الإحالات (Number of referrals)

ويقاس عدد العملاء الجدد التي تم إحالتهم من طرف العملاء الحاليين.

### 6.3.2.3. مقاييس الأعمال الداخلية المتوقعة (Internal Business Process Perspectives)

ويتم قياسها من خلال:

### أ. مبيعات أو أعمال جديدة (Sales or new business)

يتعلق هذا المقياس بعدد وثائق التأمين الجديدة، حيث يمكن تتبع ذلك عن طريق خط الإنتاج و/ أو الوكيل خلال فترة زمنية محددة<sup>3</sup>.

### ب. معدل الضربات (Strick rate)

يقيس جودة الأعمال الجديدة التي يجلبها الوكلاء أو السمسار إلى الشركة، ويعكس معدل قبول الاكتتاب. وما يمكن الإشارة إليه، أن شركات التأمين ليست مقيدة بحساب أو استخدام جميع المؤشرات لقياس أدائها، وقد تم تحديد في دراسة قام بها باحثان من جامعة (Alto) تحديد خمسة مقاييس عامة لقياس الأداء في شركات التأمين، والمتمثلة في: الملاءة (Solvency)، النسبة المرتبطة بالمطالبات (Clams related ratio)، أداء المبيعات

<sup>1</sup> Disponible sur le site : <https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/insurance/quotas-vs-production>, Consulté le : 06/09/2020.

<sup>2</sup> John Wipf & Denis Garand ,*op-cit*, P31

<sup>3</sup> Ronay Ak, Başar Öztayşi, *Performance Measurement of insurance companies by using balanced scorecard and Analytical Network Process ANP*, Istanbul Technical University, Istanbul, Turkey, 2009, p 3.

(Sales performance)، قياس نمو المبيعات (Sales performance)، الكفاءة العامة (General efficiency). وتعتبر الأرباح (Profits)، المبيعات (Sales)، ورأس المال (Capitals)، من المقاييس الأكثر شيوعاً في صناعة التأمين والتي تقيس الأداء لمختلف المؤسسات الصناعية، كما يعتبر تأثير الرقمنة مقياساً للأداء خاصة لتوجه الصناعة نحو الإنترنت<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ما سبق فإن شركة التأمين Munich Re من خلال التقارير السنوية التي تصدرها فهي تعتمد على مؤشرين مهمين لقياس الأداء والمتمثلين في العائد إلى رأس المال المعدل بالمخاطرة بعد الضريبة after tax Return on risk-adjusted capital (RORAC)، والأرباح الاقتصادية (Economic earnings)<sup>2</sup>:

أ. العائد إلى رأس المال المعدل بالمخاطرة بعد الضريبة: يربط الربح المكتسب بمخاطر رأس المال، ويسمح بتقييم النشاط على أساس الثنائية (الربحية/المخاطرة)، ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{العائد إلى رأس المال المعدل بالمخاطرة بعد الضريبة} = [\text{الدخل الصافي} - \text{معدل الفائدة} \times (1 - \text{معدل الضريبة})] \times \text{القيمة المالية الاقتصادية المضافة المتاحة} / \text{رأس المال الاقتصادي}$$

ب. الأرباح الاقتصادية: التغيير في حقوق الملكية الاقتصادية في فترة معينة، متعلقة بتدفقات رأس المال الداخلة والخارجة، بما في ذلك توزيعات الأرباح وإعادة شراء الأسهم، ويتضمن القيمة المضافة من خسائر إعادة التأمين، العائد الإضافي من نشاط الاستثمار (إدارة الأصول والخصوم).

### 4.2.3. المؤشرات الاقتصادية الأداة لسوق التأمين العالمي

يعتبر قطاع التأمين من أهم قطاعات الخدمات المالية، حيث يسهم في دعم عمليات الاقتصاد والمحافظة على استقرارها من خلال مقدار الأقساط التي تجمعها، وحجم استثماراتها، والأهم من ذلك الدور الاجتماعي والاقتصادي الأساسي الذي تلعبه من خلال تشجيع المؤسسات والأفراد على الاستثمار، كما يعمل على تعويض المتضررين من الحوادث ويسهل تسيير حياة الأفراد المالية المستقبلية عن طريق الخدمات التي توفرها والمتمثلة في نظم التقاعد وتأمينات الحياة، أو المرض والشيخوخة:

<sup>1</sup> Budiansky Kai and others, *op-cit*, p 16.

<sup>2</sup> Munich Re Group, *Annual Report*, 2013, p38.

جدول رقم (3.3): دور التأمين في الاقتصاد

المزايا الرئيسية	التأثير على أصحاب المصالح
نمو في النشاط من خلال نقل المخاطر	الزبائن في مختلف القطاعات (المكاتبين)
مستهلكين من خلال الوساطة في الحوادث	الموردين (معالجة الحوادث)
تنمية اقتصادية من خلال تمويل المشاريع	قطاع المؤسسات (المستثمرين)
الأمان من خلال عملية البحث	الحكومات بصفتها مستشارة بخصوص المخاطر

**Source :** UNEP, *l'assurance durable - pourquoi et comment les leaders s'engagent rapport inaugural du groupe de travail assurance du programme des Nations Unies pour l'environnement finance initiative* (UNEP FI), rapport 2007, p14.

نظرًا لتفاعل صناعة التأمين مع جميع القطاعات الاقتصادية، فإن شركات التأمين تقلل الضغط على موارد القطاع العام، عبر تقييم المخاطر وتقديم المشورة حول وجود خطر على الأطراف الأخرى، بالتالي التخفيف من وقوعها.

ويتبين من خلال الجدول رقم (3.3) تأثير التأمين على أصحاب المصلحة في اية دولة، حيث يعتبر ضروري لازدهار ونمو الاقتصاد، فبدونه لا يمكن للشركات والأفراد المخاطرة بممتلكاتهم واستثمار أموالهم في مشاريع ضخمة، فهو يقضي على الخوف من الخسائر التي يمكن أن تقع لهم، ويجنبهم النفقات غير المتوقعة التي ستقع على عاتق شركات التأمين، وبالتالي تسهيل استخدام أموال الشركات للنمو والتطوير، وتشجيع الأفراد على بناء للمستقبل.

**أ. حجم أقساط التأمين العالمي**

يعتبر التأمين المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي للبلدان الصاعدة، و ذلك لأن قطاع التأمين يحقق أرباح ومكاسب تنعكس على النمو، وحسب مجلة (sigma) حقق حجم الأقساط الكلي المتعلقة بالتأمين 4892 مليار دولار سنة 2017، وعرفت نموا بنسبة 4% مقارنة بالسنة السابقة<sup>1</sup>، والجدول الموالي يبين تطور أقساط التأمين لشركات التأمين وإعادة التأمين للفترة 2008-2017:

<sup>1</sup> atlas magazine, N 156, December 2018, p 3

جدول رقم (4.3): تطور أقساط التأمين لشركات التأمين وإعادة التأمين للفترة 2008-2017

مليار دولار

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
4892	4703	4554	4755	4594	4599	4566	4336	4110	4220	أقساط التأمين
245	230	240	245	240	230	220	200	190	180	أقساط إعادة التأمين
5	4.89	5.27	5.15	5.22	5	4.81	4.61	4.62	4.26	نسبة التنازل%

Source : atlas magazine. N 15. tunis. December 2018, p 3

ووفق لتنبؤات مجلة (sigma) السويسرية المتخصصة في سوق التأمين الدولي المعتمدة من طرف الاتحاد الدولي لشركات التأمين، فإن الأقساط على الممتلكات ستعرف تزايدا، إذ ستتجاوز الأسواق المتقدمة متوسط نمو قسط التأمين بعد مسار النمو الاقتصادي العام بقيادة الولايات المتحدة وكندا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ<sup>1</sup>.

ب. مؤشر الكثافة والاختراق:

إن مؤشري الكثافة والاختراق يستعملان كمقياس لتقييم الوضعية الاقتصادية الكلية لسوق التأمين، ولقياس هذا الأخير، نستخدم مجاميع أقساط التأمين المكتتبة لكل عام كمؤشر لأداء السوق، حيث تقاس أهمية نشاط التأمين في الاقتصاد الوطني لأي بلد من خلال هذين المؤشرين، فمؤشر الاختراق يصطلح عليه كذلك بمعدل الانتشار أو التغلغل، ليعكس مساهمة أو حصة قطاع التأمين في الناتج الداخلي الخام، وهو حاصل قسمة رقم الأعمال الإجمالي للتأمين خارج الموافقات الدولية (مجموع الأقساط المكتتبة) إلى الناتج الداخلي الخام. أما مؤشر الكثافة فيقصد به ما يخصصه الفرد سنويا لينفقه على طلب منتجات التأمين، أي الإنفاق على شراء الحماية التأمينية، ومنه فهي تعبر عن إجمالي الأقساط المتحقق في البلد منسوبا إلى عدد السكان<sup>2</sup>، والشكل الموالي يعرض مؤشر الكثافة والاختراق:

<sup>1</sup> Sigma, l assurance dans le monde : *le grande tournant vers l est se poursuit*, revue n 3, swiss re institution, 2019, p.2.

[https://www.swissre.com/dam/jcr:e19f9264-53f9-49a2-b1d3-a9af895e6bb0/sigma3\\_2019\\_fr.pdf](https://www.swissre.com/dam/jcr:e19f9264-53f9-49a2-b1d3-a9af895e6bb0/sigma3_2019_fr.pdf)

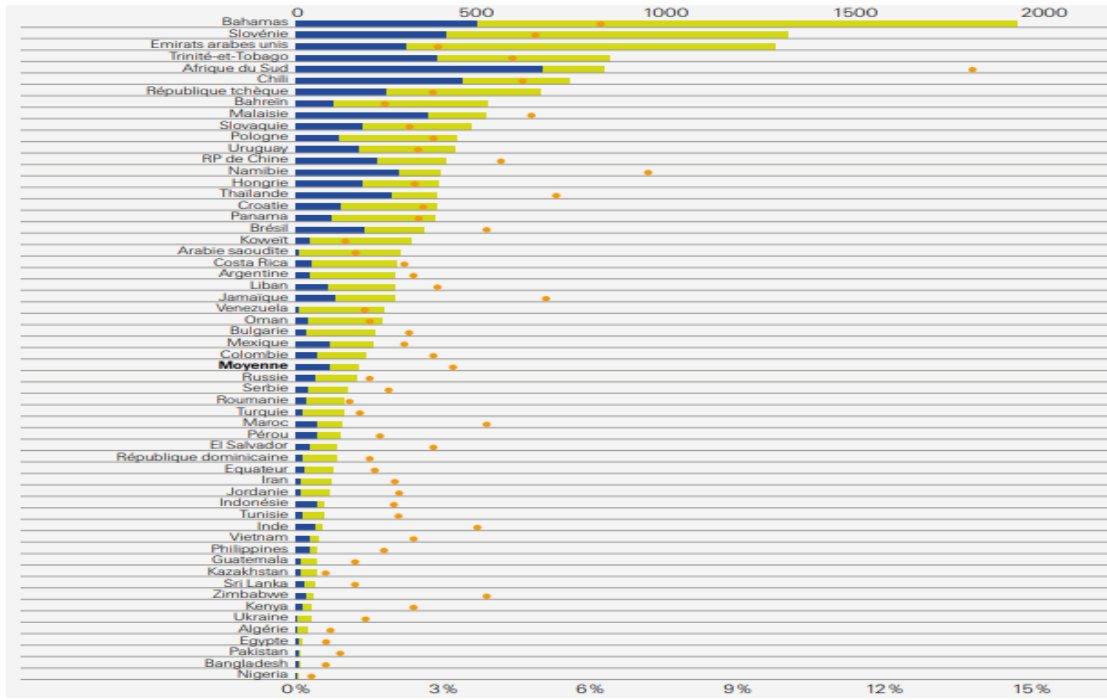
<sup>2</sup> طارق قندوز وآخرون، الإنتاج ونتائج قطاع التأمين الجزائري في ظل أجهزة الإشراف والرقابة، مجلة التأمين العراقي، 2017، متوفرة على الموقع:

<http://misbahkamal.blogspot.com/2017/01/assessment-of-production-results-of.html>، تم الإطلاع عليها في:

.2020 /07/12

شكل رقم (10.3): مؤشر الكثافة والاختراق في الأسواق الناشئة

الأقساط بالدولار



● أقساط تأمين على الحياة للفرد ● أقساط تأمين على ممتلكات للفرد ● الاختراق الكلي للتأمين.

Source : Sigma, *l'assurance dans le monde : le grande tournant vers l est se poursuit*, Swiss Re institute, N3, 2019, p 29.

من خلال الشكل رقم (10.3) يتضح أن اختراق التأمين على الممتلكات أكبر من اختراق التأمين على الحياة في مختلف البلدان الموضحة في الشكل، ففي عام 2018، انخفض إجمالي اختراق التأمين في الأسواق الناشئة بسبب الانكماش في سوق التأمين على الحياة، وخاصة في الصين. ومع ذلك فإن اختراق التأمين على الحياة والتأمين على الممتلكات يتوجه نحو الاتجاه التصاعدي خاصة في آسيا الناشئة، حيث عرفت نمواً في مختلف البلدان باستثناء سوق تأمين الحياة في أوروبا الناشئة والشرق الأوسط وإفريقيا<sup>1</sup>.

وحسب دراسة عالمية لشركة التأمين وإعادة التأمين السويسرية المنشورة سنة 2018 تحت عنوان التأمين في عالم 2017، تحتل الجزائر المرتبة 69 عالمياً من ضمن 88 دولة بحجم أقساط تأمين قدرها 1215 مليون دولار سنة 2017 مقابل قسط 1197 مليون دولار سنة 2016، مع حصة سوقية عالمية تقدر ب 0.02 % سنة 2017 مقابل 0.03 % سنة 2016، وقارياً تحتل الجزائر المرتبة الخامسة بعد جنوب إفريقيا التي تحتل المرتبة الأولى إفريقيا و 19 عالمياً، أما فيما

<sup>1</sup> Sigma, *l'assurance dans le monde : le grande tournant vers l est se poursuit*, Swiss Re institute, N3, 2019, p 28.

يخص كثافة التأمين فاحتلت الجزائر المرتبة 83 عالميا والسادسة إفريقيا بـ 29 مليار دولار وهو ضعيف جدا إذا تم مقارنته بالمتوسط العالمي والمقدر بـ 650 مليار دولار. وهاته الأرقام تعدّ تفسيراً لعدم إقبال المواطن الجزائري لتأمين مساكنهم ومحلاتهم ومختلف ممتلكاتهم لعدم ثقتهم بشركات التأمين، إضافة إلى الدخل المنخفض الذي لا يسمح بشراء وثائق التأمين. وقد احتلت الجزائر المرتبة 83 عالميا في نسبة مساهمة أقساط التأمين من الناتج المحلي (معدل اختراق التأمين)، فالجزائر احتلت المرتبة 81 عالميا والسادسة إفريقيا بنسبة 0.72 من إجمالي الأعمال وهو جد منخفض إذا ما قارناه بالمتوسط العالمي المقدر بـ 6.13%<sup>1</sup>.

### 5.2.3. المؤشرات الأدائية لسوق التأمين بالجزائر

يتوفر قطاع التأمين بالجزائر على فرص نمو واعدة لم يتم انتهازها واستغلالها بالشكل المناسب، حيث لا يزال القطاع يستوجب التحفيز والتطوير، في ظل المنافسة المفتوحة التي شهدتها قطاع التأمين بالجزائر في مرحلة التحرير، والذي سمح للشركات الأجنبية والشركات الخاصة بممارسة نشاط التأمين بالجزائر.

عند رصد موقع ووزن الجزائر ضمن التأمينات الدولية نجدتها بعيدة عن المعايير الدولية، حيث تحتل المراتب الدنيا، كما نلاحظ اعتماد سوق التأمين الجزائري في غالبيته على أقساط التأمين العام باستثناء التأمين على الحياة الذي يسجل تأخرا كبيرا وعدم إقبال واضح بسبب التحريم الديني له.

### 1.5.2.3. المؤشرات الاقتصادية

يعتبر مؤشرا الكثافة والاختراق مقياسين لتقييم الأداء الاقتصادي الكلي لسوق التأمين، فمصطلح الكثافة يقصد به ما يخصصه الفرد سنويا لينفقه على طلب منتجات التأمين، أما معدل الاختراق فيطلق عليه أيضا معدل الاشتراك أو التغلغل أو العمق أو النفاذ ليعكس حصة قطاع التأمين في الناتج المحلي الخام<sup>2</sup>.

#### أ. مؤشر الكثافة

إن مجمل الإصلاحات التي قامت بها التشريعات الجزائرية للنهوض بقطاع التأمين خاصة بعد إلغاء الاحتكار لسوق التأمين وفتح المجال للمنافسة من خلال تحرير السوق التأمينية، إلا أن مساهمة القطاع للناتج المحلي الخام تبقى ضعيفة لا تعكس القدرات التي يتمتع بها القطاع، والجدول الموالي يعرض مؤشر الكثافة (متوسط نصيب

<sup>1</sup> أمين بن سعيد وآخرون، واقع سوق التأمين الجزائري ودوره في تمويل الاقتصاد الوطني في ظل نجاح تكنولوجيا التأمين، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد الأول، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص 12.

<sup>2</sup> طارق قندوز، المقاربة التسويقية والصناعة التأمينية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الفرد من حجم الأقساط المكتتبه والذي يحسب من خلال قسمة إنتاج التأمين إلى إجمالي عدد السكان<sup>1</sup> لسوق التأمين الجزائري للفترة 2012-2019:

جدول رقم (5.3): مؤشر الكثافة لسوق التأمين الجزائري للفترة 2012-2019

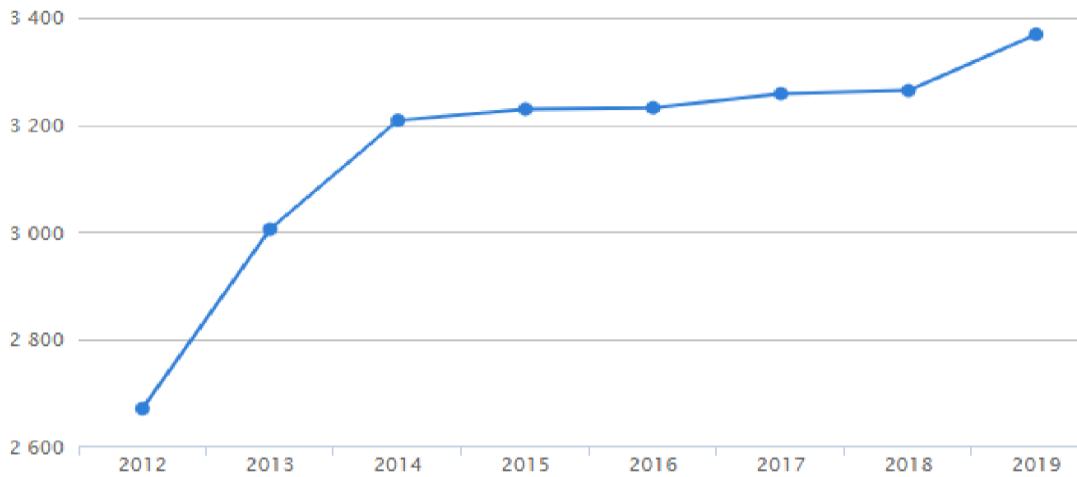
السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
مؤشر الكثافة	2671.88	3005.65	3207.85	3229.09	3231.84	3257.79	3263.61	3368.16

المصدر: بالاعتماد على قاعدة البيانات المركزية الإحصائية للمجلس الوطني للتأمينات، على الموقع: [www.bdcz.dz](http://www.bdcz.dz)، تم الإطلاع عليه:

.2021/05/06

يبين الشكل الموالي منحنى تطور مؤشر الكثافة للتأمين بالجزائر للفترة 2012-2019:

شكل رقم (11.3): تطور مؤشر الكثافة للتأمين بالجزائر للفترة 2012-2019



المصدر: قاعدة البيانات المركزية الإحصائية للمجلس الوطني للتأمينات، على الموقع: [www.bdcz.dz](http://www.bdcz.dz)، تم الإطلاع عليه:

.2021/05/06

من خلال الشكل رقم (11.3) نلاحظ أن مؤشر الكثافة عرف تزايدا مستمرا حيث بلغ 2671.88 دينار جزائري سنة 2012 ، ليصل سنة 2019 إلى 3368.16 دينار جزائري، إلا أن مؤشر الكثافة ضعيف ومحدود، وهذا راجع للمستوى المعيشي والوازع الديني لدى الفرد الجزائري.

<sup>1</sup> طارق قندوز، دراسة تحليلية مقارنة لمؤشرات نجاعة سوق التأمين الجزائرية والأردني خلال الفترة 2000-2010، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد التاسع، جامعة المثنى، العراق، 2014، ص 208.

ب. معدل الاختراق (معدل النفاذية):

يعتبر معدل أو ما يسمى معدل النفاذية مؤشراً مهماً للحكم على تطور الدول، فكلما كانت حصص التأمين في الناتج الداخلي مرتفعة كلما كانت متطورة ومتقدمة، والعكس فهي تعتبر متخلفة أو أقل تقدماً إذا كان معدل التأمين في الناتج المحلي الخام لديها منخفضاً<sup>1</sup>. والجدول التالي يبين معدل الاختراق للفترة 2012-2019 بالجزائر:

جدول رقم (6.3): معدل الاختراق للفترة 2019-2012

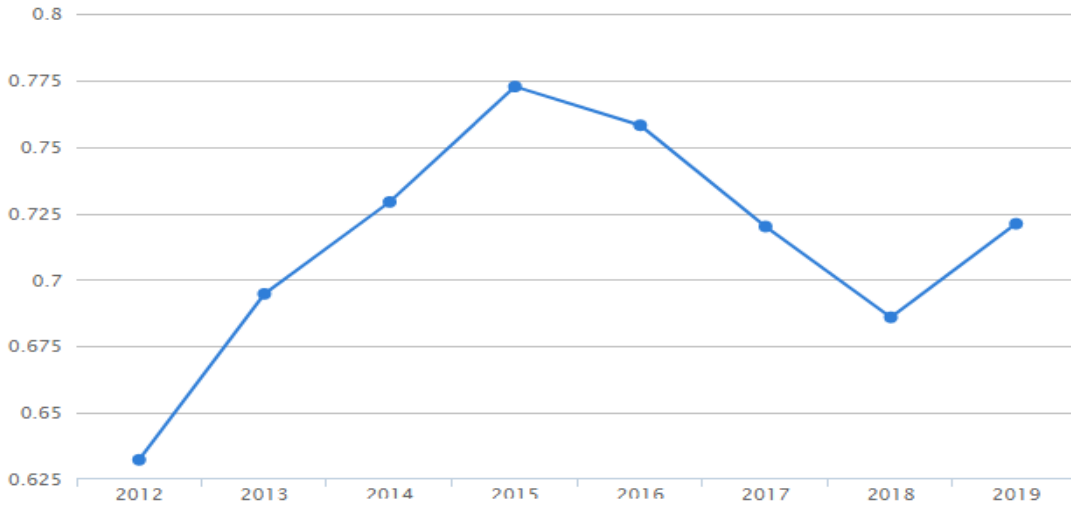
السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
معدل الاختراق	0.63	0.69	0.73	0.77	0.76	0.72	0.69	0.72

المصدر: بالاعتماد على قاعدة البيانات المركزية الإحصائية للمجلس الوطني للتأمينات، على الموقع: [www.bdcz.dz](http://www.bdcz.dz)، تم الإطلاع عليه:

.2021/05/06

يبين الشكل الموالي منحنى تطور مؤشر معدل إختراق التأمين بالجزائر للفترة 2019-2012:

شكل رقم (12.3): تطور مؤشر معدل إختراق التأمين بالجزائر للفترة 2019-2012



المصدر: قاعدة البيانات المركزية الإحصائية للمجلس الوطني للتأمينات، على الموقع: [www.bdcz.dz](http://www.bdcz.dz)، تم الإطلاع عليه:

.2021/05/06

فيما يتعلق بمساهمة قطاع التأمين بالجزائر في الناتج المحلي الخام، أن معدل الاختراق خلال الفترة 2012-2019 تراوح ما بين [0.63%، 0.77%] حيث عرف تزايداً مستمراً إلى غاية 2015 محققاً بذلك نسبة 0.77%.

<sup>1</sup> Jérôme yeatman, *Manuel Internationale de L'assurance*, Economica, 2eme Edition, Paris, France, 2005, p 8.



مقارنة بـ 0.63% عام 2012، ليعرف انخفاضاً متواصلاً حتى عام 2018 بلغ 0.69%، ثم ارتفع إلى 0.72% عام 2019، ورغم الزيادة التي يعرفها معدل الاختراق في الناتج المحلي الخام إلا أنه ضعيف لم يتجاوز النسبة 1% مقارنة بمتوسط معدل الاختراق للأسواق الناشئة والمقدر بـ 3.2%، فما بالك الدول المتقدمة الذي يقدر بـ 7.8%.

### 2.5.2.3. المؤشرات المالية

تعتبر المؤشرات المالية على قدرة شركات التأمين الإستيعابية لتغطية المخاطر والوفاء بالتزاماتها اتجاه المؤمن لهم، وسيتم عرض إجمالي الأقساط، وإجمالي التعويضات شركات التأمين بالجزائر للفترة 2012-2019.

أ. إجمالي الأقساط:

عرف سوق التأمين تزايداً في عدد شركات التأمين بالجزائر حيث أصبحت 23 شركة سنة 2020 مقارنة بسنة 2010 التي كانت تضم 16 شركة تأمين من بينها 7 شركات للتأمين على الأشخاص، إلا أنه تم سحب اعتماد التعاقدية (MATEEC) بتاريخ 16 ماي 2017<sup>1</sup>، والجدول الآتي يعرض حجم الإنتاج الإجمالي لشركات التأمين:

جدول رقم (7.3): الحجم الإجمالي للإنتاج للفترة 2012-2019

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
إجمالي الأقساط	100 182	115 107	125 472	129 044	131 961	135 918	138 958	146 259

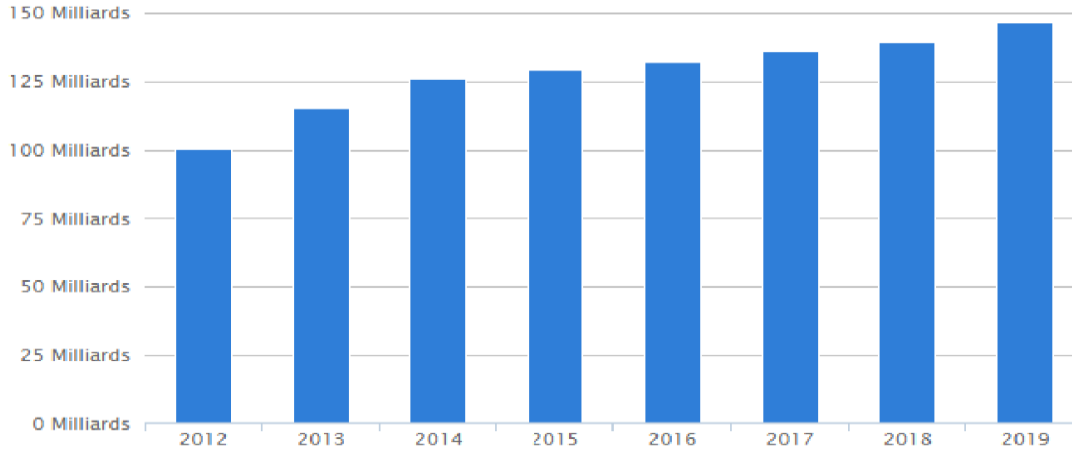
المصدر: بالاعتماد على قاعدة البيانات المركزية الإحصائية للمجلس الوطني للتأمينات، على الموقع: [www.bdcs.dz](http://www.bdcs.dz)، تم الإطلاع عليه:

2021/05/06.

من خلال الجدول رقم (7.3) نلاحظ أن رقم أعمال قطاع التأمين عرف ارتفاعاً مستمراً، حيث بلغ 14.6 مليار دج عام 2019 مقارنة بـ 10.1 مليار دج سنة 2012، يبين الشكل الموالي منحني تطور مؤشر معدل الاختراق للتأمين بالجزائر للفترة 2012-2019:

<sup>1</sup> Disponible sur le site: <https://www.uar.dz/communiqué-rappel/> . Consulté le: 25/07/2020.

شكل رقم (13.3): الحجم الإجمالي للإنتاج للفترة 2012-2019



المصدر: قاعدة البيانات المركزية الإحصائية للمجلس الوطني للتأمينات، على الموقع: [www.bdcz.dz](http://www.bdcz.dz)، تم الإطلاع عليه: 2021/05/06.

- ويرجع هذا النمو إلى الإصلاحات القانونية التي قامت بها الدولة لتطوير سوق التأمين الوطني، بالإضافة إلى:
- بروز بنوك التأمين بالموازاة مع طرق التوزيع التقليدية حثّز الطلب نوعا ما على بعض المنتجات التأمينية.
  - الاهتمام بالجانب المالي وإدارة شركات التأمين كضرورة فتح رأسمال شركات التأمين كليا لدخول شركات أجنبية، تحفيز القطاع وتنشيطه، وخلق جو من المنافسة النزيهة لترقية وزيادة كفاءة شركات التأمين الوطنية، وهذا عبر تقديم حرية أكبر وامتيازات للشركات الأجنبية وفروعها وفق الأمر 04-06 المعدل والمتمم للأمر 07-95.
  - فصل تأمينات الأضرار عن الأشخاص لتفعيل وزيادة الاهتمام بتأمينات الأشخاص وخلق متخصصين في هذا المجال وفق الأمر 04-06 المعدل والمتمم للأمر 07-95.
  - التطوير المستمر لأداء الموارد البشرية العاملة، وخلق تخصصات جامعية ومعاهد تكوين في هذا المجال.
  - إلزامية التأمين على الكوارث الطبيعية الذي دخل حيز التنفيذ منذ سنة 2004.
  - إلزامية التأمين على السيارات والذي يأخذ أكبر حصة من رقم أعمال الشركات كلها وبدون استثناء، وما يشهده من الزيادات السنوية في الأقساط حيث عرف سنة 2018 زيادة بنسبة 20%.
  - تخصيص وكالات التأمين كل حسب مجاله، فلاحي، صناعي أو اجتماعي، أي الفصل بين كل شركة وأخرى.

ب. إجمالي التعويضات للفترة 2012-2019

تتمثل التعويضات في المبالغ المالية التي تدفعها شركات التأمين كمقابل عن التغطيات التي تحملت ضمان الخسائر الناجمة عنها، والمبينة في العقد في فترة محددة والتي لحقت بالمكاتب. حيث تقيم المطالبات "كل حالة

على حدى"، وتعالج تصريحات الحادث حاملي الوثائق على مستوى الوكالات أو مراكز الخبرة المختلفة حسب كل شركة، وتعرض هذه التصريحات على خبرة خبراء، وتستند التعويضات إلى التقييمات التي أجراها هؤلاء الخبراء. والجدول الموالي يبين حجم التعويضات والملفات المطالبات للفترة 2012-2019:

جدول رقم (8.3): إجمالي المطالبات وحجم التعويضات للفترة 2012-2019

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
81 310	70 310	71 081	72 069	71 075	60 013	54 039	50 339	المطالبات
91 902	76 788	78 566	70 489	71 547	70 464	62 408	60 209	حجم التعويضات

المصدر: قاعدة البيانات المركزية الإحصائية للمجلس الوطني للتأمينات، على الموقع: [www.bdcs.dz](http://www.bdcs.dz)، تم الإطلاع عليه:

.2021/05/06

تتميز ملفات المطالبات المتعلقة للشركات الجزائرية بالعدد الكبير من ملفات السيارات، ولكن أيضا بوجود ملفات قديمة لم يتم تسويتها بعد (أكثر من 5 سنوات من الوجود)، هذه نتيجة للبطء الملحوظ من قبل شركات التأمين المختلفة في تولي مسؤولية المطالبات المعروضة على كل منها، وتجويدا لعملية تسوية الأداء أصدر رئيس هيئة التأمين التابعة لوزارة المالية قرار في جانفي 2012 يدعو جميع الشركات المحلية لتسوية جميع الملفات المتعلقة بالتأمين على السيارات في المواعيد النهائية الممنوحة لتسويتها والمتمثل في<sup>1</sup>:

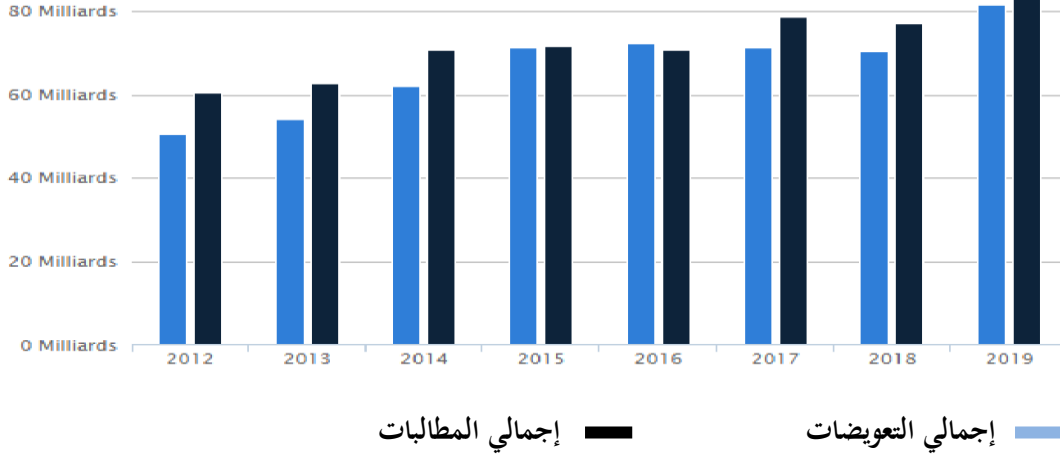
- إعادة تنظيم جميع الملفات العالقة (بين وكالات نفس الشركة) في موعد لا يتجاوز 31 مارس 2012؛

- تصفية جميع الملفات مع الشركات الأخرى من السنوات المالية السابقة في موعد أقصاه 30 جوان 2012.

لم تعرب هذه الإصلاحات أية نتيجة في نهاية عام 2013، ودائما تبقى المطالبات تتعلق بمنتج السيارات، رغم أن التأمين على السيارات هو فرع خاسر إلا أن نسبة الاكتتاب في عقود السيارات هي السائدة في شركات التأمين على غرار باقي المنتجات التأمينية الأخرى. الشكل الموالي يعرض إجمالي المطالبات وحجم التعويضات للفترة 2012-2019:

<sup>1</sup> KPMG Algeria (2009), *Guide des Assurances en Algérie*, 2015, P 80.

شكل رقم (14.3): إجمالي المطالبات وحجم التعويضات للفترة 2012-2019



المصدر: قاعدة البيانات المركزية الإحصائية للمجلس الوطني للتأمينات، على الموقع: [www.bdc.dz](http://www.bdc.dz)، تم الإطلاع عليه:

2021/05/06.

بلغ إجمالي التعويضات التي تمت تسويتها من قبل جميع شركات التأمين 54.1 مليار دج عام 2013 مقارنة بمبلغ 50.4 مليار دج عام 2012، حيث قدر حجم المطالبات 62.4 مليار دج مقارنة ب 60.2 لسنة 2012، وقد عرف إجمالي التعويضات سنة 2015 التي تمت تسويتها من قبل جميع شركات التأمين زيادة قدرها 5.4%، بمبلغ قدر ب 71.1 مليار دج مقابل 60.0 مليار دج عام 2014، أما حجم المطالبات فقد قدر ب 71,5 مليار دج عام 2015 مقابل 70.4 مليار دج عام 2014، بزيادة قدرها 8.4%، ويلاحظ في عام 2015 أن حجم التعويضات يقارب تماما إجمالي المطالبات وهذا ما يفسره تزايد وتيرة شركات التأمين في تسوية ملفات المطالبات للمكثبين.

في عام 2017 عرف إجمالي التعويضات انخفاضا محققا بذلك 71.1 مليار دج مقارنة ب 72.1 مليار دج، أما حجم المطالبات قدر ب 78.6 مليار دج عام 2017 مقابل 70.4 مليار دج عام 2016، محققا بذلك زيادة ب 2% مقارنة بالسنة الفارطة.

بلغ إجمالي التعويضات التي قامت بها جميع شركات التأمين 81.3 مليار دج عام 2019 مقابل 70.3 مليار دج، أما حجم المطالبات فقد بلغ 91.9 مليار دج عام 2019 مقابل 76.8 مليار دج عام 2018.

### 3.2.6. أداء قوى البيع في شركات التأمين في الجزائر

يقوم دور قوى البيع في شركات التأمين بجمع الأقساط التأمينية وذلك مقابل عمولات يتقاضونها، ويمكن تصنيف قوى البيع الأكثر شيوعاً في شركات التأمين بالجزائر في السماسرة، وكلاء العامون، المنتجون في الوكالات المباشرة وصيرفة التأمين، حيث سيتم تقييم أداء قوى البيع لشركات التأمين بالجزائر في الفترة 2012-2019.

#### 3.2.6.1. أنواع قوى البيع في شركات التأمين في الجزائر

أ. وكيل التأمين العام يعتبر الوكيل العام للتأمين شخصاً طبيعياً يمثل شركة أو عدة شركات تأمين، بموجب عقد التعيين المتضمن اعتماده بهذه الصفة<sup>1</sup>، حيث لا يمثل الشركة التي عينته إلا في عمليات التأمين التي وكلته إدارتها، ويقتصر دور الوكيل على تسهيل إبرام العقود<sup>2</sup>.

وتنطوي مهمة الوكيل العام للتأمين على تقريب العلاقة التعاقدية بين المؤمن والمؤمن له قصد إبرام العقد، ولا تنحصر مهام وحدود صلاحيات الوكيل العام في إبرام العقد بل تتعداها إلى تعديلها وتمديدتها وتنفيذ آثارها، وغيرها من المهام التي ترتبط بمدى اتساع التفويض الذي تمنحه له شركات التأمين التي يمثلها، حسب ما تراه مناسبا ومحققا لأهدافها التجارية.

ويتقاضى عن ممارسة مهامه عمولات تحدد نسبتها في عقد التعيين<sup>3</sup>، وتشمل:

- عمولة المساهمة مكافئة عن عمل الإنتاج.

- عمولة التسيير عن أعمال التسيير المنصوص عليها في عقد التعيين.

عند اعتماد شركة التأمين للوكيل العام يحقق له قاعدتين، قاعدة الامتياز الإنتاجي وقاعدة الامتياز الإقليمي:

- قاعدة الامتياز الإنتاجي: نص الأمر 95-07 على أن يتمتع الوكيل العام للتأمين عن تمثيل أكثر من شركة واحدة بالنسبة لنفس عمليات التأمين. ويمنع المرسوم التنفيذي الوكيل العام للتأمين أن يبرم عقود تأمين لحساب شركات تأمين أخرى إلا في حالة خاصة وهي العمليات التي لا تمارسها شركة التأمين التي يمثلها، أو تلك التي لم تكن موضوع توكيل بينها، أو تلك التي ترتبت عليها إما عقود سبق أن فسختها الشركة وإما اقتراحات سبق أن رفضتها أو رفضت شروطها.

<sup>1</sup> المادة 253 من قانون التأمينات، القانون رقم 04-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006.

<sup>2</sup> Jean Bigot & Daniel Lange, *Traité de droit des assurances*, L.G.D.J, Tome 2, Paris, France, 2000, p 5.

<sup>3</sup> مبروك حسين، المدونة الجزائرية للتأمينات، دار هومة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2006، ص 137.

- **قاعدة الامتياز الإقليمي:** تتمثل في تحديد الحدود المكانية التي يمارس فيها الوكيل العام للتأمين مهامه، ويتم تعيين حدود الإقليم في العقد، والتي يمكن أن تكون ولاية، دائرة، بلدية أو أي تقسيم آخر تعترف به السلطات الإدارية المختصة.

ولا يمكن للشركة أن تمنح لوكيل آخر نفس الامتياز الإقليمي والإنتاجي، وفي المقابل لا يمكن للوكيل العام تمثيل شركة تأمين أخرى في نفس فروع التأمين، كما لا يمكنه إبرام عقود تأمين لم تكن محل اتفاق بينه وبين الشركة التي اعتمدهت بهذه الصفة<sup>1</sup>.

تنص الفقرة الثانية من المادة 253 المتعلق بالتأمينات على أن الوكيل العام للتأمين يضع كفاءته التقنية تحت تصرف الجمهور قصد البحث عن عقد التأمين واكتتابه لحساب موكله<sup>2</sup>.

#### أ.1. شروط منح الاعتماد للوكيل العام للتأمين

تحدد المادة 266 من الأمر رقم 07-95 المتعلق بالتأمينات شروط منح وسحب الاعتماد والأهلية المهنية، وتحفيز ومراقبة وسطاء التأمين، حيث يتوقف اعتماد الوكيل العام للتأمين على توفر الشروط الآتية:

- الخلق الحسن؛
- بلوغ عمره 25 سنة على الأقل؛
- الجنسية الجزائرية؛
- الكفاءة المهنية المطلوبة؛
- امتلاك الضمانات المالية المطلوبة.

#### ب. السمسار:

تعتبر مهنة السمسار التأمين من أقدم المهن، وقد رافقت عقد التأمين البحري منذ ظهوره في القرن الرابع عشر ميلادي، وفي تلك الفترة كان دوره متمثلا في خلق علاقات بين المتفاوضين المختلفين في اللغة أو لا يتعاملون بعملة واحدة، لذا تكمن أهميته في حماية المتعاقد الأجنبي بوضع بنود العقد الذي يربطه مع المتعاقد المحلي، حيث كانت مهنة السمسار مهنة حرة تحكمها الأعراف البحرية الدولية، ونظرا لأهميتها وما تدره من أرباح على أصحابها وكذا حماية لحقوق المتعاقدين رأيت التشريعات بضرورة تقنينها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> العامري خالد، مهام الوكيل العام للتأمين باعتباره وسيطا، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 45، جامعة الإخوة منتوري، الجزائر، 2016، ص 158.

<sup>2</sup> مبروك حسين، مرجع سبق ذكره، ص 135.

<sup>3</sup> حيتالة معمر، سمسار التأمين في القانون الجزائري، مجلة القانون والمجتمع، العدد الأول، جامعة أدرار، الجزائر، ص 2.

## ب.1. تعريف السمسار:

عرفه المشرع الجزائري في المادة 256 من قانون التأمينات على أنه: "شخص طبيعي أو معنوي يمارس لحسابه الخاص مهنة التوسط بين طالبي التأمين وشركات التأمين، بغرض اكتتاب عقد التأمين، ويعد سمسار التأمين وكيلا للمؤمن له ومسؤولا اتجاهه"<sup>1</sup>.

فالمهمة الرئيسية للوسيط هي البحث عن زبائن مربحين في حاجة إلى التغطية التأمينية، والتفاوض مع العديد من شركات التأمين لتلبية حاجاتهم بأحسن تغطيات وبأفضل سعر، إلا أنه لا يدخل كطرف في العقد بل يعمل على تقريب شركة التأمين والمؤمن له. وبالتالي فإن مهمته تخلق المنافسة بين شركات التأمين للحصول على الزبائن المرشحين.

ويعتبر السمسار في التأمين تاجرا، فهو يخضع للتسجيل في السجل التجاري كما يخضع لمختلف الالتزامات الملقاة على عاتق كل تاجر<sup>2</sup>. ويحقق السمسار لشركات التأمين والعملاء قيمة مضافة حيث يعمل على<sup>3</sup>:

- البحث عن المخاطر التي تواجه العملاء؛
- التأكد من أن العميل يتخذ قرارات مناسبة بشأن المخاطر التي سيتم التأمين عليها؛
- إيجاد وتطوير حلول جديدة ومبتكرة؛
- تقليل تكاليف البحث عن العملاء؛
- مساعدة العملاء في المرحلة التحضيرية ووقت إبرام العقد؛
- مساعدة العملاء طول مدة العقد وفي مرحلة تسوية المطالبات.

## ب.2. شروط منح الاعتماد

تتوقف مهنة السمسار لممارستها على الحصول على اعتماد من الوزير المكلف بالمالية، بعد استيفائه للشروط التي يحددها القانون، وهنا يختلف الأمر بين أن يكون طالب الاعتماد شخص طبيعي أو شخص معنوي<sup>4</sup>:

### ب.1.2. طلب اعتماد السمسرة لشخص طبيعي

- الملف حسن؛

<sup>1</sup> الهادي خضراوي، دور وسطاء التأمين في عمليات التأمين حسب آخر تعديل لقانون التأمينات 06-04 المؤرخ في 27 فبراير 2006، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31/30، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 207.

<sup>2</sup> مبروك حسين، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>3</sup> Estelle Baechler, **les courtiers généralistes face au défi de la transparence des rémunérations**, école national d assurances ENASS, France, 2014, p25.

<sup>4</sup> الهادي خضراوي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

- بلوغ عمره 25 سنة على الأقل؛
- الجنسية الجزائرية؛
- الكفاءة المهنية المطلوبة 10 سنوات؛
- امتلاك الضمانات المالية 1.500.000 دج أو كفالة مصرفية تسلم في حدود المبلغ المذكور.

#### ب.2.2. طلب اعتماد السمسرة لشخص معنوي

- الملف الحسن؛
  - بلوغ عمره 25 سنة على الأقل؛
  - الجنسية الجزائرية؛
- كما يجب أن يتوفر في الشركاء الملف، الجنسية الجزائرية، الإقامة في الجزائر، امتلاك الضمانات المالية 1.500.000 دج بالنسبة إلى واحد من شركاء شركة السمسرة أو كفالة مصرفية تسلم في حدود المبلغ المذكور أعلاه.

#### ج. المنتج

وهم موظفون مؤهلون في مجال التأمين يعملون على تسويق خدمات التأمين وفق ما تحدده لهم شركات التأمين<sup>1</sup>، ويتمثل دورهم في إصدار وثائق التأمين من خلال القيام بخدمة العميل وتحصيل أقساط التأمين وتسوية المطالبات، مقابل راتب شهري.

#### د. صيرفة التأمين

تتمثل صيرفة التأمين في توفر كل من الخدمات التأمينية والخدمات البنكية في نفس الوقت للعميل، وتعرف على أنها: "توزيع منتجات التأمين عبر شبائيك البنوك"<sup>2</sup>، كما تعرف على أنها: "إشراك البنوك ومصارف الادخار في تسويق وتوزيع منتجات التأمين"<sup>3</sup>، من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن صيرفة التأمين تتمثل في عرض منتجات التأمين عبر شبائيك البنوك، والبنك في هذه الحالة لا يقوم بإدارة خدمة التأمين، بل يعتبر قناة توزيع لشركات التأمين لتسويق وبيع منتجاتها المختلفة.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> Vered Karen, *Bancassurance*, Presses Universitaires de France, Paris, France, p3.

<sup>3</sup> Leach Alan, *Bancassurance in Practice*, Munich Re Group, Munich, 2001, p2.



### د.1. شروط توزيع منتجات التأمين عبر البنوك بالجزائر

يحدد الأمر التنفيذي 153-07 الصادر في 22 ماي 2007 الشروط والظروف اللازمة لتوزيع منتجات التأمين من قبل البنوك والتي تنص على ضرورة تحديد<sup>1</sup>:

- قائمة الوكالات أو أي نقطة بيع للبنك أو المؤسسة المالية المصرح لها بإبرام وتوزيع عقود التأمين؛
- قائمة منتجات التأمين المصرح توزيعها؛
- عمولة التوزيع وشروط أتعاب الوكيل؛
- المعلومات التي سيتم إبلاغها إلى شركة التأمين الرئيسية؛
- تدريب الأفراد المكلفين ببيع الوثائق التأمينية؛
- صلاحيات الاكتتاب.

### د. 2. منتجات التأمين المصرح توزيعها عبر شبائيك البنوك بالجزائر

بموجب الأمر 59 الصادر في 6 أوت 2007 تم حصر المنتجات الممكن توزيعها عبر شبائيك البنوك، والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- فروع التأمين الشخصي: الحوادث، المرض، المساعدة، الوفاة على الحياة، الرسمة؛
- تأمين القروض؛
- تأمين ضد مخاطر السكن البسيطة؛
- تأمين متعدد المخاطر السكن ؛
- تأمين إلزامي ضد مخاطر الكوارث؛
- تأمين المخاطر الزراعية.

### د.3. نماذج صيرفة التأمين:

يمكن تصنيف ثلاثة أشكال تأخذها صيرفة التأمين، والمتمثلة في: اتفاق التوزيع، المشروع المشترك، الاندماج الكامل، كما نوضحها في الجدول فيما يلي:

<sup>1</sup> المجلس الوطني للتأمين الجزائري، عبر الموقع: [www.cna.dz](http://www.cna.dz)

<sup>2</sup> نفس المرجع.

جدول رقم (9.3): نماذج صيرفة التأمين

النماذج	الوصف	المزايا	العيوب	الانتشار
اتفاق التوزيع	يلعب البنك دور الوسيط لشركة التأمين	أقل تكلفة.	افتقار المرونة لبعث منتجات جديدة.	الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، اليابان، كوريا الجنوبية
المشروع المشترك	يعقد البنك شراكة مع شركة تأمين أو أكثر.	انتقال الخبرات.	صعوبة الإدارة على المدى الطويل.	إيطاليا، إسبانيا، البرتغال، كوريا الجنوبية.
الاندماج الكامل	خلق إضافة جديدة	نفس الثقافة لدى المنظمات.	استثمار كبير.	فرنسا، إسبانيا، بلجيكا، المملكة المتحدة، إيرلندا.

**Source :** Marjorie Chevalier, Carole Launay et Bérangère Mainguy, *La Bancassurance : Analyse de la situation de la Bancassurance dans le monde*, Focus est une publication du Groupe SCOR, Paris, France, 2005, p 5.

تقوم صيرفة التأمين بعملية توزيع المنتجات التأمينية دون إنتاجها، لذا يجد المصرف نفسه أمام ثلاث استراتيجيات تخدم الأهداف المنتظرة من النموذج، فالخيار الأول يكون فيه البنك مجرد وكيل لبيع منتجات التأمين المرتبطة بالمنتجات المصرفية، والأخذ على عاتقه عملية التسيير ومتابعة العقود مع الحفاظ على الاستقلالية القانونية لكل شريك، والخيار الثاني يقوم فيه البنك بإنشاء شركة تابعة له مختصة في بيع منتجات التأمين عبر الشبائيك البنكية رغبة منه في السيطرة بشكل كامل على النشاط الجديد، أما الخيار الثالث والأخير فيتمثل في اتحاد البنك مع شركة التأمين من خلال إنشاء شركة تأمين جديدة يتقاسم من خلالها المصرف وشركة التأمين الأسهم<sup>1</sup>، تعتبر صيرفة التأمين قناة توزيع حديثة لشركات التأمين لتوزيع منتجاتها، حيث يحقق لها جملة من المزايا والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- استغلال قاعدة عملاء البنوك الضخمة؛

<sup>1</sup> القبلي نبيل، نقماري سفيان، التأمين المصرفي في الجزائر بين النظرية والواقع، ورقة بحثية في الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول"، جامعة حسبية بن بوعلي، شلف، أيام 04-05 ديسمبر 2012، ص 12.

<sup>2</sup> Swiss Re, *Bancassurance developments in Asia-shifting into a higher gear*, Sigma N7, 2002, p 10.

- تقليل اعتمادها على الوكلاء التقليديين من خلال الاستفادة من مختلف القنوات التي يملكها البنك؛
- مشاركة الخدمات مع البنوك؛
- تطوير منتجات مالية جديدة أكثر كفاءة بالتعاون مع البنوك؛
- إنشاء سوق بسرعة دون الحاجة إلى بناء شبكة من الوكالات؛
- الحصول على رأس مال إضافي من البنوك لتحسين الملاءة المالية وتوسيع الأعمال التجارية.

### 2.6.2.3. تطور قوى البيع في شركات التأمين بالجزائر

تنقسم شبكة التوزيع لشركات التأمين في الجزائر إلى شبكات مباشرة وشبكات غير مباشرة تساهم بشكل كبير في رفع رقم أعمال قطاع التأمين، حيث تضم الشبكات المباشرة شركات التأمين على الأضرار والأشخاص إضافة إلى كل من الملاحق (Annexes)، الصناديق الجهوية لـ (CNMA) والوكالات بمدخيل نسبية (Agence a revenue proportionnel)<sup>1</sup>، أما الشبكات غير المباشرة فتضم كل من الوكلاء العاملين والسماسة وصيرفة التأمين، والجدول الموالي يبين تطور شبكات التوزيع لشركات التأمين في الجزائر للفترة 2012-2018:

جدول رقم (10.3): تطور شبكات التوزيع لشركات التأمين في الجزائر للفترة 2012-2018

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
1800	1746	1675	1513	1326	1362	1470	شبكات مباشرة
2739	2586	2252	2194	1071	879	811	شبكات غير المباشرة
<b>4539</b>	<b>4332</b>	<b>3927</b>	<b>3707</b>	<b>2397</b>	<b>2241</b>	<b>2281</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الوزارة المالية حول شبكة التوزيع لشركات التأمين لسنوات 2012، 2013،

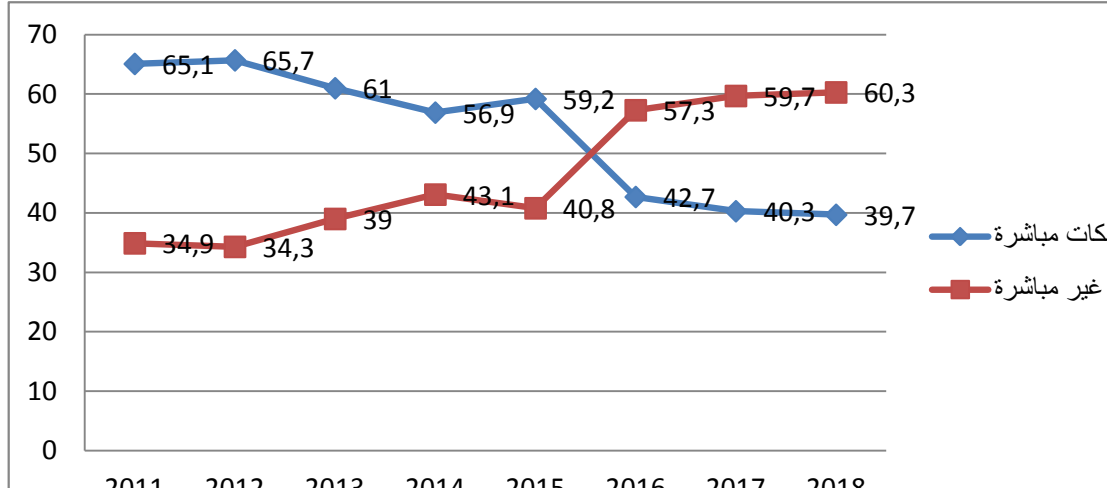
2014، 2015، 2016، 2017، 2018. تم تحميلها من الموقع: [www.cna.dz](http://www.cna.dz).

من خلال القراءة للمعطيات الجدولية أعلاه نلاحظ تزايداً مستمراً لعدد شبكات التوزيع لشركات التأمين حيث بلغ عددها 4539 سنة 2018 مقابل 2281 سنة 2012، وكذا نلاحظ زيادة اعتماد شركات التأمين على الشبكات المباشرة للتقرب من زبائنها إلى غاية 2013 بنسبة تفوق 60%، مقارنة بالشبكات غير المباشرة، نتيجة للإصلاحات التي قامت بها الوزارة المالية للنهوض بالقطاع التأميني، كصدور قانون 04/06 الصادر في 2006/02/20 المعدل والمتمم للأمر 07/95 الصادر في 1995/01/25 الذي ساهم في تحرر قطاع التأمين، والذي

<sup>1</sup> CNA, Réseau de distribution des sociétés d assurance, 2012, p 2.

شجع التحالفات والاندماجات مع البنوك والتعامل أكثر مع الوسطاء لاستهداف فئات جديدة وتوسيع حصتها السوقية، حيث بلغت نسبة اعتماد شركات التأمين على الشبكات غير المباشرة 60,3% سنة 2018، والشكل الموالي يبين نسب اعتماد شركات التأمين على شبكات التوزيع حسب النوع للفترة 2011-2018:

شكل رقم (15.3): تطور شبكات التوزيع حسب النوع للفترة 2011-2018



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الوزارة المالية حول شبكة التوزيع لشركات التأمين لسنوات 2012، 2013، 2014، 2015، 2016، 2017، 2018. تم تحميلها من الموقع: [www.cna.dz](http://www.cna.dz).

شهدت سنة 2015 انقلاب في موازين القوى حيث أصبحت شركات التأمين تعتمد أكثر على شبكات غير مباشرة، نظرا لمساهمتها في تحصيل الأقساط المجمعة وتقليل التكاليف التابعة لشركات التأمين، ومساهمتها في الانتشار والتوزيع الجغرافي، والجدول الموالي يعرض تطور الشبكات غير المباشرة للفترة 2015-2018:

جدول رقم (11.3): تطور الشبكات غير المباشرة للفترة 2015-2018

السنة	2018	2017	2016	2015	
الوكلاء العاميين	1683	1557	1193	1154	
السماسة	41	38	35	32	
البنوك	1015	991	1024	1062	
المجموع	2739	2586	2252	2194	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الوزارة المالية حول شبكة التوزيع لشركات التأمين لسنوات 2015، 2016، 2017، 2018. تم تحميلها من الموقع: [www.cna.dz](http://www.cna.dz).

من خلال الجدول رقم (11.3) يتضح أن عدد الشبكات غير المباشرة عرف تزايدا مستمرا حيث بلغ عددهم 2739 عام 2018 مقارنة ب 2194 عام 2015، وذلك نتيجة تزايد عدد الوكلاء العاميين والسماسة، إلا أن عدد شبائيك البنوك بلغ 2194 عام 2015 ثم شهد انخفاضا بعد ذلك إلى 991 شبك بنكي عام 2017، ليعرف ارتفاعا مرة أخرى ليصل إلى 1015 شبك بنكي عام 2018.

شهد سوق التأمين عام 2016 صدور قانون فصل شركات التأمين على الأضرار عن شركات التأمين على الأشخاص ما أدى إلى زيادة العدد الإجمالي للشبكات المباشرة. كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (12.3): تطور الشبكات المباشرة للفترة 2015-2018

2018	2017	2016	2015	
1609	1541	1524	1399	شركات التأمين على الأضرار
191	205	151	114	شركات التأمين على الأشخاص
1800	1746	1675	1513	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الوزارة المالية حول شبكة التوزيع لشركات التأمين لسنوات 2015، 2016، 2017، 2018. تم تحميلها من الموقع: [www.cna.dz](http://www.cna.dz).

يتضح من الجدول رقم (12.3) أن عدد الوكالات المباشرة عرف تزايدا باستمرار حيث يصل عدد الشبكات المباشرة إلى 1800 عام 2018 مقارنة ب 1513 عام 2015، وهذا لاعتماد العديد من شركات التأمين العمومية مثل ( CAAT, CAAR, SAA, ... ) على الشبكات المباشرة لتوزيع منتجاتها، كما أدى فصل شركات التأمين على الأضرار عن شركات التأمين على الأشخاص إلى فتح شبكات مباشرة خاصة بشركات التأمين على الأشخاص.

### 3.6.2.3. أداء قوى البيع في نشاط الانتاج لشركات التامين للفترة 2012-2018

يتمثل دور قوى البيع في جذب أكبر عدد من المستأمنين لإصدار وثائق التأمين وتجميع الأقساط التي تعتبر موردا أساسيا للسيولة المالية لشركات التأمين، والجدول الموالي يعرض انتاج قوى البيع لشركات التأمين بالجزائر للفترة 2012-2018:

جدول رقم (13.3): إنتاج القوى البيع في شركات التأمين للفترة 2012-2018

مليون دينار

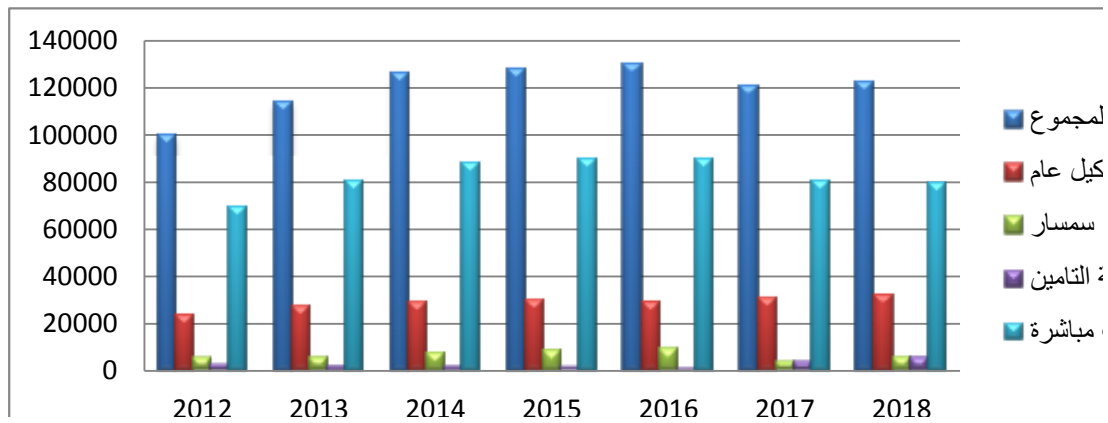
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
79191	79968	89 261	89007	87922	80332	69036	وكالات مباشرة
31974	30559	28948	29327	28270	26455	23456	وكيل عام
5473	3407	8714	8279	7664	5281	4932	سمسار
4024	3616	1078	1287	1649	1927	2206	صيرفة التأمين
122393	120038	129561	127900	125505	113995	99630	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير الوزارة المالية حول شبكة التوزيع شركات التأمين لسنوات 2015،

2016، 2017، 2018. تم تحميله من الموقع: [www.cna.dz](http://www.cna.dz).

ويتم ترجمة إنتاج قوى البيع في شركات التأمين في الشكل الموالي:

شكل رقم (16.3): إنتاج قوى البيع في شركات التأمين للفترة 2012-2018

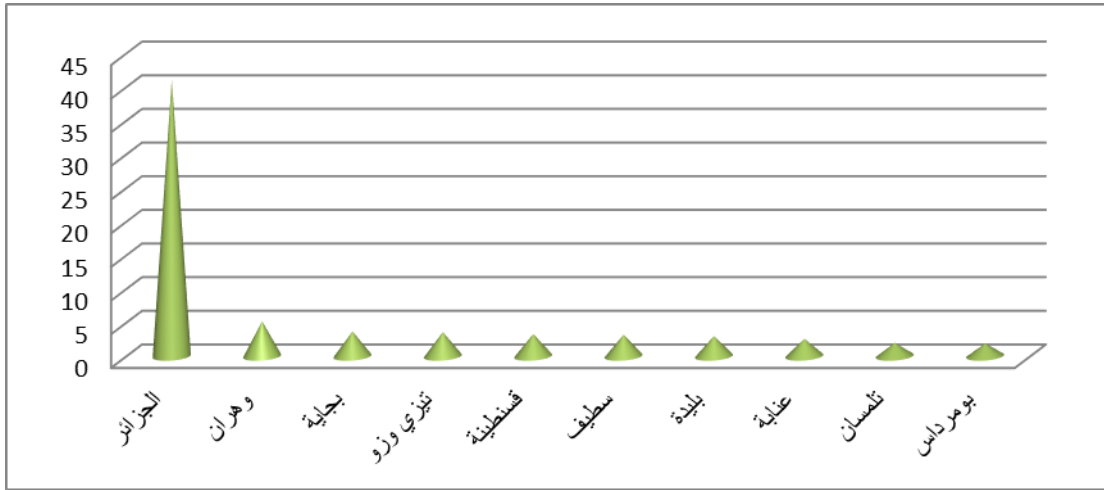


المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على معطيات الجدول.

نلاحظ مما سبق أن كل شبكة من شبكات التوزيع تساهم في إنتاج شركات التأمين، حيث تساهم الشبكات المباشرة بنسبة 64,7% من إجمالي رقم أعمال شركات التأمين سنة 2018، محققة رقم أعمال يقدر بـ 79191 مليون دينار، إلا أن مساهمة الشبكات المباشرة عرفت تراجعاً منذ سنة 2016، وربما يرجع لزيادة عدد الشبكات غير المباشرة.

كما عرفت مساهمة إنتاج الوكلاء العامون تزايداً مستمراً إلى غاية 2016، حيث تراجع رغم تزايد عددهم، ويرجح هذا الانخفاض إلى حدة المنافسة بين وكلاء التأمين لنفس الشركة أو لمختلف الشركات المنافسة وتمركزها في نفس المنطقة دون الأخذ بعين الاعتبار الانتشار الجغرافي لوكلاء التأمين، حيث نجد أن 54% من شبكات التوزيع تتمركز في منطقة الوسط نتيجة لارتفاع الكثافة السكانية ووجود العاصمة فيها وتمركز الإدارات والأنشطة الصناعية والتجارية، تليها 25,8% في منطقة الشرق، ثم منطقة الغرب بنسبة 16,1%، وفي الأخير 4,1% بالجنوب سنة 2018<sup>1</sup>، كما أن 69,5% من إجمالي الإنتاج قد تم تحقيقه من شبكات التأمين المتواجدة في الولايات الموضحة في الشكل الآتي:

شكل رقم (17.3): إنتاج شبكات التوزيع حسب ولايات الوطن لسنة 2018



المصدر: تقرير وزارة المالية 2018، تم تحميله من الموقع: [www.cna.dz](http://www.cna.dz)

سجل إنتاج السماسرة والبنوك تزايداً، نظراً لاعتماد أربع سماسرة التأمين لمزاولة نشاط التأمين عام 2018 ليصبح بذلك عددهم 41 سماسراً مقارنة بـ 35 عام 2016، كما عرف مستوى نشاط التأمين المصرفي تزايداً ملحوظاً عام 2017، نتيجة فصل شركات التأمين على الأضرار عن الأشخاص، وزيادة اعتماد شركات التأمين على الأشخاص على البنوك لتوزيع منتجاتها، محققة بذلك نشاط الإنتاج على مستوى البنوك بـ 4024 مليون دج عام 2018.

<sup>1</sup> Cna, *note statistique 2017-2018*, Algerie, p31. Disponible sur le site : [www.cna.dz](http://www.cna.dz).

### خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمتعلقة بتحديد الإطار العام للأداء وتقييم الأداء، تم التعرض لمفهوم مصطلح الأداء، وخلصنا أن هناك مفاهيم مرتبطة بالأداء أهمها: الفعالية والكفاءة، كما تم تصنيف الأداء وفقا لعدة معايير، ووجدنا أن هناك عدة عوامل تؤثر في الأداء تم تقسيمها إلى قسمين: عوامل داخلية وأخرى خارجية، تم تناول مؤشرات تقييم الأداء من خلال التعريف، وذكر أهم خصائصها، أهميتها، والأسس الواجب توافرها في هذه المؤشرات وخلصنا إلى أن هناك عدة مؤشرات يتم اعتمادها من أجل قياس وتقييم الأداء وأن أفضل مؤشر يستطيع أن يقارب بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة من جهة ومن جهة ثانية يسمح بعملية المقارنة، وهذه المؤشرات يتم اختيارها وفقا لعدة معايير، كما تم تقسيمها إلى قسمين مؤشرات تقييم الأداء المالية (التقليدية)، ومؤشرات تقييم الأداء غير المالية وخلصنا إلى أن هناك عدد من النقص التي تشوب المؤشرات المالية التقليدية، كما تناولنا مختلف وظائف شركات التأمين ومعايير تقييم أدائها. وقد تم تناول عملية تقييم الأداء في شركات التأمين بالجزائر بصفة عامة وقوى البيع بصفة خاصة باعتبارها محل الدراسة التطبيقية.





## الفصل الرابع

## تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري لموضوع "دور التسويق الابتكاري في تحسين دور قوى البيع في شركات التأمين"، والتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري، من خلال تعريف ميدان الدراسة والمتمثل في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف، لامتلاكها أكبر شبكة توزيع واحتلالها الريادة في سوق التأمين بالجزائر، حيث قمنا في هذا الفصل باستخدام أسلوب دراسة الحالة للتعلم أكثر في السياسة التسويقية للشركة الوطنية للتأمين Saa، وتم الاعتماد على المقابلة الشخصية كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة الميدانية، والاستفادة من إجابة المستجوبين لاستعراض ممارسات التسويق الابتكاري في الشركة الوطنية للتأمين، كما تم استخدام أيضا الوثائق والتقارير السنوية للمديرية الجهوية بسطيف كأداة أيضا لجمع المعلومات حول أداء قوى البيع في الفترة 2012-2019، والمتعلقة بتحصيل الأقساط، وتحقيق الأهداف البيعية المحددة، والأرباح وكذا نوعية الخدمة المقدمة، وسنعالج في هذا الفصل:

- التعريف بميدان الدراسة؛
- تحديد السياسة التسويقية للشركة الوطنية للتأمين؛
- الخطوات المنهجية لاعداد الدراسة الميدانية؛
- عرض وتحليل أداء قوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف؛
- اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأداء قوى البيع.

#### 1.4. التعريف بميدان الدراسة

قبل القيام بتعريف ميدان الدراسة، سوف نقوم بعرض أدوات جمع المعلومات المتعلقة بهذا الفصل، والمتمثلة في المقابلة، السجلات الداخلية وتقارير الشركة. حيث تم الاعتماد على إجابات المقابلة ومخطط الشركة متوسط الأجل للفترة 2016-2018 من أجل التعريف بميدان الدراسة، وتحديد السياسة التسويقية للشركة، وتشخيص بيعتها التسويقية، وعرض الممارسات المتعلقة بالتسويق الابتكاري ضمن مخططاتها التسويقية.

##### 1.1.4. أدوات جمع المعلومات

###### أ. المقابلة

تعتبر المقابلة محادثة هادفة يقوم من خلالها الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة معدة مسبقا على المبحوثين وتسجيل الإجابات قصد استخلاص الإجابات ذات الصلة بتساؤلات الدراسة<sup>1</sup>، وقد تم الاعتماد على مقابلة نصف موجهة (غير منظمة) كونها تعتمد على طرح أسئلة مفتوحة ويكون دور الباحث أقرب إلى مُحاور أكثر من مُقابل<sup>2</sup>، ما يساعد على كسب ثقة المستجوب وجمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة. وتتمثل خطوات إجراء المقابلة في<sup>3</sup>:

1.أ. الإعداد للمقابلة: يتطلب الإعداد الجيد للمقابلة من خلال الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية بدقة: لماذا؟ من؟ كيف؟ أين؟.

الإجابة عن السؤال "لماذا؟" تدفعنا إلى تحديد الهدف من المقابلة، والذي تمثل في البداية بجمع المعلومات حول السياسة التسويقية للشركة ومدى تبنيتها للتسويق الابتكاري من جهة، وجمع المعلومات حول قوى البيع وتحديد مستوى أدائهم في المديرية الجهوية بسطيف من جهة أخرى. والإجابة عن السؤال "من؟" تحدد الأفراد المستجوبين المعنيين لجمع المعلومات التي يحتاج الباحث إلى جمعها، ويعتبر العاملين في قسم التسويق بالمديرية الجهوية بسطيف هم الأنسب من حيث ارتباطهم الوثيق بالدراسة، ويسمح وضع الأسئلة بطريقة دقيقة وموضوعية يسهل فهمها بالإجابة على السؤال كيف؟ نظرا لما تتطلبه المقابلة العلمية من إعداد مسبق للأسئلة (ملحق رقم 1، ص 342)، وللإجابة عن السؤال الأخير أين؟ تم تحديد مكان المقابلة في مكان عمل المستجوبين في قسم بالمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف، باعتباره المكان الأنسب، والمقبول للمستجوب

<sup>1</sup> أسعد عطوان، يوسف مطر، مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص 105.

<sup>2</sup> رما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش إيبيرت، بيروت، 2016، ص 35.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 105.

وبالنسبة للباحث أيضا، حيث تم تحديد موعد المقابلات كلما سمحت الفرصة بذلك، بحيث لا يتعارض مع جدول أعمالهم أو يؤخرهم على إنجاز مهامهم.

**أ.2. الاستعداد الجيد للمقابلة:** بعد إعدادنا للمقابلة، تحديد أهدافها، أسئلتها، مكانها وزمانها، قمنا بالاستعداد الجيد للمقابلة، حيث تم التوجه إلى المديرية الجهوية سطيف ومقابلة مسؤول قسم التسويق وشرح موضوع الدراسة وأهمية المعلومات التي يملكها للإجابة على إشكالية الدراسة، والذي بدوره تم توجيهنا لمقابلة مسؤول قسم المتابعة والإحصاء لما يملكه من بيانات تخدم بشكل مباشر؛ وتجب على أسئلة دراستنا والمتعلقة بأداء قوى البيع، وقد قمنا بتسجيل المعلومات التي تم الحصول عليها شفويا على شكل نقاط وملاحظات مختصرة حتى يتسنى لنا طرح المزيد من الأسئلة للتأكد من صحة المعلومات والحصول على إيضاحات أكثر.

#### **ب. السجلات الداخلية وتقارير الشركة**

تم الحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بالأقساط المجمعة وتحقيق الأهداف والأرباح والمطالبات لجميع قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية للشركة بسطيف التي ساعدتنا في الإجابة على الأسئلة المطروحة للدراسة، المتمثلة في:

**ب.1. جدول حساب النتائج السنوي (TCR):** والذي يتضمن الأرباح السنوية لكل رجل بيع في المديرية الجهوية سطيف للفترة 2012-2019.

**ب.2. جدول حساب مكافئة الأداء الجماعي لقوى البيع (PRC):** يتضمن مجمل الأقساط التأمينية السنوية والتحصيل والأهداف المحققة، إضافة إلى المطالبات التي تم تسويتها لكل رجل بيع في المديرية الجهوية سطيف للفترة 2012-2019.

**ب.3. مخطط متوسط الأجل 2016-2018:** ويتضمن الممارسات التسويقية التي تهدف الشركة إلى تنفيذها في الفترة 2016-2018.

#### **2.1.4. تعريف الشركة الوطنية للتأمين**

تحتل الشركة الوطنية للتأمين المرتبة الأولى بين شركات التأمين في الجزائر، بإيرادات تفوق الـ 28 مليار دينار، برأسمال يعد الأكبر على مستوى سوق التأمينات الوطنية، حيث يقدر بـ 30 مليار دينار<sup>1</sup>، وتحوز الشركة على 22.5 بالمائة من حصة السوق الوطنية، وهو ما يجعلها الشركة الأولى على المستوى الوطني في مجال التأمينات

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للشركة: <http://www.saa.dz>

والمؤمن الثاني في المنطقة المغاربية والمؤمن الثالث في المنطقة العربية، وواحدة من ست شركات التأمين الأولى في إفريقيا<sup>1</sup>.

#### 1.2.1.4. لمحة تاريخية عن نشأة الشركة الوطنية للتأمين (Saa)

أنشئت الشركة الوطنية للتأمين (Saa) في 16 ديسمبر 1963، وتشكلت من رأسمال مختلط جزائري مصري بنسبة 61% و 39% على التوالي، وكغيرها من الشركات الفاعلة في القطاع، عرفت انطلاقة صعبة بسبب التركيبة البدائية للسوق، وكذا نقص الإطارات مما جعلها تلجأ للتعاون المصري، وقد مرت الشركة بعدة تطورات لتصل إلى ما هي عليه الآن<sup>2</sup>:

- في 27 ماي 1966، أتمت الشركة في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين، ومع ظهور قانون التخصص في 21 ماي 1975 احتكرت الشركة كل الأخطار الصغيرة والمتعلقة ب: أخطار السيارات، الأخطار البسيطة، أخطار السرقة والسطو، انكسار الزجاج، المسؤولية المدنية بجميع أنواعها، أخطار متعددة للسكن، تأمينات الأشخاص والحوادث الجسمانية، جميع الأخطار التي تلحق بالأفراد، الحرفيين، التجار وغيرها؛

- في سنة 1990، فتحت الوزارة المالية المجال أمام الشركة الوطنية للتأمين لممارسة مختلف عمليات التأمين كتغطية الأخطار الصناعية والفلاحية وحتى أخطار النقل، ما عدا التأمين على الصادرات الذي يقتصر على شركة التأمين لضمان ائتمان الصادرات (CAGEX)؛

- وفي سنة 1995، تم إصدار الأمر 95-07 والذي يقضي ب:

- فتح المجال أمام المستثمرين المحليين وكذا الأجانب؛
- كما يخول للشركات الناشطة الاستفادة من خدمات السماسرة الحاصلين على الاعتماد؛
- تفعيل رقابة الدولة على قطاع التأمين؛
- فصل تأمينات الأشخاص عن تأمينات الأضرار؛

بدأت فرص الشراكة وإنشاء فروع تظهر خاصة بعد اتفاق الشراكة بين الصندوق الفرنسي لتأمين التجار وأصحاب المصانع (MACIF) والشركة الوطنية للتأمين (Saa) في أبريل 2008 لإنشاء فرع خاص لتقديم مختلف منتجات التأمين؛ وتحتل الشركة حصة الأسد في السوق، وتحتوي حالياً على:

<sup>1</sup> أحمد عليوة، الشركة الوطنية للتأمين Saa تطلق برنامجاً لعصرنة وتطوير الخدمات، 2018، جريدة الشروق، متوفرة على الموقع:

[www.echoroukonline.com](http://www.echoroukonline.com)

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني للشركة: <http://www.saa.dz>.

- 194 وكالة مباشرة و200 وكيلًا عامًا إضافة إلى 26 سمسار تأمين، 147 شباك لصيرفة التأمين؛  
- مكتب خبرة مكون من 25 مركز خاص بأخطار السيارات والأخطار البسيطة بالإضافة إلى المراقبة التقنية للسيارات؛

- شبكة من المحامين المعتمدين من أجل الدفاع لصالح الشركة؛  
- شبكة من الأطباء للقيام بالخبرات الطبية.

رأس مالها يقدر حاليا بـ 27.5 مليار دج، وهي بذلك تحتل نسبة 21% من إنتاج سوق التأمين الجزائري.

#### 2.2.1.4. أسباب اختيار الشركة الوطنية للتأمين (Saa)

فيما يلي يتم عرض مجموعة من العوامل أدت إلى اختيار الشركة الوطنية للتأمين:

- سمعة تاريخية ومكانة مهيمنة في السوق؛

- هيمنتها على فرع التأمين على السيارات الراجع للمنتجات المبتكرة المتميزة؛

- الاهتمام الكبير بتطوير سياساتها التسويقية وتحقيق التميز؛

- خبرة لا جدال فيها في الاكتتاب وإدارة المخاطر الكبيرة؛

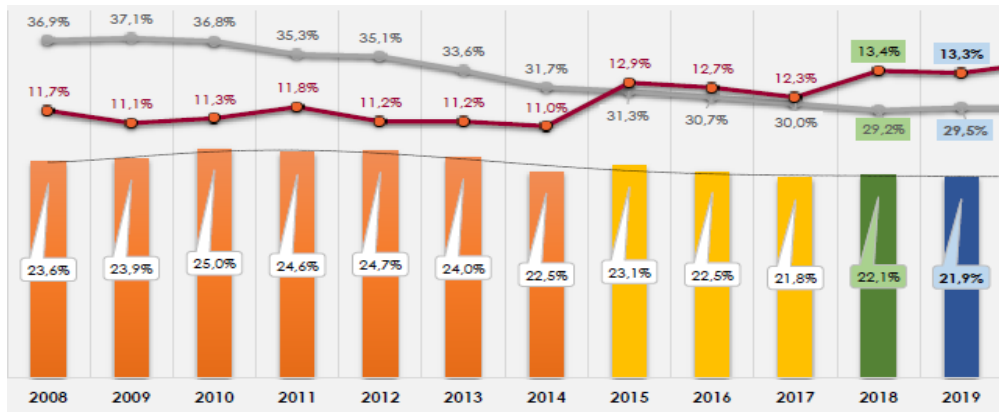
- شبكة توزيع كبيرة منتشرة في مختلف مناطق التراب الوطني؛

- تنوع قوتها البيعية (وكالات مباشرة، وكلاء عامون، سمسرة، صيرفة التأمين)؛

- تمتلك مراكز للتدريب لتحسين المستمر للمهارات وكفاءة الموظفين.

وأهم نقطة دفعتنا إلى اختيار الشركة الوطنية للتأمين هو التراجع المستمر الذي شهدته في حصتها السوقية والتي بلغت 22,6% عام 2014، كما عرف أيضا فرع السيارات انخفاضا مستمرا ليصل إلى نسبة 31%، وهي السنة التي عرفت فيها الشركة تغييرا لرئيسها، وهذا حتما ما ينجر عنه تغييرات تسويقية مهمة للشركة، والشكل الموالي يبيّن الحصة السوقية للشركة الوطنية للتأمين:

شكل رقم (1.4): الحصة السوقية للشركة الوطنية للتأمين



المصدر: مخطط متوسط الأجل للشركة 2019-2021، وثائق داخلية للشركة.

وبالتالي؛ فإن سنة 2014 كانت انطلاقة جديدة للشركة بعد أن تم تغيير المدير العام بسبب التراجع المستمر الذي عرفته، وتم تعيين السيد ناصر سايس بديلا له، والذي عمد على تطويرها، حيث قام بإعداد خطة تسويقية متوسطة الأجل للفترة 2016-2018، تهدف إلى تطوير سياستها التسويقية معتمدا على استراتيجية التنوع لتحقيق الريادة والتخلص من التبعية لفرع السيارات.

الأمر الذي ساعدنا في دراسة التسويق الابتكاري ومساهمته في تحسين أداء قوى البيع في الشركة وذلك بمقارنة أدائها قبل وبعد عام 2016.

### 3.2.1.4. الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (Saa)

تتجهل الشركة الوطنية للتأمين حسب نموذج التسيير التقليدي المرتكز على الاختصاص إلى ثلاثة مستويات وهي:

أ. المستوى المركزي: والمتمثل في المديرية العامة والتي مقرها الجزائر العاصمة، ويتأسس هذا المستوى المدير العام ويساعده اثنان من المدراء العامين ويبرز دورهم من خلال إشرافهم على مديريتين هما:

#### 1.أ. المديرية العامة الإدارية: وتتكون من:

- مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية المالية والمحاسبة؛
- مديرية التنظيم ومعالجة المعلومات؛
- مديرية الأملاك؛

- مديرية التدقيق؛

- مديرية المراقبة العامة.

أ.2. المديرية العامة التقنية: وتتكون من مديرتين اثنتين:

- مديرية الشؤون القانونية؛

- مديرية الإنتاج وإعادة التأمين.

بالإضافة إلى عدة أقسام متمثلة في:

- قسم التسويق؛

- قسم أخطار الموظفين؛

- قسم الأخطار المتعلقة بالمؤسسة؛

- قسم تأمين السيارات.

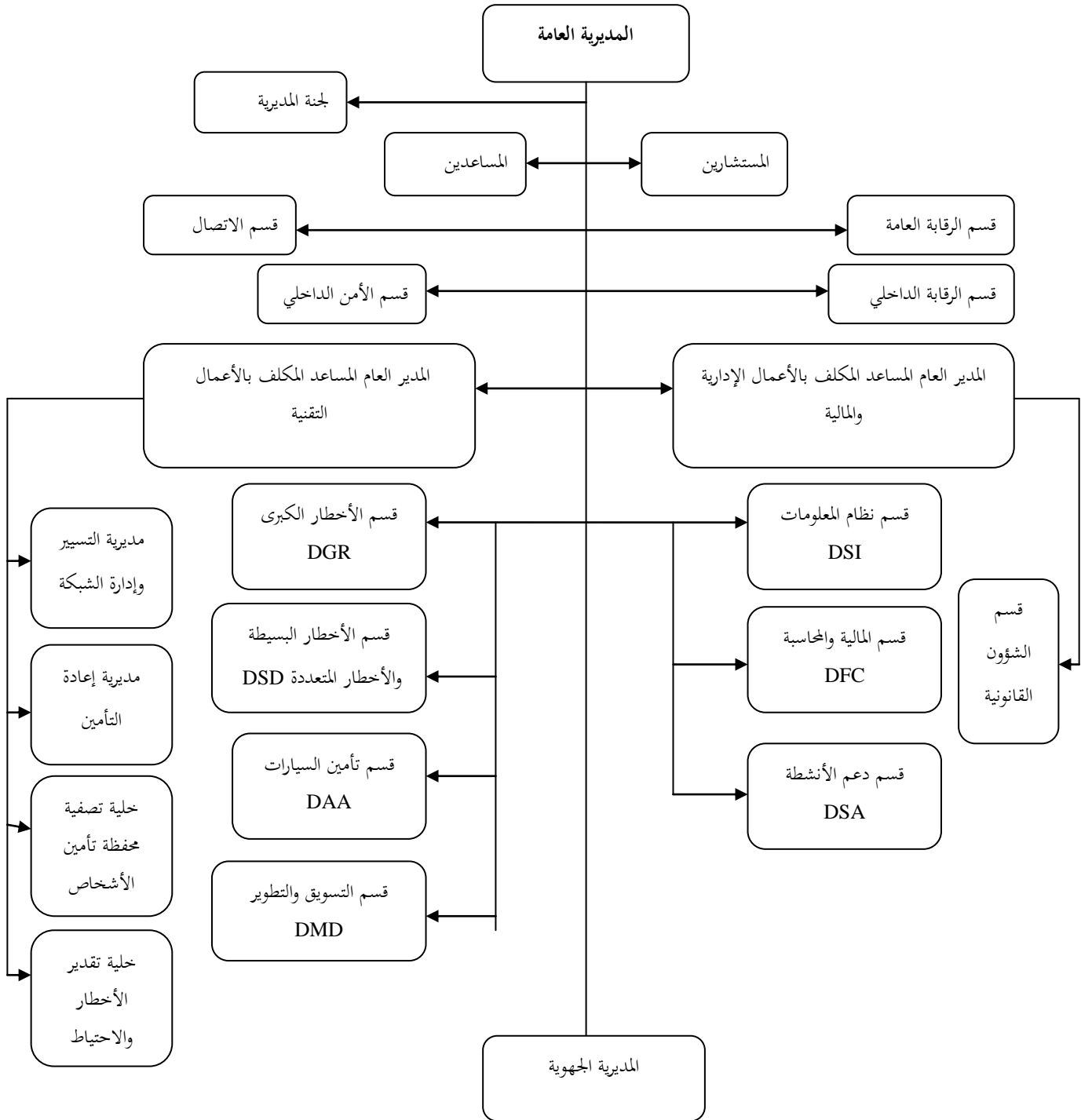
ب. المستوى الجهوي: وهي المديريات الجهوية والتي عددها 14 وحدة موزعة على كامل التراب الوطني.

ج. المستوى المحلي: والمتمثل في الوكالات المباشرة والوكلاء العامون وممارسة التأمين.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (Saa):



شكل(2.4): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة. (ملحق رقم 2، ص 342)

### 3.1.4. التعريف بالمديرية الجهوية سطيف للشركة الجزائرية للتأمين (Saa)

تم اعداد الدراسة الميدانية على مستوى المديرية الجهوية للشركة الوطنية سطيف، وفي ما يلي تعريف بالشركة:

#### 1.3.1.4. نشأة المديرية الجهوية سطيف للشركة الجزائرية للتأمين (Saa)

تم إنشاء المديرية في 1 جانفي 1980، بشبكة مكونة في البداية من تسع (09) وكالات مباشرة (سطيف أ، سطيف ب، سطيف ج، العلمة، بجاية، أقبو، خراطة، برج بوعرييج، ومسيلة)، حيث كانت تتواجد في شارع العقيد عميروش رقم 15، وتم نقل مقر المديرية عام 1992 إلى المقر الحالي في شارع قويدر شليهي.

تتكون الشبكة التجارية الحالية التي تضم أربع (04) ولايات وهي سطيف وبجاية وبرج بوعرييج والمسيلة من تسعة وعشرين (29) وكالة مباشرة، تسعة وعشرون (29) وكيلًا عامًا وسبعة (07) مكاتب للتأمين المصرفي، موزعة حسب الولاية على النحو التالي:

جدول رقم (1.4): شبكة توزيع المديرية الجهوية سطيف.

المجموع	صيرفة تأمين	وكيل عام	وكالة مباشرة	
25	3	11	11	ولاية سطيف
30	2	17	11	ولاية بجاية
2	0	0	2	ولاية برج بوعرييج
8	2	1	5	ولاية مسيلة
62	7	29	29	المجموع

المصدر: وثائق داخلية للمديرية الجهوية سطيف.

يبلغ إجمالي القوة العاملة في المديرية الجهوية سطيف 355 موظفا، يعمل 84 منهم في مقر المديرية الجهوية و271 على مستوى الفروع.

يتم تحليلها على النحو التالي:

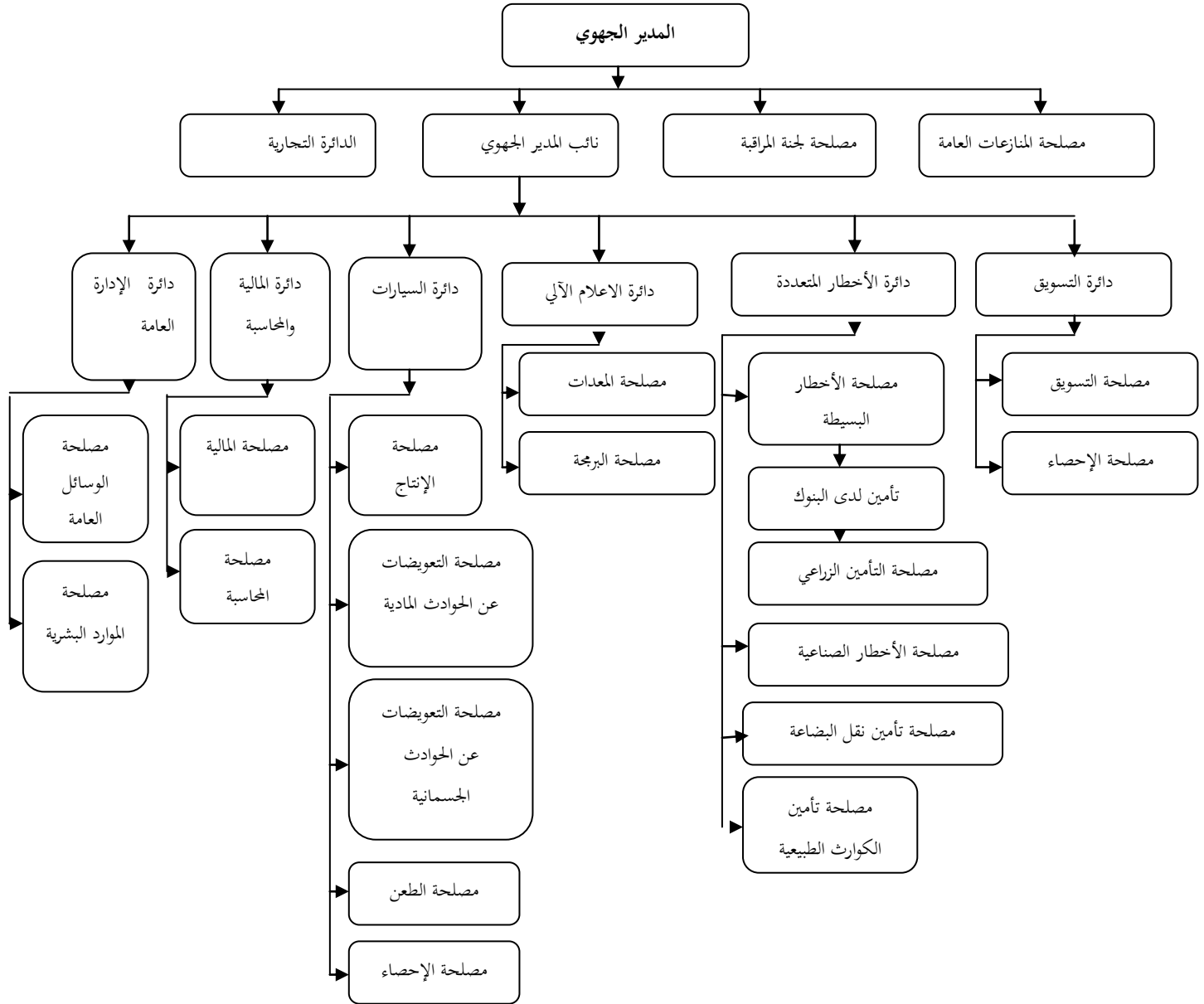
- 68% تحت سن 40 سنة؛

- 73% لديهم خبرة أقل من 10 سنوات.

#### 2.3.1.4. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية سطيف للشركة الجزائرية للتأمين (Saa)

ينقسم الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (Saa) على المستوى الجهوي:

شكل رقم (3.4): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف



المصدر: وثائق داخلية للمديرية الجهوية سطيف.

من خلال الشكل يظهر أن المديرية الجهوية شأنها شأن المديرية العامة تولي أهمية كبيرة لفرع السيارات، حيث تم تخصيص دائرة مستقلة بذاتها لها على غرار باقي المنتجات الأخرى التي تقدمها، وهذا ما ينعكس على هيمنتها لفرع التأمين على السيارات في السوق.

#### 3.3.1.4. المنتجات التي توزعها الشركة الوطنية للتأمين (Saa)

تتمثل الفروع التأمينية التي تغطيها الشركة في:

- ✓ تأمين السيارات؛
- ✓ تأمين القروض؛
- ✓ تأمين خسائر الاستغلال (بعد الحريق وانكسار الزجاج)؛
- ✓ التأمين على المسؤولية المدنية؛
- ✓ تأمين النقل؛
- ✓ التأمين الزراعي؛
- ✓ تأمين الأضرار على الممتلكات: والتي تتضمن:
  - تأمين الحريق والأخطار الأخرى البسيطة (المنازل، الأخطار المهنية، السرقة....)؛
  - تأمين الأخطار التقنية (الآلات، المعدات الإلكترونية والإعلام الآلي...)
  - التأمينات المرتبطة بالبناء؛
  - التأمين على الكوارث الطبيعية.

#### 4.1.4. تشخيص البيئة المحيطة بالشركة (Saa)

احتلت الشركة الوطنية للتأمين المرتبة الثامنة في شمال إفريقيا سنة 2018 وهذا حسب رقم الأعمال المحقق، حيث تمارس الشركة (Saa) جميع فروع التأمين على الأضرار، وهي شركة وطنية رائدة في مجال التأمين في سوق يتميز بالمنافسة الشديدة والتي تتكون من 15 شركة تأمين على الأضرار تقدم نفس الخدمات، و8 شركات على الأشخاص، وتشغل الشركة الحصة السوقية الأكبر في السوق كما نبينه في الجدول الآتي:

جدول رقم (2.4): الحصة السوقية للشركة (Saa) في سوق التأمين الجزائرية

النمو 2018-2017	الحصة السوقية %			رقم الأعمال (مليون دينار)	الشركة	الرتبة
	2018	2017	2016			
%0,23	%21,95	%21,72	%22,39	27.679	SAA	1
%0,10	%19,02	%18,92	%18,87	23.982	CAAT	2
%0,02 -	%12,30	%12,32	%12,93	15.513	CAAR	3
%0,42	%11,08	%10,66	%10,55	13.968	CNMA	4
%1,32-	%7,57	%8,89	%8,25	9.551	CASH	5
<b>%0,59-</b>	<b>%71,94</b>	<b>%72,51</b>	<b>%72,99</b>	<b>90.693</b>	<b>شركات عمومية</b>	
%0,43	%7,92	%7,49	%7,66	9.986	CIAR	6
%0,12	%4,04	%3,92	%4,19	5.094	SA LAMA	7
%0,00	%3,92	%3,92	%3,82	4.946	ALLIANCE	8
%0,19	%3,02	%2,83	%2,77	3.806	GAM	9
%0,02	%2,93	%2,91	%2,88	3.698	2A	10
%0,16	%2,48	%2,32	%1,99	3.129	TRUST	11
%0,29-	%2,21	%2,50	%2,16	2.789	AXA DOM	12
<b>%0,64</b>	<b>%71,94</b>	<b>%26,53</b>	<b>%25,47</b>	<b>33.448</b>	<b>شركات خاصة</b>	
%0,13-	%0,80	%0,93	%0,58	1003	SCGI	13
%0,08	%0,75	%0,97	%0,57	952	CAGEX	14
<b>%0,05-</b>	<b>%1,55</b>	<b>%1,60</b>	<b>%1,15</b>	<b>1955</b>	<b>شركات متخصصة</b>	

المصدر: التقرير السنوي للشركة الجزائرية للتأمين (Saa)، 2018، ص 13.

رغم المنافسة التي تعرفها الشركة إلا أنها حافظت على ريادتها للسنوات الخمس السابقة، محققة حصة سوقية تقدر بنسبة 22% سنة 2018، كما تعتبر الشركة المحتكرة لفرع السيارات بنسبة 10%، كما يحتل التأمين الزراعي حصة سوقية 25% سنة 2018 مقارنة بـ 19% لسنة 2017.

لم تهم الشركة بتنويع وتطوير منتجاتها إلا بعد أن أصبح ناصر السائس المدير العام للشركة، والذي أعطى للتسويق نبضا وروحا نظرا لأهميته في إحياء مكانتها في السوق ومواجهة المنافسة، ففي عام 2015 وضع مخطط قصير المدى 2016-2018، لتطوير استراتيجياته التسويقية منطلقا بتحليل SWOT لتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة، والتي نلخصها فيما يلي:

#### 1.4.1.4. نقاط القوة

تتمثل نقاط القوة للشركة الوطنية للتأمين (Saa) في:

- سمعة تاريخية ومكانة مهيمنة في السوق؛
- خبرة لا جدال فيها في الاكتتاب وإدارة المخاطر الكبيرة؛
- شبكة توزيع كبيرة منتشرة في مختلف مناطق التراب الوطني؛
- تمتلك فرع تابع لها للخبرة المتخصصة في تقييم المخاطر؛
- تمتلك رأسمال كبير في السوق يخولها لتوسيع قاعدة عملائها، وتحمل مخاطر كبيرة، دون تعريض ملاءتها للخطر؛
- بناء عقاري كبير يعزز الصلابة المالية للشركة وملاءتها؛
- محفظة زبائن مهمة تشكل مصدرا لنمو الشركة وتنويع الاكتتاب؛
- تمتلك محفظة على الرغم من أنها في الغالب سيارات، إلا أنها توفر سيولة كبيرة ضرورية لتعزيز الربحية؛
- تمتلك مراكز تدريب للتحسين المستمر للمهارات وكفاءة الموظفين.

#### 2.4.1.4. نقاط الضعف

تتمثل نقاط الضعف للشركة الوطنية للتأمين (Saa) في:

- التأخر في التكيف مع السياق الجديد الناجم عن الانفتاح على المنافسة بعد فتح السوق على الخواص في 1995؛
- لا يزال هناك الكثير مما يتعين القيام به في ما يتعلق بالاستراتيجية والعمليات التجارية؛
- لا تعطي المساحة اللازمة للابتكار؛
- لا يوجد تدابير أو تحفيزات تدفع الوكلاء العاملين للتحرك نحو التنويع، والاقتصر على فرع السيارات وحده؛
- توظيف عدد كبير من الموظفين لعدم وجود أتمتة واسعة النطاق؛
- تعتمد على طريقة المكافأة على أساس الأقدمية والوظيفة وليس على الإنتاجية والأداء.

#### 3.4.1.4. الفرص

- تتمثل الفرص التي يمكن أن تساهم في زيادة حجم الاكتتاب للشركة الوطنية للتأمين (Saa) في:
- سوق تأميني غير مشبع، باستثناء التشبع النسبي لفرع السيارات؛
  - الانفتاح على الشراكة بكافة أشكالها بهدف تنويع مصادر التمويل؛
  - تطوير قاعدة صناعية وتعزيز آليات دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - رغبة قوية في تطوير السياحة والزراعة؛
  - تقديم المساعدة العامة بتوفير السكنات بمختلف الصيغ.

#### 4.4.1.4. التهديدات

تواجه للشركة الوطنية للتأمين (Saa) العديد من التهديدات التي تتطلب مواجهتها لضمان بقائها واستمراريتها بصفة عامة، المتمثلة في:

- سوق يتسم بالمنافسة الشرسة؛
  - تنوع رغبات زبائن وتطورها بشكل مستمر.
- أما التهديدات التي تواجه الشركة الجزائرية للتأمين (Saa) في التأمين على السيارات بشكل خاص تتمثل في:
- المنافسة الشديدة التي يشهدها منتج تأمين السيارات والذي يعتبر المحور الأساسي للتنافس؛
  - الانخفاض المستمر في أقساط التأمين، والذي يقابله زيادة في تكاليف المطالبات بسبب الزيادة في سعر قطع الغيار نتيجة ارتفاع أسعار الواردات بعد الانخفاض الذي عرفته قيمة العملة الوطنية،
  - صعوبة السيطرة على الاحتيال في التأمين على السيارات؛
  - تشبع السوق بسبب انخفاض مبيعات السيارات الناجمة عن تراجع الواردات.

#### 5.1.4. السياسة التسويقية للشركة (Saa)

بعد أن تأثر رقم أعمال الشركة نتيجة لتراجع استيراد السيارات وانخفاض المبيعات، لفت انتباه مسيري الشركة لضرورة التركيز على تنويع منتجاتها وتطويرها، واختراق سوق تأمين المؤسسات بشكل عام والأخطار المنوطة بالشركات الكبرى على غرار سونلغاز وسوناطراك وشركات النفط وغيرها، حيث أن الخبرة الطويلة في تأمين الأخطار الكبرى؛ سمحت للشركة بالتوجه نحو تأمين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME)، أما في ما يخص فئة التجار والأفراد، فقد تم تخصيص حزم من المنتجات لهم بسعر مغري للتأثير على قرارهم الشرائي، بالتالي تم

التركيز على التوليفة المزدوجة (منتج/ سعر) وتبسيط شروط التأمين والاكتتاب ومحتوى عقود التأمين دون الخروج عن المبادئ الأساسية للتأمين.

لمواجهة المنافسة الشديدة التي تتخلل السوق الجزائرية بشكل متزايد، عازمت الشركة لوضع سياسة تجارية أكثر تنافسية بدءاً بإعادة فحص سياسة التسعير الخاصة بها لتكييفها مع سياق المنافسة، حتى تتمكن من الحفاظ على الريادة كهدف جوهري والفوز بخصص جديدة في السوق، لا سيما في قطاع المخاطر الصناعية، وبالتالي تعزيز سياسة تنوع محفظتها، وسنقوم بتلخيص السياسة التسويقية التي قامت الشركة (Saa) بإعدادها في الشكل الآتي:

شكل رقم (4.4): السياسة التسويقية للشركة (Saa)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسويق في الوكالة الجهوية لشركة (Saa) بسطيف.



في سياق تعزيز وتقوية التسويق داخل الشركة تم اقتراح إنشاء قسم مبيعات ضمن قسم التسويق، يهتم بتطوير المحفظة ونموها، بالتركيز على اكتساب العملاء وإرضائهم وإدامة العلاقة معهم.

ويتبين من استراتيجية الشركة متوسطة الأجل أنها تولي أهمية لتحسين عناصر مزيجها التسويق، الذي يتأتى من تخطيطها لتطوير منتجاتها وتنويعها وتكثيف الجهود التسويقية لتصريفها والتخلص من التبعية التامة لفرع السيارات عبر بذل جهود أكبر لبيع المنتجات المرحة للشركة. كما تولي الشركة أهمية لتوسيع شبكتها التوزيعية للتقرب الدائم من زبائنها بمنح الاعتماد لوكلاء عامين لتمثيلها في المناطق السكنية الجديدة بدل فتح وكالات مباشرة تابعة لها لتخفيف التكاليف الإدارية الناتجة عنها. ولتطوير مهارات وكفاءة موظفيها الإداريين فالشركة تملك مخابر للتكوين والتدريب خاصة بها، كما يتم خضوع الوكلاء العامين والمنتجين المباشرين أو في البنوك للتدريب عند توظيفهم لإصدار وثائق التأمين للشركة باعتبارهم المرآة العاكسة لها وأدائها يتأثر مباشرة بأدائهم.

#### 2.4. التسويق الابتكاري في الشركة (Saa)

دفع قانون المنافسة شركات التأمين نحو الابتكار لمقاومة ومواجهة التهديدات والحفاظ على حصتها السوقية، حيث تشهد سوق التأمين بالجزائر منافسة شرسة بين العارضين للوثائق التأمينية، والتي نجم عنها اندفاع شركات التأمين نحو الابتكار في سياستها التسويقية، والذي يعتبر من مؤشرات الأداء التنافسي المهم للشركة، ويمكن القول أن الشركة الوطنية للتأمين تنتهج الابتكار في نطاق سياستها البيعية وبرامجها التسويقية، وسيتم عرض التسويق الابتكاري في المزيج التسويقي للشركة التي قامت بها في الفترة 2016-2018، لنهوض برقم أعمال الشركة بعد التراجع الذي عرفته قبل تلك الفترة، والتعرف على مستوى تبني الشركة للتسويق الابتكاري في سياستها التسويقية، إضافة إلى تحديد أداء قوى البيع في الشركة في عمليتي الاكتتاب وتسوية المطالبات، حيث تم جمع المعلومات من خلال المقابلات المتكررة مع مسؤول قسم التسويق والحصول على الوثائق والتقارير اللازمة من قسم الإحصاء المتابعة.

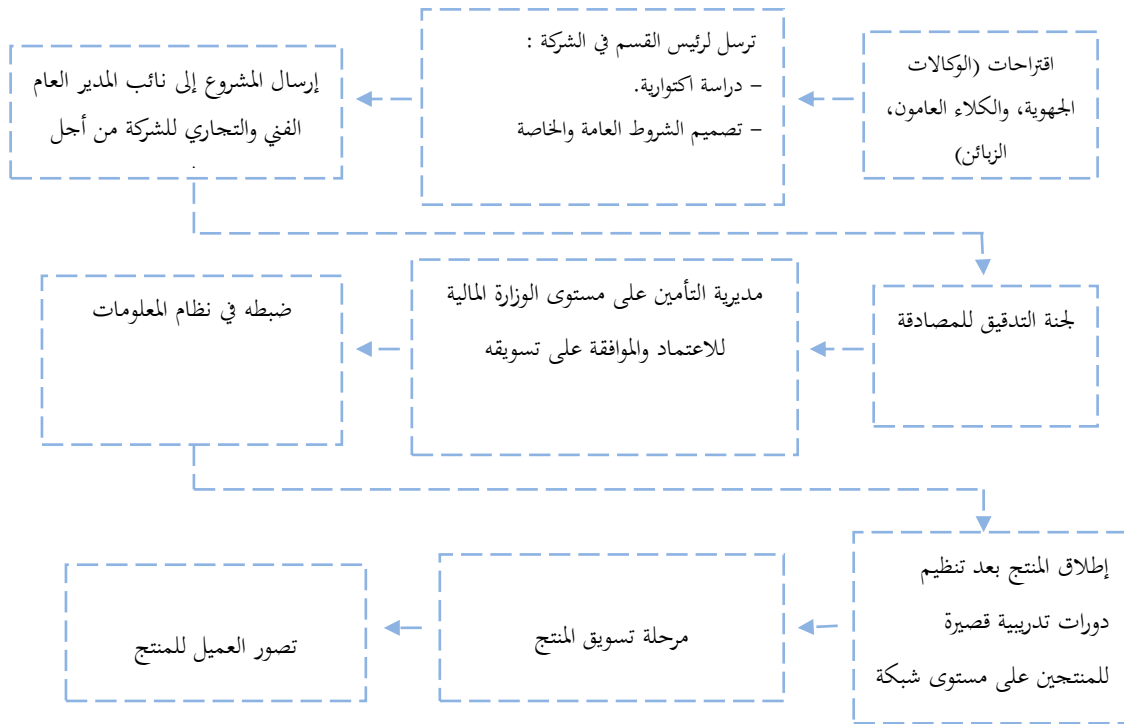
#### 1.2.4. التسويق الابتكاري في مجال المنتج في الشركة الوطنية للتأمين (Saa)

تتميز البيئة التي تحيط بالشركة الوطنية للتأمين بالمنافسة وتغير أذواق المستهلكين، الأمر الذي يدفعها إلى تقديم منتجات مبتكرة تنسجم مع أذواقهم وتضمن بقائها واستمرارها.

#### 1.1.2.4. مراحل ابتكار المنتج التأميني في الشركة الوطنية للتأمين

إن التميز والتفرد الذي تسعى الشركة الوطنية للتأمين إلى تحقيقه يدفعها نحو تطوير منتجاتها الموجهة لزبائنها الحاليين والمستقبليين، من أجل تقديمها بشكل أفضل وبصورة مميزة عن المنافسين، والتي تتطلب البحث عن الأفكار الإبداعية وغربلتها وإعادة تصميمها بطريقة أكثر جاذبية. وتتم عملية ابتكار المنتج التأميني في شركة (Saa) عبر المراحل المبينة في الشكل الآتي:

شكل رقم (5.4): مراحل ابتكار وتطوير منتج تأمين في الشركة (Saa)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسويق في المديرية الجهوية بسطيف.

إن الشركة الجزائرية للتأمين تعي تماما أهمية البحث عن إشباع احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين والمترقبين لمواجهة المنافسة والبقاء في السوق، ولهذا فهي تسعى دائما لتطوير منتجاتها تبعا لتطور احتياجاتهم، وتتم عملية ابتكار منتجات جديدة في الشركة بعدة مراحل، بداية بجمع الأفكار الابتكارية حول احتياجات الزبائن من الزبائن أنفسهم، أو طرح أفكار على مستوى الشركة الأم أو الوكالات التابعة لها التي تقوم بغربلتها عن طريق استشارة وكلائها ومدراء التسويق في وكالاتها الجهوية، ويتم إرسال الأفكار الابتكارية المغربية للقسم الخاص به (قسم الأخطار البسيطة والمتعددة، قسم الأخطار الكبرى، قسم أخطار السيارات، قسم التسويق والتطوير) من أجل بلورتها إلى منتج تأميني جديد وتحديد الشروط العامة والخاصة، والقيام بالدراسة الاكتوارية لتحديد القسط الملائم لاحتياجات الزبون بما يحقق ربحية للشركة، ويتم تحديد القسط الصافي للمنتج الجديد بالاعتماد على

احتمال وقوع الخطر، طبيعة الخطر، جسامه الخسائر، وبما أن التأمين يعتمد على قانون الأعداد الكبيرة، فإنه كلما زاد عدد المكتتبين لنفس العقد فإن القسط سينخفض.

وبعد تصميم المنتج على مستوى القسم يأتي دور نائب المدير العام الفني والتجاري للشركة للقيام بعملية التقييم، فإذا كان التقييم إيجابياً يتم إرساله إلى لجنة التدقيق للمصادقة عليه، ثم بعدها يبعث إلى المجلس الوطني للتأمينات للحصول على التأشيرة حتى تتمكن الشركة من تسويقه.

إن حصول الشركة على التأشيرة لمنتجاتها الجديد يسمح لها ببرمجته في نظام المعلومات الخاص بها لإتمام عملية الاكتتاب مع الزبون باستخدام الحاسوب.

ولإنجاح عملية طرح المنتج الجديد؛ تحرص الشركة على تكوين منتجها على مستوى شبكتها التوزيعية حتى تباشر عملية طرح المنتج الجديد وتسويقه.

إلا أن الشركة لا تتوقف عند هاته المرحلة، فهي تسهر دائماً للحصول على التغذية العكسية من زبائنها حول المنتج الجديد، من أجل التطوير المستمر لمنتجاتها ومواكبة التغيرات الحاصلة لاحتياجاتهم ورغباتهم، وهذا يعني أن الزبون هو بؤرة اهتمام الشركة، وإرضاءه يعتبر مكسباً لها.

#### 2.1.2.4. المنتجات الجديدة 2016-2019

في ما يلي عرض المنتجات الجديدة للشركة الوطنية للتأمين (Saa) للفترة 2016-2019:

##### أ. فرع السيارات:

1. التأمين الشامل المحدود: لاقى التأمين الشامل الكلاسيكي لمنتجات السيارات نفور المكتتبين لغلائه، ما جعل الشركة سباقة في السوق في تقديم التغطية الشاملة المحدودة لجميع الخسائر الممكن حدوثها للسيارة حتى الحد المحدد في الشروط الخاصة وفقاً لثلاثة خيارات (ملحق رقم 3، ص 343)، المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3.4): خيارات التأمين الشامل المحدود

الخيارات	القسط الصافي	الاقتطاعات التي يتحملها المكتتب
200.000 دج	28.000 دج	2.500 دج
300.000 دج	31.000 دج	2.500 دج
500.000 دج	35.000 دج	2.500 دج

المصدر: مطويات الشركة.

أ.2. **فقدان المنفعة:** يضمن فقدان المنفعة لخسائر الاستغلال لمالكي السيارات (الأجرة، التجار، تعليم السياقة...) في حالة وقوع حادث المغطى في وثيقة التأمين، تضمن الشركة الدفع للمكتب بدلا يوميا مقابل عدد أيام الشلل (التوقف عن العمل) التي حددها الخبير ضمن الحد المحدد في الشروط الخاصة. ومع ذلك، لا يمكن تشغيل هذا الضمان إذا كان عدد أيام عدم الحركة (التوقف) أقل من أو يساوي ثلاثة أيام مع التعويض بحد أقصى 12 يوما من التوقف. (ملحق رقم 4، ص 343). والجدول الموالي يبين ضمانات فقدان المنفعة:

جدول رقم (4.4): ضمانات فقدان المنفعة

النوع	التعويض / اليوم	القسط السنوي	الاقتطاع (بعدد الأيام)	أقصى تعويض (التعويض اليومي × 12 يوم)
الأعمال والوظيف	2.500 دج	1000 دج	3 أيام	30.000 دج
طاكسي	2.500 دج	1300 دج	3 أيام	30.000 دج
تعليم السياقة	2.500 دج	1200 دج	3 أيام	30.000 دج
التجار (وزنها الإجمالي > 3,5 طن)	3.500 دج	1500 دج	3 أيام	42.000 دج
مركبات نقل البضاعة ونقل الأشخاص والسيارات (وزنها الإجمالي < 3,5 طن)	5.000 دج	1800 دج	3 أيام	60.000 دج

المصدر: مطويات الشركة.

أ.3. **أفضل إصلاح Top réparateur:** تغطية التكاليف المتعلقة بإصلاح السيارة المؤمن عليها في حالة وجود مطالبة مغطاة، تحت الحد الأقصى (ملحق رقم 5، ص 343) :

- 75 دج للساعة المتعلقة بسيارات العمل، الوظيفي، سيارة الأجرة، تعليم السياقة التجارية (الوزن الإجمالي > 3,5 طن)؛

- 1200 دج للساعة المتعلقة بمركبات نقل البضاعة ونقل الأشخاص والتجارة (الوزن الإجمالي < 3,5 طن)؛

أ.4. **استرداد الاقتطاع والتقدم:** في حالة وقوع حادث مغطى بعقد التأمين، تضمن الشركة للمؤمن له دفع التعويض دون خصم التقدم والاقتطاع. ولا يمكن تطبيق هذا الضمان إذا كان مقدار الضرر أقل من أو يساوي 2500 دج. ولا يستفيد منه إلا حملة وثيقة التأمين التي تغطي ضمان أفضل إصلاح "Top réparateur".  
ويبين الجدول الموالي ضمانات استرداد الاقتطاع والتقدم:

جدول رقم (5.4): ضمان استرداد الاقتطاع والتقاعد

النسبة	قاعدة الحساب	الحد الأدنى للقسط	الاقتطاع المطبق
0,37 %	قيمة السيارة	2.300 دج	2.500 دج

المصدر: مطويات الشركة. (ملحق رقم 6، ص 343)

أ.5. عرض لالة: يستهدف عرض " لالة " الفئة السنوية (السائقات)، ويوفر لهم هذا العرض خدمة مساعدة 7/7 أيام و 24/24 ساعة، لتغطية جميع مخاطر التأمين، وتوفير تعويض 100% لجميع قطع الغيار في حالة تحقق الخطر (ملحق رقم 7، ص 344).

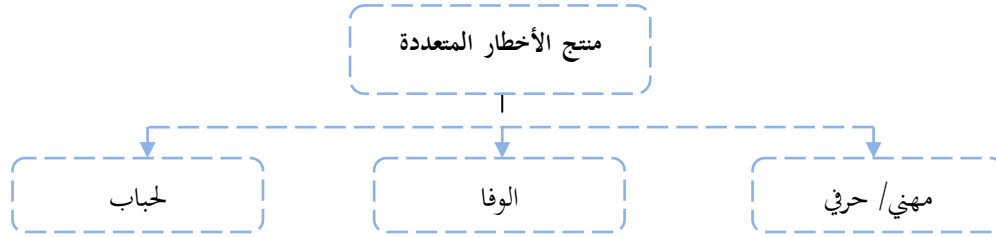
إن المنتجات الجديدة أعلاه والتي تم طرحها من طرف الشركة كانت تمثل عروضاً لتنشيط مبيعات وثائق التأمين على السيارات لسنة 2016، إلا أن هذا العرض لاقى استحسان ورضا الزبائن ما أدى إلى زيادة عدد المكتتبين للشركة، ما أدى إلى الإبقاء عليهم كعروض دائمة.

من الواضح أن الشركة تمتلك رؤية ابتكارية، فمن خلال التطرق إلى مخططاتها المستقبلية للمدى القصير فهي دائما تولي أهمية كبيرة للتطوير وتحسين أدائها وسيطرتها على السوق. من خلال العروض التي قامت بطرحها نلاحظ سعيها إلى تعزيز تطوير عروض متنوعة على السيارات تكيف مع القوة الشرائية لحاملي الوثائق، مثل توفير التغطية الشاملة المحدودة بين الصيغتين الكلاسيكية: أخطار الاصطدام (DC) والتأمين الشامل (DASC)، كما تم تخصيص عرض تأمين على السيارات خاص بالنساء لتنوع الفئات المستهدفة.

ب. منتج متعدد الأخطار (Risques divers)

لا تزال محفظة (Saa) يهيمن عليها فرع السيارات، وهو الفرع الذي خسرت فيه الشركة أكثر من 70% من حجم أعمالها منذ انتهاء التخصص بسبب تزايد المنافسة في منتج السيارات، باعتباره من أكبر منتجات التأمين طلبا في السوق الجزائرية، والذي يؤثر على ربحيتها على المدى الطويل إن لم تهتم بتنوع محفظتها، وتشجيع بيع المنتجات التأمينية التي تقدمها، وبذل جهد أكبر لتغيير ذهنية المواطنين حول منتجات الشركة، كونها تقدم تشكيلة متنوعة من المنتجات وليس فقط منتج تأمين على السيارات، ومن بين العروض الجديدة التي قامت الشركة بطرحها على شكل حزم فيما يتعلق بمنتج الأخطار المتعددة ما يلي:

شكل رقم (6.4): الحزم (الباقات) الجديدة في منتج الأخطار المتعددة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤول قسم التسويق في المديرية الجهوية سطيف.

ب.1. **لحباب:** تتمثل هذه الباقة في تقديم تخفيض للمكتب في حالة قيامه بجلب أصدقائه وأفراد عائلته للقيام بالاكْتِتاب، حيث يتم تقديم تخفيضات لهم على السيارات في حالة تأمين شامل أو تأمين الاصطدام مرفوقاً بتخفيض على تأمين أخطار السكن. لسوء الحظ، وحسب مسؤول قسم التسويق فإن المنتجين على مستوى الشبكة لا يقترحون هذا العرض للزبائن وقليل من يسوقه (ملحق رقم 8، ص 344).

ب.2. **مهني/حرفي:** توفر هذه الباقة تخفيضا على منتج السيارة عند شراء وثيقة التأمين الشامل متبوعة بوثيقة التأمين على أخطار السكن هذا كخيار أول، أو تخفيضا على تأمين السيارات ضد خطر الاصطدام متبوعاً بوثيقة التأمين على السكن ووثيقة التأمين على الأخطار المهنية، ويستهدف هذا المنتج أصحاب المهن الحرة والحرفيين والتجار، ويتم الحصول على تخفيض على السيارة الشخصية للمؤمن له + السيارة المهنية بنسبة 50% على الأخطار الاختيارية (ملحق رقم 9، ص 344).

ب.3. **الوفا:** يتضمن عرض الوفا اختياريين (ملحق رقم 10، ص 344):

- الاختيار الأول: تقديم تخفيض بنسبة 40% على عقد التأمين الشامل للسيارات وتخفيض 25% على عقد التأمين متعدد أخطار المنازل؛

- الاختيار الثاني: تخفيض بنسبة 30% على عقد التأمين أضرار التصادم بمبلغ 30000 دج فأكثر وتخفيض بنسبة 25% على عقد التأمين متعدد أخطار المنازل

كما تم طرح منتجات جديدة في منتجات الأخطار المتعددة، والمتمثلة في:

شكل رقم (7.4): منتجات جديدة في فرع الأخطار المتعددة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤول قسم التسويق في المديرية الجهوية سطيف.

أ. الإصلاح في المنزل: يغطي أربع ضمانات:

- السباكة الداخلية والخارجية: في حالة حدوث تسرب أو انسداد في الإمداد بالمياه الداخلية أو الخارجية ودوائر الإخلاء؛
- الكهرباء: بعد الانقطاع المفاجئ أو غير المتوقع لمصدر الطاقة؛
- الزجاج: في حالة كسر نوافذ المنزل المواجهة للخارج نتيجة عمل لا إرادي أو تخريب أو محاولة اقتحام أو حدث مناخي؛
- الأقفال: في حالة تعذر الوصول إلى المنزل بعد محاولة اقتحام أو توقف أنظمة القفل أو كسر المفاتيح الموجودة في القفل أو إغلاق الباب.

ب. تربية المائيات: الخسارة المالية التي يتكبدها المؤمن له في الاستزراع السمكي أو الاستزراع المائي والناجمة عن الأحداث التالية:

- موت الاستزراع السمكي؛
- الحريق والانفجارات؛
- المسؤولية العامة؛
- الفيضانات والعواصف.

#### 2.2.4. الابتكار التسويقي في مجال التوزيع للشركة

تملك الشركة التأمينية أكبر شبكة تأمين منتشرة عبر التراب الوطني والتي تقدر بأكثر من 520 نقطة بيع، حيث كانت تركز على الوكالات المباشرة لها لإنتاج العقود التأمينية وتمثيل الشركة محليا، إضافة إلى اعتمادها على وسطاء التأمين وشبابيك البنوك. تشرف المديرية الجهوية بسطيف على رقابة ومتابعة قوى البيع ضمن نطاقها الجغرافي في الولايات الأربعة التالية: سطيف، برج بوعرييج، مسيلة، بجاية.

ولتنويع قنواتها التوزيعية فإن الشركة تدرس إمكانية توزيع منتجاتها عبر شبائيك البريد، كما قامت بالاتفاق مع وكلاء السيارات (Renault) و (Peugeot)، لاكتتاب وثائق التأمين على السيارات مباشرة عند شرائها دون اضطرار الأفراد للتنقل إلى شركة التأمين، كما تملك الشركة مكاتب تأمين متنقلة بالأماكن البعيدة التي يصعب التنقل إليها للمرافقة الدائمة للزيون وتعتبر وكالة تندوف أبعد نقطة عبر الشبكات التجارية للشركة.

وما يمكن الإشارة إليه؛ أنه وبالرغم من قوة الشركة واحتكارها للسوق؛ إلا أن بنيتها التحتية لا تسمح لها باعتماد طرق توزيعية الجديدة، كاستخدام موقع الشركة للاكتتاب وإبرام العقود الذكية عبر الإنترنت واعتماد التسديد إلكترونيا، حيث يستخدم موقع الشركة الإلكتروني في عرض منتجات وخدمات الشركة ويوفر لطالبي التأمين إمكانية معرفة قيمة الشيء (القسط التأميني) المراد تأمينه.

#### 3.2.4. الابتكار التسويقي في مجال الترويج للشركة

تهدف السياسة الترويجية للشركة إلى إعادة هيكلة الصورة الذهنية المترسخة لدى المكتتبين كون أن التأمين لا يرتبط إلا بتأمين السيارات، ولترسيخ تنوع محافظتها التأمينية في أذهانهم من خلال إطلاق برنامج لتطوير المنتجات والتخلص من التبعية لمنتج السيارات عام 2015، تظهر التحسينات التي قامت بها الشركة للتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها وترسيخ صورتها لدى مختلف الأفراد بشكل واضح، من بينها:

- في عام 2016، تم تغيير وجه الشركة وإضفاء هوية جديدة لها موحدة لجميع شبكاتها التوزيعية في مختلف ربوع الوطن، حيث قررت الشركة التخلي عن الخلفية الصفراء التي رافقتها منذ تواجدها (ديسمبر 1963).

#### صورة رقم (1.4): هوية الشركة



الهوية الجديدة

الهوية القديمة

المصدر: وثائق الشركة.

- تنظيم ملتقيات جهوية ووطنية مع العملاء للتقرب منهم بشكل أفضل والتفاعل معهم وبناء علاقات طويلة معهم؛

- المشاركة في المعارض المتخصصة: من أجل التعريف بالمؤسسة وإنشاء العلاقات التجارية؛



- النشر في المجالات المتخصصة والمستهدفة ونشر الإعلانات التجارية التي تسلط الضوء على الاختلافات والتميز والقيمة المضافة التي تقدمها للمؤمنين في السوق؛
- إنشاء موقع إلكتروني تفاعلي يمثل حقا الواجهة لنشاط الشركة، والذي يعبر حقا عن رغبتها لمواكبة التطور والحداثة، كما يمكن طالب وثيقة التأمين من معرفة السعر التأميني للمنتج الذي يرغب في اقتنائه؛
- توفير خدمة الرسائل النصية عبر الهواتف النقالة SMS، لاستقبال رسالة تنبيه لتجديد العقود، أو استلام رسالة تعلم عن جاهزية شيك التعويض.
- تشجيع الدفع الإلكتروني تمنح الشركة تخفيض يصل إلى 40% من القسط الواجب دفعه للتأمينات المتعلقة بالسيارات والتأمين متعدد الحسائر، وهذا باستخدام البطاقة البنكية (CIB) أو البطاقة الذهبية لبريد الجزائر؛
- بالإضافة إلى ما سبق تشارك الشركة في الأحداث العامة (معارض السيارات، سباق السيارات، معارض خاصة بالفلاحين...)، حملات إجراءات السلامة على الطرق لتحسين صورتها.
- تقديم تخفيضات لتنشيط المبيعات وتحفيز الطلب لدى العملاء من خلال استفادة زبائنها الأوفياء من التخفيض، أو تخفيض سعر الخدمات المقدمة، أو عرض حزمة لمنتجات تأمينية بسعر مغري.
- كما نلاحظ مؤخرا إدراج الإعلانات في القنوات الجزائرية من أجل نشر الوعي التأميني والتعريف بمنتجات الشركة الجديدة، وتشجيع تسويق المنتجات الاختيارية، وتغيير نظرة العملاء حول مختلف المنتجات الأخرى التي تقدمها، نظرا لاعتقادهم أنها تؤمن على منتج السيارات فقط، وعلى هذا؛ قامت باستخدام مختلف عناصر المزيج الترويجي لإقناعهم وتغيير اتجاهاتهم .
- ونتيجة لانخفاض الميزانية المخصصة لعملية الترويج التي عرفتتها الشركة في السنوات السابقة، أصبحت الميزانية المخصصة للترويج غير مركزية وتابعة للوكالات الجهوية، وقد تم تخصيص مبلغ سنوي يتراوح بين 500000 إلى 2500000 دينار جزائري لكل مديرية جهوية، مع عدم تجاوز المبلغ الإجمالي للعمليات الترويجية 0,5% من الأقساط المجمعة، حيث تم الاعتماد على ديناميكية كل منطقة وهيكله المحفظة ومستوى الإنتاج لكل مديرية جهوية في تحديد المبلغ المخصص.
- وعلى هذا؛ أصبح قسم التسويق في كل مديرية جهوية مسؤول على جميع الأنشطة المتعلقة بالترويج وبيع العقود وتحسين صورتها في المنطقة التي تغطيها، ما سيضفي صورة لتواجد الشركة في كل منطقة جهوية، من خلال استخدام أفضل وسائل الاتصال الملائمة للتخاطب في كل منطقة (المشاركة في الصالونات والمعارض، تنظيم ملتقيات العملاء، وإعداد الحملات)، والجدول أدناه يعرض الميزانية التي تم تخصيصها للترويج في الشركة :

جدول رقم (6.4): الميزانية التقديرية للترويج للفترة 2016-2018

الوسائل	نهاية 2015	تقدير 2016	تقدير 2017	تقدير 2018
الإشهار	37 000 000	35 000 000	38 500 000	42 350 000
لوحات إخبارية	22 000 000	25 000 000	27 500 000	30 250 000
مطويات / كتيبات / منشورات	5 000 000	5 000 000	5 500 000	6 050 000
الرعاية	6 000 000	6 000 000	6 600 000	7 260 000
المشاركة في الصالونات والمعارض	8 000 000	10 000 000	11 000 000	12 000 000
الإعلان	4 000 000	5 000 000	5 500 000	6 050 000
المؤتمرات	-	20 000 000	20 000 000	20 000 000
اللافئات المضيفة	-	15 000 000	15 000 000	-
<b>المجموع</b>	<b>82 000 000</b>	<b>121 000 000</b>	<b>129 600 000</b>	<b>124 060 000</b>

#### المصدر: وثائق داخلية للشركة.

من خلال التطرق لمختلف الأساليب الترويجية التي تعتمدها الشركة فإن أفضل وسيلة ترويجية يمكن أن تنتهجها الشركة لتحسين سمعتها والتأثير في الزبائن هو تحسين وتقليص مدة تسوية المطالبات وتقديم التعويض أي التركيز على نوعية الخدمة، فالمنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه، باعتبار أن التعويضات تمثل مؤشر مهم للزبون للمفاضلة بين مختلف شركات التأمين.

أما بالنسبة لأخطار المؤسسات فيعتبر البيع الشخصي أفضل وسيلة للتأثير فيهم وإقناعهم والتفاوض معهم من خلال تنظيم لقاءات مع أرباب العمل ومسيري الشركات العامة والخاصة.

كما أن الزبون يحب التأثيرات الملموسة لذا فإن تقديم الهدايا الملموسة المعتبرة لهم تترك لديهم أثرا أكبر، ما يساهم في الحفاظ عليهم وتوطيد العلاقة معهم مثل ملصقات تحذر بوجود طفل صغير بالسيارة والتي توزعها على مكثتي عقود تأمين السيارات، أفضل من الإشهار في التلفاز والذي يكلف مبالغ كبيرة، خاصة وأن معظم الأفراد ينتظرون وقت الفاصل الإشهاري للقيام بانشغالهم قبل انتهاء الفاصل، وبالتالي فإن نسبة مشاهدة الإعلان تعتبر ضئيلة، ولا يؤدي الغرض الذي أنتج من أجله.

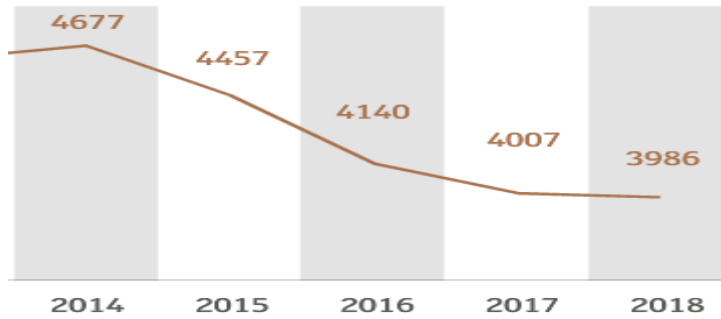
#### 4.2.4. التسويق الابتكاري في المزيغ الممتد للخدمة

فيما يلي عرض التسويق الإبتكاري في الأفراد والعمليات والدليل المادي للشركة الوطنية للتأمين (Saa):

##### 1.4.2.4. التسويق الابتكاري في الأفراد

تتم الشركة بشكل صارم بتوظيف الأفراد الملائمين للوظيفة التي يشغلونها، وما تم ملاحظته أن الأفراد العاملين في المديرية الجهوية للشركة هم شباب، لذا فهي تفتح المجال للفئة الفتية من أجل صقل مواهبهم والاستفادة من طاقتهم وشغف للعمل.

شكل رقم (8.4): تطور الأفراد في الشركة الوطنية للتأمين (Saa)



المصدر: تقرير السنوي للشركة الوطنية للتأمين، الجزائر، 2018، ص 28.

تتم الشركة بشكل كبير في اختيار أكفأ الأفراد، كما تسهر على تدريبهم وتطويرهم سواء على مستوى الإدارات أو على مستوى الإنتاج بشكل مستمر، وتعتبر الشركة التأمينية الوحيدة بالجزائر التي تمتلك مراكز تدريب خاصة بها، كما تقوم الشركة بمسابقات التحدي تقدم لهم مكافآت (مالية) تحفيزية عند تحقيق الهدف المحدد لهم، وما يلاحظ من الشكل أعلاه فإن الشركة تقلص من عدد موظفيها من خلال إعادة توزيع ذكية كجزء من منظمة أكثر كفاءة، بهدف الحفاظ على الوظائف قدر الإمكان والتحسين المستمر في جودة القوى العاملة، من خلال إعادة التوزيع الداخلي لملء الوظائف الشاغرة، كما يعتبر معدل دوران الموظفين منخفض، والجدول التالي يعرض أسباب مغادرة الموظفين للشركة:

جدول رقم (7.4): أسباب مغادرة الموظفين للشركة

الفئة	المتقاعدين	استقالة	ترك العمل	الوفيات	انتهاء العقد	الطرد	المجموع
المجموع	41	40	5	2	36	17	141

المصدر: التقرير السنوي للشركة سنة 2018.

تسهر الشركة على التدريب والتقييم المستمر لأداء الأفراد العاملين بالشركة لتحديد المستمر لمواطن ضعفهم ومحاولة تصحيحها، حيث استفاد من التكوين 1343 موظف عام 2018، كما يبينه الشكل الموالي:

جدول رقم (8.4): تكوين الأفراد لتحسين الأداء سنة 2018

التكوين		
20 موظف للحصول على شهادات تكوين	1221 موظف للحصول على تدريب تأهيلي	101 إطار للاستفادة بالاشتراك في مختلف المؤتمرات

المصدر: التقرير السنوي للشركة، 2018.

ويتم تكوين القوى العاملة للشركة (SAA) في المراكز الآتية:

جدول رقم (9.4): مراكز التدريب للشركة (Saa)

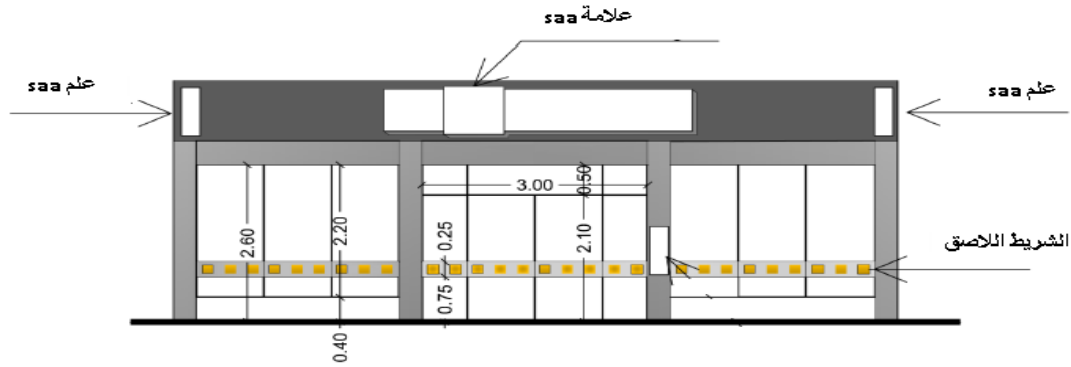
مراكز التدريب	
<b>IFID</b>	Institut de financement du développement du Maghreb arabe
<b>IHEA</b>	Ecole des Hautes Etudes d'Assurance
<b>INSAG</b>	Institut Supérieur De Formation D'assurance et De Gestion
<b>GEMA-FORM</b>	Centre de formation en Gestion maritime et portuaire
<b>CNEPD</b>	Centre national de l'enseignement professionnel à distance
<b>IHEF</b>	Institute algérien de hautes études financières
<b>ISGP</b>	Institut Supérieur De Gestion et de Planification

المصدر: التقرير السنوي للشركة، 2018.

#### 2.4.2.4. التسويق الابتكاري في الدليل المادي

فيما يتعلق بالدليل المادي فقد قام المدير العام للشركة بتنفيذ برنامج واسع لها، ابتداء بشراء مبنى خاص بالشركة في باب الزوار بالجزائر العاصمة كمقر لها، كما عمل على تحديث شبكة التوزيع للشركة من خلال تجديد جميع وكالاتها وإضفاء هوية موحدة لهم، لتطوير الخدمات المقدمة لزبائنهم وتحسين جودة خدماتها وفيما يلي التصميم الخارجي الجديد الذي يميز جميع وكالاتها:

صورة رقم (2.4): التصميم الخارجي لوكالات الشركة الوطنية للتأمين



المصدر: وثائق داخلية للشركة.

حاولت الشركة تحسين المكان الذي تجرى فيه عملية البيع، للتأثير البصري على الزبون ومختلف العناصر التي يمكن تحسسها من طرف الزبائن كالديكور العصري، واجو الملائم ولون الحائط باللونين الأصفر والرمادي الذي أصبح يميز وكالات الشركة، من أجل خلق التميز لدى زبائنها.

إلا أن عملية تغيير وتوحيد مظهر الواجهة وتحسين مكان تقديم الخدمة لم تمسّ كل قوى البيع التابعين للمديرية الجهوية سطيف إلى حد الآن، فنجد مثلا الوكالة المباشرة بعين ولمان مازالت لا ترقى إلى استقبال الزبائن لعدم وجود مكان استقبال لائق، من ناحية طلاء الحائط والإضاءة وكذا مكان الجلوس.

كما قامت الشركة بإعادة تصميم وثيقة التأمين الخاصة بها من حيث الشكل حيث أصبح حجمها أقل من النوع (A4) ما زاد من جاذبية وثيقة تأمين الشركة، أما وثيقة التأمين على الكوارث الطبيعية أصبحت تقدم في ورقة بجهة واحدة لتمييز منتجاتها عن المنافسين.

#### 3.4.2.4. التسويق الابتكاري في العمليات

قامت الشركة بتطوير نموذج التسيير بإدخال أكثر للإعلام الآلي في عملياتها، حيث اعتمدت برنامج جديد يعمل تلقائيا بإنشاء بيانات محاسبية للوظائف التالية: الإنتاج، التحصيل، المطالبات وإعادة التأمين، كما قامت

بتغيير نظام المعلومات للشركة حيث أصبح يرتكز على برنامج تخطيط موارد المؤسسات (ERP) المتحصل عليه من شركة (ORSYS)، هذا النظام يسمى (ORASS) في نسخته الخامسة ويعمل ضمن "SGBD Oracle 11g R2"، وتوظف الشركة ما يقارب 80 متخصصا في مجال تكنولوجيا المعلومات لشغل عدة وظائف: كالتطوير والتشغيل وإدارة قواعد البيانات، الشبكة والصيانة.

كما قامت الشركة بربط جميع المواقع بشبكاتها لتسهيل تدفق المعلومات منها وإليها. وقد شرعت عام 2013 باتفاقية مع شركة الجزائر للاتصالات تحت إشراف تشغيل (ARES)، من أجل تدفقات عالية جدا وتوفير الحماية لانتقال المعلومات.

إنشاء مركز بيانات يلعب دور مقدم الخدمة مقره الجزائر العاصمة، إضافة إلى مركز بيانات مقره باتنة الذي يلعب كموقع الطوارئ للخدمة في حالة حدوث مشكلة في الموقع الرئيسي، حيث يعمل على:

- استقبال كافة بيانات الشركة (فنية، إدارية لتسيير جميع الجوانب المتعلقة بالإعلام الآلي بما في ذلك البريد الإلكتروني)؛

- توفير كافة الوسائل (البرمجيات، الوصول إلى البيانات والتطبيقات) اللازمة لمعالجة هذه البيانات.

إضافة إلى الإجراءات السابقة التي تم تحديدها من طرف الشركة من أجل تجويد عملياتها فقد قامت بـ:

- استخدام الرسائل القصيرة / البريد الإلكتروني في تعاملات (Saa) مع العملاء؛

- تعميم استخدام البريد الإلكتروني في العلاقات المهنية (داخلي / خارجي)؛

- أتمتة التبادلات مع شركة الخبرة التابعة SAE-Exact (استلام تقارير الخبراء، قبول الإصلاح، والانتهاء من التصليح...)

- إنشاء منصات لإدارة المطالبات والطعون.

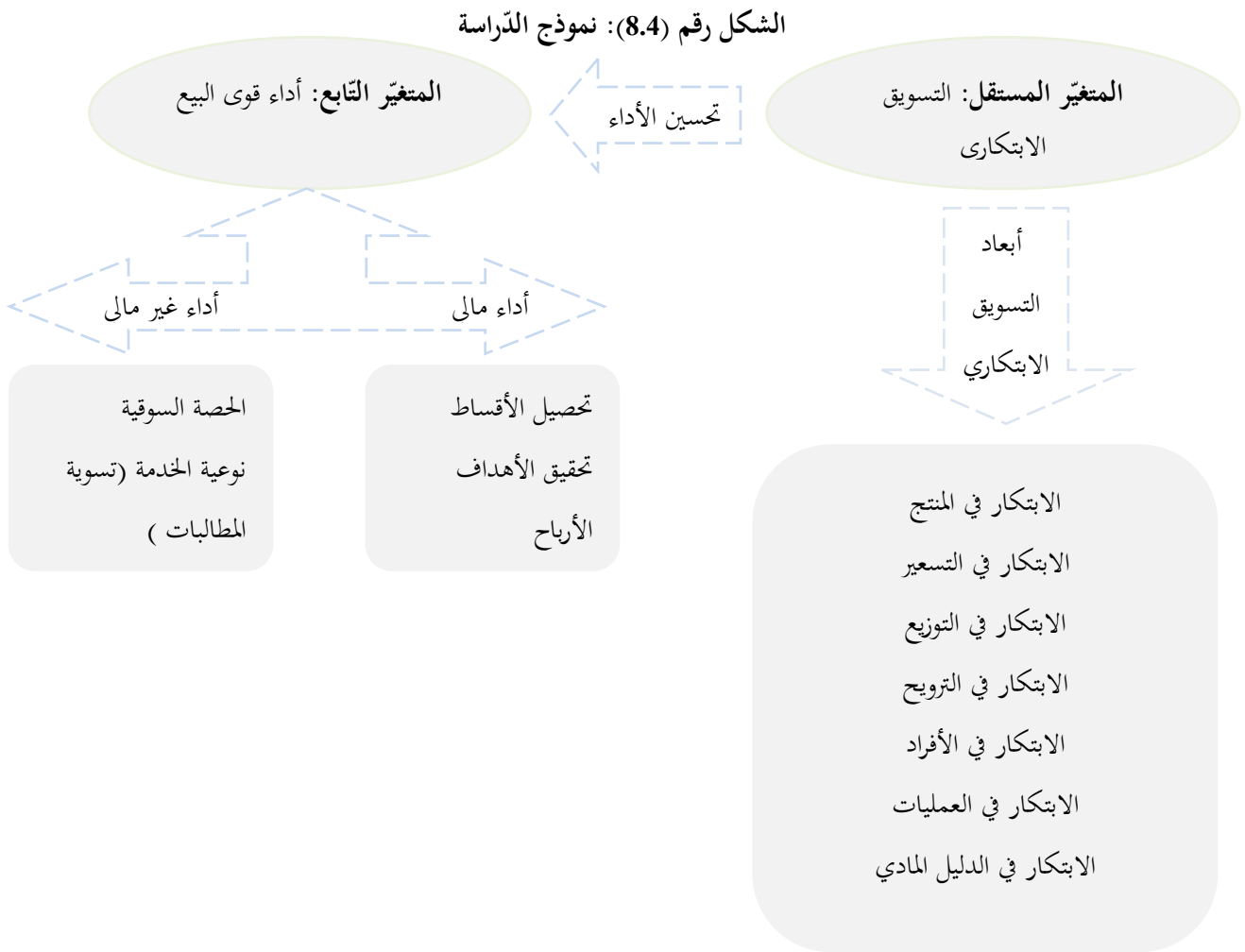
### 3.4. الخطوات المنهجية لاعداد الدراسة الميدانية

قبل تحليل وتقييم نتائج الدراسة المتحصل عليها يتم عرض الخطوات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية، واستعراض نموذج الدراسة وإبراز أهم متغيراته، وتوضيح أدوات جمع البيانات، وخطوات إعداد المقابلة .

### 1.3.4. نموذج الدراسة، متغيراتها وحدودها

#### 1.1.3.4. نموذج الدراسة

يهدف نموذج الدراسة إلى إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، كما يُعتبر الأداة التي توضح العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات. انطلاقاً من الجانب النظري للدراسة وعلى ضوء الإشكالية والفرضيات تم تشكيل نموذج الدراسة الذي يهدف إلى إبراز الدور الذي يلعبه التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في شركات التأمين. كما هو موضح في الشكل الموالي :



المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من النموذج وجود متغيرين للدراسة، الأول المتغير المستقل المتمثل في التسويق الابتكاري، الذي يشمل الابتكار في عناصر المزيج التسويقي والذي تم التطرق إليه في الفصل الأول من الأطروحة، متكوناً من:

الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات، الابتكار في الدليل المادي.

أما المتغير التابع والمتمثل في أداء قوى البيع، فتم التطرق إلى الأداء المالي الذي تضمن كل من تحصيل الأقساط، تحقيق الأهداف والأرباح، والأداء غير المالي الذي تضمن كل من الحصة السوقية ونوعية الخدمة (تسوية المطالبات).

إن المتغير المستقل والمتمثل في التسويق الابتكاري من شأنه أن يعزز المتغير التابع والمتمثل في الأداء وهو ما تم إثباته في الجانب النظري من البحث وتأكيدده من خلال الدراسات السابقة. لذا نحاول من خلال النموذج إظهار كيف يمكن للمتغير المستقل أن يحسن المتغير التابع في التأمين.

#### 2.1.3.4. حدود الدراسة

اقتصرت الحدود البشرية والمكانية والزمنية للدراسة في:

- **الحدود البشرية والمكانية:** اقتصرت هذه الدراسة في البداية على مناقشة إشكالياتها التي تهدف إلى تبيان دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في شركات التأمين، بدراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين Saa بسطيف، على استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وبفضل الله تحصلنا على البيانات الخاصة بأداء كل رجل بيع في المديرية الجهوية بسطيف، التي ساعدتنا بشكل أفضل وأدق على اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتحصل عليها في الواقع، مع إتمام إجراءات توزيع الاستمارات على قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف المنتشرة عبر تراب أربع ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعرييج وبجاية)، من أجل مقارنة النتائج المتحصل عليها من بيانات الشركة والنتائج المتحصل عليها من معالجة بيانات الاستبيان، كما قمنا بإعداد عدة مقابلات مع المسيرين في قسم التسويق وقسم الإحصاء والمتابعة، للتعرف على السياسة التسويقية للشركة بشكل عام والوقوف على ممارساتها التسويقية الابتكارية بشكل خاص.

- **الحدود الزمنية:** استغرقت هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي خمس سنوات انطلاقاً من جمع المادة العلمية للدراسة بداية من سنة 2016 إلى غاية الانتهاء من الدراسة الميدانية وعرض النتائج والاقتراحات سنة 2021، حيث تطلب إعداد الجانب النظري أكثر من ثلاث سنوات، أما الدراسة الميدانية تم الانطلاق فيها بداية سنة 2020، أين تم التوجه إلى المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف وإعداد المقابلات للحصول على



المعلومات اللازمة من مسؤولي إدارتي التسويق وقسم الإحصاء ومعالجة البيانات، وتوزيع الاستثمارات على قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف واستعادتها، ثم إجراء التحليل الإحصائية اللازمة.

#### 2.3.4. أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم في هذا العنصر تحديد أدوات جمع المعلومات وعرض الاساليب الاحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات.

#### 1.2.3.4. أدوات جمع البيانات

يتطلب أي بحث علمي الاستعانة بمجموعة من الأدوات العلمية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومعالجة موضوع دراستنا اعتمادنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة كأداة مساعدة، وسنقوم بشرح كل أدوات جمع البيانات كما يلي:

##### أ. المقابلة:

تم استخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مسؤول قسم التسويق ومسؤول قسم الإحصاء والمتابعة بالمديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين Saa، حيث تم الإعداد المسبق للأسئلة حول التطورات في الأنشطة التسويقية للشركة، كما تم طرح أسئلة أخرى حول أداء قوى البيع في المديرية الجهوية سطيف، والذي تم الإشارة إليه في الفصل الرابع، كما استعنا بالمقابلة كأداة مساعدة مع قوى البيع محل الدراسة من أجل شرح أسئلة الاستبيان لتفادي عدم فهم المستجوب، ومن ثم استغلال أجوبة المقابلة في تحليل وتبرير نتائج الدراسة الإحصائية.

##### ب. الاستبيان:

يعد الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات حول متغيرات الدراسة. وتأتي أهميته كأداة لجمع المعلومات في أنه يختصر الجهد والوقت إذا تم مقارنته بالمقابلة ودراسة الحالة، حيث يتألف من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مشارك بالإجابة عنها بنفسه دون مساعدة أو تدخل من أحد. وعليه فقد تمت الاستعانة به في دراستنا الميدانية، أين تم تصميمه بناءً على إشكالية موضوع البحث وفرضياته بعد ضبط الجانب النظري ومناقشة الدراسات السابقة، ووفق نموذج الدراسة؛ حيث تضمن مجموعة من الأسئلة البسيطة التي رأينا أنها تخدم الموضوع. حتى يكون الاستبيان منظماً في

شكله العلمي من حيث البساطة والشكل والمضمون، والملاءمة مع موضوع الدراسة وإشكالياتها والفرضيات، حيث مر بين صيغته الأولى والنهائية بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي تضمن 92 سؤال.

- عرض الاستبيان على المشرف لأجل مناقشة مدى ملاءمته مع إشكالية وفرضيات ونموذج الدراسة، تم بعدها إجراء التعديلات اللازمة على ضوء ملاحظات ونصائح المشرف.

- عرض الاستبيان المعدل على سبعة (7) أساتذة محكمين (الملحق رقم 11، ص 345) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سطيف وخارجها، والذين قاموا بدورهم بتقديم العديد من الملاحظات من بينها كثر عدد الأسئلة وصعوبة فهم بعض المصطلحات من طرف المستجوبين، أين تم التعديل وحذف واستبدال بعض العبارات والأسئلة وإعادة صياغتها بشكل سهل وبسيط، كما تم تغيير طريقة عرض الاستبيان بالكامل وذلك بعد عرضه على مسؤول قسم التسويق في المديرية الجهوية سطيف، كما أبدى استياءه لكثرة الأسئلة.

- إعداد الاستبيان في صيغته النهائية ليتضمن 63 فقرة مقسمة إلى تسعة محاور تنتمي لثلاثة أجزاء (ملحق رقم 12، ص 346).

#### أ. محاور الاستبيان

يمكن توضيح محاور الاستبيان كالاتي:

تم تصميم الاستبيان من أجل إعداد الدراسة الميدانية بالطريقة التي تسمح لنا بالحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء مبنية أدناه:

**الجزء الأول:** تضمن مجموعة من العبارات تهدف إلى معرفة مستوى تبني الشركة الوطنية للتأمين للتسويق الابتكاري. وتمثل في العبارات من (1-31) مقسمة كما يلي:

- عبارات هدفها معرفة الابتكار التسويقي في المنتج، والمتمثلة في العبارات من (1-5)؛
- عبارات هدفها معرفة الابتكار التسويقي في التسعير، والمتمثلة في العبارات من (6-9)؛
- عبارات هدفها معرفة الابتكار التسويقي في التوزيع، والمتمثلة في العبارات من (10-13)؛
- عبارات هدفها معرفة الابتكار التسويقي في الترويج، والمتمثلة في العبارات من (14-18)؛
- عبارات هدفها معرفة الابتكار التسويقي في الأفراد، والمتمثلة في العبارات من (19-22)؛
- عبارات هدفها معرفة الابتكار التسويقي في العمليات، والمتمثلة في العبارات من (23-27)؛

- عبارات هدفها معرفة الابتكار التسويقي في المحيط المادي والمتمثلة في العبارات من (28-31).
  - الجزء الثاني: تضمن مجموعة من العبارات تهدف إلى معرفة أداء قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين التابعين للمديرية الجهوية سطيف، وتمثلت في العبارات من (32-55) مقسمة كما يلي:
    - عبارات هدفها معرفة الأداء المالي لقوى البيع، والمتمثلة في العبارات من (32-46)؛
    - عبارات هدفها معرفة الأداء غير المالي لقوى البيع، والمتمثلة في العبارات من (47-55)؛
  - الجزء الثالث: تضمن مجموعة من الأسئلة كان الهدف منها معرفة خصائص قوى البيع محل الدراسة (56-63).
- ب. سلم تنقيط الاستبيان

نظرا لكون عبارات الاستبيان تقيس القدرة (قدرة شركة التأمين على تبني التسويق الابتكاري وقدرتها في أداء قوى البيع، فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما ضمن استمارة الاستبيان، ويشمل عدة تدريجات للإجابة على الأسئلة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: قاسم أحمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي، إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص127.

ومن أجل اتخاذ القرار بشأن نتائج الجداول نظر أساسا إلى قيمة مستوى الدلالة لقيمة "ت" ونركز فقط على رقمين وراء الفاصلة وليس على ثلاثة أرقام<sup>1</sup>:

✓ فإذا كانت قيمتها (مستوى الدلالة) أكبر من (0,05) معناه غير دالة، والقرار هو: لا توجد فروق في جداول دراسة الفروق للمتوسط الحسابي قريب من المتوسط الفرضي (متوسط).

<sup>1</sup> فروق يعلى، الإحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية، مطبوعة بيداغوجية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02، 2021، ص94.

- ✓ أما إذا كانت قيمة (مستوى الدلالة) أصغر أو تساوي (0,05) معناه دالة، والقرار: توجد فروق في جداول دراسة الفروق حسب متغيرات الدراسة (بين ما هو عليه المتوسط الحسابي للظاهرة المدروسة وما يجب أن يكون عليه وهو المتوسط الفرضي) ولتحديد القرار ننظر لإشارة "t" وإلى قيمة مستوى الدلالة، فإذا:
- كانت قيمة "t" موجبة وقيمة (مستوى الدلالة) يساوي (0,00 أو 0,01) فالقرار (كبير جدا).
  - كانت قيمة "t" موجبة وقيمة (مستوى الدلالة) يساوي (0,02 أو 0,05) فالقرار (كبير).
  - كانت قيمة "t" سالبة وقيمة (مستوى الدلالة) يساوي (0,00 أو 0,01) فالقرار (ضعيف جدا).
  - كانت قيمة "t" سالبة وقيمة (مستوى الدلالة) يساوي (0,02 أو 0,05) فالقرار (ضعيف).

#### 2.2.3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب الشروع في طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فان الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فان الاختبارات غير المعلمية سوف تستخدم ، وتم استخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف، وقد تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (11.4): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف

المحاور	قيمة اختبار كولموجروف-سميرنوف	مستوى الدلالة
التسويق الابتكاري	0.613	0.847
أداء قوى البيع	0.384	0.998

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (ملحق رقم 13، ص 352)

يتضح من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لكل من التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع أكبر من (0,05)، مما يؤكد أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة لاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.26) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، وغيرها، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات

الارتباط، التباين الأحادي والمتعدد، وغيرها، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تطلبها هذه الدراسة هي:<sup>1</sup>

أ. اختبار ألفا-كرونباخ "Alpha de Cronbach": استُعمل لحساب معاملات ثبات الاستبيان المستعمل في الدراسة على مرحلتين هما ثبات المقياس في الدراسة الاستطلاعية وثبات المقياس في الدراسة الميدانية، وهو من بين الاختبارات الأكثر استعمالًا لدقته واختصاره للوقت لكونه يعتمد على توزيع الأداة مرة واحدة فقط عكس اختبارات الثبات الأخرى التي تتطلب عادة توزيع الأداة على مرحلتين تفصل بينهما فترة لا تقل عن شهرين.

ب. التكرارات والنسب المئوية "Effectifs" et "Pourcentage": تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

ج. الرسوم البيانية "Diagramme en barres": تم استعمال الأعمدة البيانية من أجل توضيح خصائص أفراد العينة وهي الأنسب عندما تكون البيانات اسمية.

د. المتوسط الحسابي "Moyenne": أُستعمل من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثمة تحديد مستواها، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه وبين المتوسط الفرضي.

هـ. المتوسط الفرضي "Valeur du test": يتم مقارنة المتوسطات الحسابية للعبارات والمتغيرات معه من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، وفي هذه الدراسة قدرت قيمته بـ (03)، فكل عبارة تُنقط من (01) إلى (05) وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريقة  $[5/(5+4+3+2+1)]$ ، علما أنه يمكن أن تتغير قيمة المتوسط الفرضي حسب عدد البدائل وطريقة التنقيط.

و. الانحراف المعياري "Ecart type": تم الاعتماد عليه لتحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان.

ز. اختبار كولموكروف-سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov": يُستعمل لأجل تحديد طبيعة التوزيع أي مدى خضوع البيانات إلى التوزيع الطبيعي (بارامتري) أو غير الطبيعي (لا بارامتري)، لأن كل نوع منهما يخضع لمعالجة إحصائية خاصة.

<sup>1</sup> فروق يعلى، مرجع سبق ذكره، ص 256-258.

ح. اختبار "ت" لعينة واحدة "Test pour échantillon unique": يُستعمل من أجل المقارنة بين المتوسط الحسابي للعبارات والمحاور مع المتوسط الفرضي من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين، شريطة أن تكون البيانات كمية والتوزيع طبيعي.

ط. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين "Test d'échantillons indépendants": يُستعمل من أجل المقارنة بين عينتين مستقلتين بياناتهما كمية، شريطة أن يكون التوزيع طبيعي، هدفه تحديد درجة واتجاه الفروق في إجابات المبحوثين حول المحاور.

ي. اختبار الانحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple": يُستعمل لتحديد درجة واتجاه تأثير متغير على آخر عندما تكون بياناتهما كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي، هدفه تحديد درجة واتجاه تأثير محاور الاستبيان على بعضها.

ك. اختبار الانحدار الخطي المتعدد "Régression linéaire multiple": يُستعمل من أجل تحديد درجة واتجاه تأثير عدة متغيرات على متغير واحد عندما تكون بياناتهم كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي، هدفه في هذه الدراسة هو تحديد درجة واتجاه تأثير أبعاد محاور الاستبيان (أبعاده الفرعية) على مجموع المحور.

#### 3.3.4. الصدق الظاهري وثبات أداة الاستبيان

##### 1.3.3.4. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال إجراء دراسة استطلاعية على عينة من قوى البيع للشركة الوطنية للتأمين، وذلك لمعرفة مدى صدق وصلاحيته محاور وعبارات الاستبيان في شكلها النهائي للأجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات ومعالجة الموضوع. تم بعدها تطبيق الاستبيان في شكله النهائي على باقي قوى البيع من خلال توزيعه على الوكلاء العامين ومسيري الوكالات المباشرة.

##### 2.3.3.4. ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ من الاختبارات الضرورية التي تعطي نتائج مقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، ويسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه. وفيما يأتي سيتم

اختبار ثبات أداة هذه الدراسة. يشترط الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن يكون الناتج أكبر من أو يساوي (0,70) أي (70%). والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور أداة الدراسة.

جدول رقم (12.4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

المحاور	عدد الأسئلة	معامل الثبات
محور التسويق الابتكاري	32	,893
محور أداء قوى البيع	24	,823

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (ملحق رقم 14، ص 352)

نلاحظ من الجدولين أعلاه أن معامل الثبات لكل محاور الدراسة أكبر من الحد المتفق عليه، أي أكبر من (0,70) وهو ما يدل على أن محاور الدراسة تتمتع بالثبات الممتاز.

#### 4.3.4.4. مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر اختيار العينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث، نظرا لاستحالة دراسة جميع عناصر المجتمع بسبب الجهد والوقت والتكلفة وصعوبة الوصول إلى كافة أفراد المجتمع، ولهذا تم تشكيل العينة التي يُرى بأنها الأنسب للدراسة.

#### 1.4.3.4. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في قوى البيع للشركة الوطنية للتأمين الذين يتوزعون عبر التراب الوطني من وكلاء عامين ومسيري الوكالات المباشرة ومنتجي شبابيك البنوك وفي الأخير السماسرة .

#### 2.4.3.4. عينة الدراسة

بعد التعرف على طبيعة التسويق الابتكاري في الشركة الوطنية للتأمين، وتحديد أنواع قوى البيع المستخدمة لتوزيع منتجاتها، تمت الدراسة على مستوى المديرية الجهوية سطيف للشركة والتي تتكون من 67 وكالة (وكالة مباشرة، وكالة عامة)، وقمنا باختيار عينة مشكلة من 48 وكالة زاولت نشاطها في الفترة 2012-2019.

من أجل تقييم وتحديد مستوى أداء قوى البيع في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف، تم جمع المعلومات حول الوكالات المباشرة والوكلاء العاميين الذين مارسوا مهامهم طيلة الفترة 2012-2019، وقد تم اختيار هذه الفترة للدراسة كونها تعتبر أطول فترة مارس فيها عدد كبير من قوى البيع نشاطهم من بدايتها حتى

نهايتها، ما يمكننا تقييم أدائهم قبل وبعد السياسة التسويقية متوسطة الأجل للشركة التي تم تطبيقها من قبل الشركة 2016-2018، وتم الاستغناء عن قوى البيع التي لم تنشط طيلة الفترة المحددة، من بينها وكالة مباشرة ببحاية تم افتتاحها سنة 2016، إضافة إلى ثلاثة عشرة وكيل عام لانعدام إمكانية تقييم أدائهم في نفس الفترة المحددة، ويتضمن (ملحق رقم 15، ص 353) قائمة قوى البيع للمديرية الجهوية سطيف للشركة، ويستعرض الجدول الموالي الوكالات المباشرة والوكلاء العاميين محل الدراسة (ملحق رقم 16، ص 354):

جدول رقم (13.4): قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف

رمز الوكالات المستبعدة	رمز الوكالات محل الدراسة	قوى البيع
bejaia stes	2801، 2803، 2805، 2806، 2807، 2808، 2809، 2810، 2811، 2812، 2813، 2814، 2817، 2818، 2819، 2820، 3110، 1810، 3201، 3202، 3203، 3204، 3205، 3207، 3208، 3209، 3210، 3212	الوكالات المباشرة
2874، 2875، 2876، 2879، 2880، 2881، 2882، 2883، 2884، 2885، 2886	2854، 2855، 2857، 2859، 2861، 2864، 2865، 2866، 2867، 2868، 2869، 2870، 2871، 2872، 2873، 2871، 3252، 3253، 3257، 3258	الوكلاء العامون
12	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### 4.4. تحليل أداء قوى البيع في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف وحساب مؤشرات أداء قوى البيع في الشركة

يتم تسليط الضوء في هذه الدراسة على دراسة وتحليل أداء الوكالات المباشرة والوكلاء العامون للشركة دون التطرق إلى نشاط السماسرة وصيرفة التأمين، وهذا للأسباب الآتية:

- باعتبار أن السمسار تاجر يبحث عن الشركات التأمينية التي تقدم أفضل العروض التأمينية من حيث التغطية والسعر للزبائن المرشحين الذين يمثلهم، ولا يعتبر مسوقا للشركة؛
- عدم تعامل المديرية الجهوية سطيف بشكل كبير مع سمسرة التأمين؛



- يعتبر توزيع الوثائق التأمينية عبر البنوك حديث النشأة في الجزائر سنة 2016، ما لا يسمح بدراسة وتحليل نشاطهم في الفترة المحددة للدراسة من 2012-2019.

- يعتبر مقدمو الخدمات التأمينية عبر الشبايبك البنكية موظفين لدى البنك يتم تدريبهم على إصدار الوثائق التأمينية، وقد تم مؤخرا إنشاء شبايبك في بنك (BADR) خاصة بشركة التأمين لتقديم الخدمة التأمينية ويتم تقديمها من قبل موظفين لدى شركة (Saa)؛

- اقتصر مهام شبايبك التأمين في الشركة الوطنية للتأمين على الاكتتاب في بعض المنتجات التأمينية فقط وليس كلها، والمتمثلة في التأمين الزراعي والتأمين على الأخطار الخاصة والمهنية.

وعرف عدد الوكلاء العامين تزايدا مستمرا بداية من سنة 2014، وهذا راجع للاستراتيجية الجديدة التي انتهجتها الشركة؛ ألا وهي زيادة الاعتماد على الوكلاء العامين بدلا من الوكالات المباشرة وهذا لعدة اعتبارات من بينها:

- عدم تحمل الشركة التكاليف الإدارية التي يتحملها الوكلاء العامون كما هو الحال بالوكالات المباشرة (التكاليف الثابتة وأجور الموظفين)؛

- بما أن الوكلاء العامين يتلقون عمولة مقابل مزاوله نشاطهم، فهم يبذلون جهود أكبر للبحث عن الصفقات المرحة للشركة بالتنقل إلى الزبون وعرض خدماتهم.

#### 1.4.4. تقييم نشاط الإنتاج لقوى البيع في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف للفترة

2019 - 2012

تعتبر الأقساط المجمعة موردا أساسيا للسيولة في شركات التأمين التي تتمكنها من الوفاء بالتزاماتها اتجاه زبائنها، وسيتم تقييم الإنتاج (الأقساط المجمعة) لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف للفترة 2012-2019، ثم تقييم الأقساط المجمعة للضمانات الاختيارية في منتج التأمين على السيارات باعتباره منتج يتميز بالتحديد المستمر في التغطيات المضمونة، حتى تتمكن من تحليل مدى مساهمة منتجات التأمين الجديدة في عملية الإنتاج لقوى البيع محل الدراسة، وأخير قمنا بتحليل الأقساط المحصلة من قبل قوى البيع محل الدراسة.

#### 1.1.4.4. الأقساط المجمعة لقوى البيع في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين سطيف للفترة

2019 - 2012

الجدول الموالي إجمالي الأقساط المجمعة لقوى البيع محل الدراسة للمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين

بسطيف:

جدول رقم (14.4): إجمالي الأقساط المجمعة لقوى البيع محل الدراسة

الوحدة (ألف دينار)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	قوى البيع	
60 911	71 728	63 200	72 201	69 833	72 280	86 999	61 074	2801	01
69 516	74 902	69 428	68 001	69 807	72 935	71 599	69 827	2803	02
91 862	86 659	80 440	68 754	95 237	70 248	91 782	62 779	2805	03
69 352	85 155	83 866	81 126	84 410	74 770	77 107	72 059	2806	04
96 786	123 934	103 305	98 543	106558	110742	120 259	83 192	2807	05
71 023	101 586	87 217	87 893	100385	99 030	114 837	74 760	2808	06
79 537	74 489	74 489	81 227	83 808	91 633	78 665	63 362	2809	07
41 924	47 693	45 851	45 878	46 733	45 774	40 791	28 172	2810	08
61 967	64 229	56 246	59 044	55 236	48 852	49 540	43 921	2811	09
84 683	89 965	65 369	61 414	53 335	49 932	54 243	43 100	2812	10
74 798	83 395	80 744	85 032	97 382	93 206	77 813	63 917	2813	11
56 807	48 010	46 020	45 244	45 631	45 588	53 551	42 569	2814	12
79 476	100 601	96 482	99 986	102703	91 588	92 956	64 375	2817	13
57 845	64 367	64 346	64 821	63 950	67 957	65 699	53 529	2818	14
31 288	35 556	35 556	36 084	35 615	37 208	40 574	35 806	2819	15
68 307	68 241	60 333	46 682	58 010	36 305	32 879	22 575	2820	16
10 502	56 754	44 787	34 994	41 846	41 639	52 883	36 663	3110	17
47 456	49 337	43 316	41 457	48 504	48 658	54 345	39 579	1810	18
60 250	131 883	111 157	110 681	111123	127358	144 019	117 694	3201	19
143 124	80 398	71 221	70 490	68 738	64 926	63 106	49 197	3202	20
89 089	155 567	145 498	123 739	132198	109243	106 563	76 359	3203	21
126 854	112 986	108 386	99 507	95 161	95 407	103 947	82 466	3204	22
91 574	38 147	37 969	41 458	45 528	52 772	65 823	54 216	3205	23
31 705	87 654	86 256	75 751	84 025	78 337	78 042	63 610	3207	24
84 354	110 754	102 076	101 706	102305	95 561	112 917	74 657	3208	25
109 514	95 360	93 286	85 608	97 251	97 482	101 282	91 277	3209	26
84 387	77 721	75 394	82 192	80 550	74 298	70 749	64 560	3210	27
71 102	92 395	92 395	95 475	96 576	96 648	109 827	82 970	3212	28
44 232	71 728	50 807	54 296	53 875	55 408	56 655	35 388	2854	29
26 163	74 902	22 343	21 415	24 257	24 239	26 904	23 620	2855	30
33 545	86 659	33 350	33 164	37 210	40 853	39 592	27 430	2857	31
7 643	85 155	9 950	10 335	12 671	12 646	13 705	14 111	2859	32
91 352	123 934	97 447	104 341	106528	99 362	85 619	69 743	2861	33
75 202	101 586	79 902	78 504	74 465	76 686	72 717	57 296	2864	34
50 662	74 489	55 663	56 633	56 802	53 197	54 916	51 179	2865	35
32 906	47 693	33 998	45 288	44 293	41 191	45 414	38 699	2866	36
58 607	64 229	56 093	57 845	58 901	47 516	54 916	30 014	2867	37
37 543	89 965	35 502	35 504	34 731	32 836	29 556	21 929	2868	38
35 874	83 395	40 237	44 056	43 137	46 046	47 078	40 340	2869	39
29 160	48 010	27 868	27 916	27 923	27 325	27 842	21 617	2870	40
62 714	100 601	72 611	77 840	79 073	80 801	72 993	40 743	2871	41
95 290	64 367	86 220	78 020	71 283	56 322	150 118	2 615	2872	42
82 397	35 556	75 989	76 113	75 823	70 724	52 448	34 001	2873	43
40 421	110 754	55 924	63 359	64 927	66 579	67 156	61 626	3251	44
137 731	155 567	125 844	134 278	126213	125149	150 118	123 065	3252	45
97 417	95 360	115 630	149 095	147272	143290	136 091	112 972	3253	46
38 713	77 721	41 941	54 705	59 229	64 824	74 059	53 195	3257	47
63 837	92 395	78 475	83 745	79 652	78 831	79 610	75 285	3258	48

3187402	3993 532	3287 077	3351440	3450703	3255371	3550304	2653 133	المجموع
---------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	----------	---------

المصدر: التقارير السنوية للمديرية الجهوية سطيف.

من خلال الجدول السابق يتبين أن مجموع الأقساط السنوية لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف في الفترة 2012-2019، عرف تزايدا عام 2013 محققا بذلك مبلغا قدر بـ 3 550 304 ألف دج مقارنة بـ 2 653 133 ألف دج سنة 2012، ليشهد مجموع الأقساط السنوية تراجعاً إلى غاية عام 2017 محققا مبلغ قدر بـ 3 287 077 ألف دج، وقد سجل مجموع الأقساط السنوية ارتفاعاً مرة أخرى عام 2018 بمبلغ إجمالي 3 993 532 ألف دج، حيث حققت المديرية في هذه السنة أعلى قيمة للأقساط المجمعة من قبل قوتها البيعية، لينخفض مرة أخرى في عام 2019 بمبلغ إجمالي قدر بـ 3 817 402 ألف دج.

ويلاحظ أن المديرية سجلت أدنى مستوى للأقساط المجمعة عام 2017 والمقدر بـ 2615 ألف دج من قبل الوكيل العام الحامل للرمز 2878، وقد حققت المديرية الجهوية أدنى مستوى للأقساط المجمعة للسنتين 2013، 2014 من قبل الوكيل العام الحامل للرمز 2859 بولاية سطيف، حيث بلغت 13 705 ألف دج، 12 671 ألف دج على التوالي، كما عرف المستوى الأدنى للأقساط المجمعة عام 2018 ارتفاعاً ما يعكس تحسن أداء قوى البيع في جمع الأقساط والذي بلغ 35 556 ألف دج، وتم تحقيقه من قبل الوكيل العام الحامل للرمز 2873 بولاية بجاية.

من خلال البيانات الجدولية، فإن المديرية الجهوية بسطيف حققت أقصى قيمة لإجمالي الأقساط السنوية لقوتها البيعية عام 2018 بمبلغ قدر بـ 155 567 ألف دج من قبل الوكيل العام الحامل للرمز 3252 بولاية بجاية، أما أعلى قيمة للأقساط المجمعة للسنوات المتبقية 2012، 2013، 2014، 2015، 2016، 2017، 2019، تم تحقيقها من قبل القوى البيعية الحاملة للرموز الآتية على التوالي: 3252، 3252، 3253، 3253، 3253، 3203، 3252.

نلاحظ في الأخير أن الوكيلين العامين الحاملين للرمز 3252، 3253 بولاية بجاية يحققان مستوى جيد في جمع الأقساط للمديرية الجهوية.

عرفت سنة 2019 انخفاضاً في عدد المناقصات التي تم الفوز بها من قبل قوى البيع والتي بلغت 119 مقارنة بـ 143 مناقصة سنة 2018.

يرجح الانخفاض الذي شهدته المديرية الجهوية في إجمالي الأقساط للفترة المدروسة إلى انخفاض حجم الأقساط التي تخص الفروع الأخرى خارج السيارات والمتمثلة في تأمينات النقل، التأمينات الزراعية، تأمين

الأخطار الصناعية وتأمينات الأخطار المهنية الفردية، فحجم الأقساط فيها ضئيل جدا مقارنة بفرع السيارات الذي حقق النسب الآتية: 79%، 84%، 85%، 82% من إجمالي الأقساط للسنوات 2015، 2016، 2017، 2018 على التوالي<sup>1</sup>.

كما يرجع الانخفاض في إجمالي الأقساط السنوية إلى انتهاء أجال العقود مع الزبائن وعدم تجديدها والتحول إلى الشركات المنافسة.

#### 2.1.4.4. الأقساط المجمعة لقوى البيع في بيع الضمانات الجديدة

سيتم عرض وتحليل حجم الانتاج للمنتجات الجديدة لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف.

##### أ. المنتجات الجديدة في التأمين على السيارات

نميز في التأمين على السيارات بين نوعين من الضمانات:

- الضمانات الإجبارية: والتي تتمثل في ضمان المسؤولية المدنية، أي الأخطار التي يتسبب بها المكتتب للغير.
- الضمانات غير الإجبارية: وتتمثل في مختلف الضمانات الاختيارية التي يرغب المؤمن له في اكتتابها، أي له الحرية في اختيار الضمان الذي يرغب في تغطيته مقابل أقساط إضافية يدفعها.

إن عقد التأمين على السيارات يلزم المؤمن لهم بالاكتتاب على المسؤولية المدنية، فلا يمكن الاكتتاب في الضمانات الاختيارية دون الاكتتاب في الضمانات الإجبارية، وبناءً على ما سبق، ولتقييم مساهمة المنتجات الجديدة على أداء قوى البيع محل الدراسة سنركز على تقييم الأقساط المجمعة للضمانات الاختيارية فقط، الجدول الموالي يعرض الأقساط المجمعة من الضمانات الاختيارية لمنتج التأمين على السيارات لقوى البيع محل الدراسة:

<sup>1</sup> التقارير السنوية للمديرية الجهوية سطيف، 2016، 2017، 2018.

جدول رقم (15.4): إجمالي أقساط الضمانات الاختيارية لمنتج التأمين على السيارات لقوى البيع محل الدراسة

الوحدة (ألف دينار)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	قوى البيع	
39 978	36 649	37 632	41 101	38 421	41 101	43 505	41 687	2801	01
45 039	46 960	40 032	45 479	43 989	46 064	43 810	44 564	2803	02
46 175	44 235	40 937	45 701	49 735	50 690	48 142	41 764	2805	03
43 528	47 866	52 144	49 785	48 224	45 514	43 480	44 135	2806	04
54 994	52 007	55 238	59 638	53 494	63 157	65 776	58 119	2807	05
40 170	42 150	44 480	50 436	62 622	52 184	58 127	47 565	2808	06
44 021	43 313	40 401	43 726	46 211	51 654	44 090	35 840	2809	07
24 185	26 274	26 725	26 942	25 117	24 566	20 995	16 558	2810	08
33 422	33 066	33 805	32 122	29 454	29 256	27 980	28 236	2811	09
53 025	32 323	33 116	32 559	25 501	24 769	26 240	23 319	2812	10
41 734	44 789	45 187	50 630	55 973	55 820	45 836	41 749	2813	11
33 612	29 500	28 850	27 171	26 944	26 635	30 266	24 727	2814	12
49 806	55 598	59 528	67 675	62 422	58 073	52 310	44 999	2817	13
33 529	36 167	39 247	40 396	40 088	43 341	41 611	35 528	2818	14
18 030	19 857	20 956	21 535	21 275	22 300	24 236	22 568	2819	15
30 872	29 409	28 599	20 820	23 104	16 092	12 997	8 399	2820	16
40 216	42 491	31 810	22 501	25 455	28 789	31 106	23 922	3110	17
32 560	26 801	25 252	27 959	31 959	32 053	33 406	29 100	1810	18
74 333	65 375	62 006	61 150	59 599	64 192	71 572	81 662	3201	19
46 949	44 502	40 425	42 320	39 200	38 177	34 870	29 271	3202	20
82 343	87 303	88 725	89 750	77 488	69 972	62 398	54 408	3203	21
61 380	66 915	64 885	60 291	55 816	58 629	61 453	52 964	3204	22
19 174	22 297	24 438	26 303	29 190	34 734	38 974	34 926	3205	23
51 753	55 071	53 791	54 746	51 625	49 042	48 960	42 994	3207	24
68 887	67 989	65 661	64 646	63 270	61 302	61 959	52 517	3208	25
53 583	54 264	56 717	58 370	61 754	63 326	65 632	59 612	3209	26
45 815	48 635	48 144	52 109	51 223	47 663	42 986	44 598	3210	27
51 732	54 554	55 089	56 841	59 033	61 903	65 833	53 849	3212	28
26 947	31 104	31 073	30 861	31 570	33 015	29 661	20 403	2854	29
15 062	13 792	12 549	11 550	11 737	13 173	14 566	13 403	2855	30
18 401	16 882	16 991	17 174	17 943	20 944	19 265	15 909	2857	31
4 393	4 909	5 369	5 958	7 101	7 308	7 590	7 805	2859	32
50 887	54 255	54 553	56 887	59 460	56 090	46 833	39 768	2861	33
42 022	43 066	41 737	40 563	40 842	38 395	32 918	24 921	2864	34
31 360	33 200	33 256	34 084	34 459	33 934	34 975	32 645	2865	35
17 850	19 514	19 693	20 497	20 857	20 905	22 144	20 751	2866	36
36 503	35 571	34 407	35 127	33 605	30 000	42 343	21 980	2867	37
19 553	18 854	20 930	20 309	20 475	19 391	16 254	12 483	2868	38
20 010	20 779	22 920	26 007	26 057	29 176	30 970	27 026	2869	39
16 298	15 790	15 640	17 788	16 306	16 463	16 652	14 233	2870	40
37 486	42 714	46 287	49 331	50 009	55 462	48 920	28 609	2871	41
61 933	58 932	53 114	48 975	42 928	34 903	27 479	15 941	2872	42
45 756	41 765	40 806	42 914	43 985	43 580	31 330	21 050	2873	43
24 903	27 430	34 415	37 027	39 760	42 084	42 343	39 036	3251	44
98 216	85 485	50 985	84 177	77 853	80 725	92 322	15 992	3252	45
58 139	65 086	77 810	92 356	91 455	93 118	84 295	75 273	3253	46

23 615	26 134	25 598	31 639	35 939	39 321	46 113	36 701	<b>3257</b>	<b>47</b>
36 023	39 946	45 232	45 362	44 272	47 391	49 331	49 350	<b>3258</b>	<b>48</b>
1823 083	1773 567	1876200	2021 288	2004 799	1983 361	1984 854	1652859	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمديرية الجهوية سطيف.

يتبين من الجدول السابق والمتعلق بالأقساط السنوية المجمعة من قبل قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية والخاصة بالضمانات الاختيارية في التأمين على السيارات، أن إجمالي الأقساط السنوية عرف تزايدا مستمرا من عام 2012 إلى غاية 2016، والذي بلغ فيه إجمالي الأقساط السنوية ذروته، حيث قدر بـ 2 021 28 ألف دج، لينخفض بعد ذلك إلى القيمة التي قدرت بـ 1 773 567 ألف دج عام 2018، ثم شهد ارتفاعا بعد ذلك عام 2019 بمبلغ قدر بـ 1 823 083 ألف دج.

الوكالة المباشرة الحاملة للرمز 3205 قد سجلت انخفاضا مستمرا في جمع الأقساط، عكس الوكالات المباشرة الآتية: 2810، 2811، 2812، 2814، 2820، 3201، 3202، 3203، 3204، 3207، 3208، التي شهدت تزايدا مستمرا في تجميع الأقساط، إضافة إلى الوكيلين العامين الآتين: 2872، 3252 واللذين تميزا بأداء جيد طيلة فترة الدراسة مقارنة بالبقية، أما الوكيل العام الحامل للرمز 2859 بولاية سطيف فيعتبر مشواره في جمع الأقساط المتعلقة بالضمانات الاختيارية للتأمين على السيارات ضعيفا حيث يحتل المرتبة الأخيرة طيلة الفترة المدروسة. وفي نفس السياق؛ يظهر من خلال القراءة الجدولية أن باقي قوى البيع التي لم يتم ذكرها، عرف أداؤها في جمع الأقساط تذبذبا، تارة بالزيادة وتارة بالنقصان مثل الوكالات المباشرة ذات الرموز الآتية: 2801، 2803، 2805، 2806، 2807...، والوكلاء العامين الحاملين للرموز الآتية: 2870، 2871، 3257، 3258... إلخ.

#### 3.1.4.4. تقييم أداء قوى البيع محل الدراسة في تحصيل الأقساط في المديرية الجهوية بسطيف

الجدول الموالي يعرض الأقساط المحصلة لقوى البيع محل الدراسة بالمديرية الجهوية بسطيف:

جدول رقم (16.4): الأقساط المحصلة لقوى البيع محل الدراسة بالمديرية الجهوية بسطيف

الوحدة (ألف دينار)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	قوى البيع	
65 436	61 673	57 062	62 098	56 965	63 970	64 083	79 602	2801	01
66 593	70 124	59 273	60 450	57 106	60 554	70 681	71 486	2803	02
78 782	75 760	67 431	67 374	95 635	69 894	68 651	77 733	2805	03
56 640	62 602	67 168	63 966	62 623	59 142	71 960	76 571	2806	04
96 729	100 463	96 008	94 812	82 579	94 349	92 754	103 780	2807	05
74 729	75 781	77 537	82 584	93 540	81 179	96 487	91 638	2808	06
62 425	61 502	56 894	62 407	64 804	71 562	78 454	64 249	2809	07
34 510	38 271	37 536	37 672	34 895	35 945	35 655	29 671	2810	08
52 236	48 737	51 046	51 018	42 994	41 529	44 690	49 054	2811	09
97 627	102 877	65 692	57 117	41 026	40 252	47 958	48 043	2812	10
61 251	64 924	63 733	70 022	74 911	74 403	74 011	73 925	2813	11
45 818	39 701	37 665	35 993	35 794	36 142	52 473	42 569	2814	12
66 219	73 600	78 120	86 529	84 157	76 352	82 737	77 795	2817	13
45 582	48 078	50 903	52 156	51 578	55 185	62 324	57 566	2818	14
24 754	26 856	27 826	28 812	28 692	30 814	38 883	36 814	2819	15
58 552	60 735	55 821	40 992	47 625	35 295	17 876	33 723	2820	16
58 477	60 110	44 860	4 2283	35 495	39 339	45 883	42 816	3110	17
49 310	39 805	45 244	32 465	41 723	41 542	47 622	45 590	1810	18
135 783	110 371	38 372	37 918	94 191	99 965	117782	146 339	3201	19
79 385	71 690	104 862	94 622	52 840	53 952	59 819	56 407	3202	20
108 404	113 040	64 103	64 577	98 691	88 340	93 507	87 706	3203	21
84 210	89 721	114 042	113 659	73 926	75 582	101	85 044	3204	22
25 422	28 077	87 317	81 140	36 578	43 474	60 985	57 489	3205	23
67 668	71 875	30 343	33 227	66 423	62 719	74 894	68 160	3207	24
92 792	87 220	68 722	70 290	79 844	79 099	98 680	82 755	3208	25
70 454	73 192	85 512	84 090	77 267	78 542	97 406	92 891	3209	26
58 424	62 444	75 151	76 154	67 048	61 381	67 029	68 909	3210	27
70 039	74 313	61 425	68 221	77 761	79 025	107554	87 569	3212	28
38 578	43 851	73 452	76 936	42 315	43 508	55 081	35 388	2854	29
21 466	20 621	41 231	41 664	17 570	18 673	26 904	23 620	2855	30
26 498	25 369	18 254	17 112	28 587	33 234	35 557	31 350	2857	31
6 075	6 860	26 103	26 990	9 542	12 646	13 705	14 111	2859	32
71 612	77 076	95057	0302 8	81 829	77 059	85 619	69 743	2861	33
60 406	62 699	75 831	79 379	56 832	57 001	72 717	57 296	2864	34

40 522	43 616	62 420	58 265	43 602	42 657	54 895	51 198	2865	35
26 486	28 195	43 744	43 646	40 216	29 557	42 384	38 719	2866	36
47 019	46 628	28 381	41 672	44 125	38 225	45 065	30 014	2867	37
30 600	29 577	44 426	48 760	27 110	32 836	29 556	21 929	2868	38
28 311	30 104	28 159	27 822	34 039	37 236	47 078	40 340	2869	39
23 665	23 133	31 667	34 834	21 822	22 044	27 842	21 617	2870	40
50 030	54 219	22 289	24 359	62 933	66 563	72 993	127 066	2871	41
78 521	74 792	57 995	61 844	55 742	44 389	43 554	25 397	2872	42
65 311	62 270	67 149	64 083	60 040	57 559	51 665	36 657	2873	43
32 299	36 911	44 474	47 540	50 311	53 480	67 156	61 626	3251	44
122 158	109 581	105 871	107 841	113 899	101 708	145617	40 743	3252	45
77 980	83 143	94 823	112 635	113 899	143 290	132726	115 315	3253	46
31 204	35 650	33 249	41 848	46 102	51 239	72 444	54 595	3257	47
51 842	57 670	62 954	64 811 3	63 401	64 154	79 610	75 285	3258	48
2818 834	2 845 507	2 808 090	2 701 823	2770 627	2756585	3073 107	2 907 903	المجموع	

المصدر: تقارير سنوية للمديرية الجهوية سطيف.

يظهر الجدول أعلاه أن إجمالي الأقساط المحصلة من قبل قوى البيع محل الدراسة للمديرية الجهوية سطيف عرف تزييدا من عام 2012 إلى غاية 2015، محققا بذلك 3 450 703 ألف دج عام 2015 مقارنة بـ 2 653 133 ألف دج عام 2012، لينخفض إجمالي الأقساط المجمعة بعد ذلك إلى غاية 3 287 077 ألف دج عام 2017، وفي عام 2018 حققت قوى البيع محل الدراسة أكبر قيمة والتي بلغت 3 993 532 ألف دج، لتتراجع مرة أخرى عام 2019 محققة 3 187 402 ألف دج.

وقد حققت المديرية الجهوية عام 2013 أدنى مستوى للأقساط السنوية المحصلة والتي بلغت 101 ألف دج من قبل الوكالة المباشرة الحاملة للرمز 3204 بولاية بجاية، ثم يليه أدنى مستوى تم تحقيقه عام 2019 من قبل الوكيل العام الحامل للرمز 2859 بولاية سطيف والذي بدوره حقق أدنى قيمة للأقساط المحصلة عام 2018، كما شهدت المديرية الجهوية ارتفاعا في الأقساط السنوية المحصلة عامي 2016، 2017 محققة أدنى مستوى من قبل نفس الوكيل العام الحامل للرمز 2857 بولاية سطيف (عين آزال).

سجلت الوكالة المباشرة الحاملة للرمز 3201 بولاية بجاية أقصى مبلغ للأقساط السنوية المحصلة من قبل القوى البيعية في المديرية الجهوية سطيف عام 2012، والمقدر بـ 146 339 ألف دج، الذي بدوره عرف انخفاضا مستمرا ليبلغ عام 2018 القيمة 113 040 ألف دج، تم تحصيلها من قبل الوكالة المباشرة الحاملة للرمز 3203 بولاية بجاية



(سيدي عيش)، ليرتفع إلى 135 783 ألف دج عام 2019 تم تحصيلها من قبل الوكالة المباشرة الحاملة للرمز 3201 بولاية بجاية.

#### 2.4.4. تقييم نشاط تسوية المطالبات لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية بسطيف في الفترة 2019- 2012

تعتبر عملية تسوية المطالبات في شركات التأمين على نوعية الخدمة التأمينية للشركة، كما تعتبر مؤشراً مهماً يعكس أدائها على الصورة الذهنية الراسخة لدى المستأمنين، كون أن الخدمة التأمينية التي يتلقاها المستأمنين تتمثل في وعد على ورق، أي لا يمكنه الانتفاع بها إلا في حالة تحقق الخطر، فتقوم الشركة بتحمل تبعه الخسارة المتفق عليها في الأجل المتفق عليه، وقد تم من خلال هذا العنصر جمع عدد المطالبات السنوية لقوى البيع إضافة إلى عدد المطالبات التي تم تسويتها (ملحق رقم 17، ص355)، من جدول تقييم المردودية السنوي لقوى البيع للمديرية الجهوية بسطيف للفترة 2012- 2019، ولتقييم وتحليل حجم المطالبات قمنا بحساب مخزون ملفات المطالبات السنوية المتبقية لقوى البيع، وذلك وفقاً للعلاقة:

$$\text{مخزون المطالبات للسنة } N = \text{إجمالي عدد المطالبات للسنة } N - \text{عدد المطالبات التي تم تسويتها (مطالبات السنة } N + \text{إجمالي المطالبات للسنوات السابقة).}$$

والجدول الموالي يبيّن مخزون المطالبات السنوية لقوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف للفترة 2012- 2019:

جدول رقم (17.4): مخزون المطالبات السنوية لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين

بسطيف للفترة 2012-2019:

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	قوى البيع	
2	-25	-13	-51	-157	-11	79	-54	<b>2801</b>	<b>01</b>
-10	34	-83	27	-97	3	-58	-45	<b>2803</b>	<b>02</b>
-70	-12	-10	-14	-212	15	49	-28	<b>2805</b>	<b>03</b>
-14	-5	-12	-4	-185	10	66	52	<b>2806</b>	<b>04</b>
-34	-22	-42	-21	-165	-46	44	-44	<b>2807</b>	<b>05</b>
11	0	-25	-10	-76	-37	24	-36	<b>2808</b>	<b>06</b>
-50	-56	-34	-32	-132	116	143	214	<b>2809</b>	<b>07</b>
-12	-4	16	3	-22	5	47	-1	<b>2810</b>	<b>08</b>
10	11	2	14	-73	-54	94	67	<b>2811</b>	<b>09</b>
-23	-42	-4	-5	-92	-13	-4	-175	<b>2812</b>	<b>10</b>
-6	-62	-68	-39	-102	-51	140	38	<b>2813</b>	<b>11</b>
-28	-12	-8	-25	-99	-10	84	98	<b>2814</b>	<b>12</b>
-39	10	6	87	-91	40	149	88	<b>2817</b>	<b>13</b>
-14	-3	3	-26	-72	39	8	40	<b>2818</b>	<b>14</b>
-12	-4	-12	-36	-59	7	-37	43	<b>2819</b>	<b>15</b>
0	-28	-14	-18	-77	-13	27	30	<b>2820</b>	<b>16</b>
-8	24	-14	-14	54	-16	53	-22	<b>3110</b>	<b>17</b>
-85	-5	-23	-41	26	-39	-20	-34	<b>1810</b>	<b>18</b>
-124	76	-72	-238	10	-36	236	70	<b>3201</b>	<b>19</b>
-17	-32	-19	-31	-178	3	109	67	<b>3202</b>	<b>20</b>
-22	-2	-21	-12	-186	-10	276	96	<b>3203</b>	<b>21</b>
-77	14	-228	-8	183	202	78	-20	<b>3204</b>	<b>22</b>
-66	-41	-41	-37	-48	-65	92	-17	<b>3205</b>	<b>23</b>
-14	-19	-30	-8	-302	181	156	58	<b>3207</b>	<b>24</b>
-19	34	7	-42	-266	53	210	39	<b>3208</b>	<b>25</b>
-10	12	-63	-44	125	74	192	108	<b>3209</b>	<b>26</b>
20	-17	-8	-28	-131	6	87	17	<b>3210</b>	<b>27</b>
20	-211	-18	142	125	358	132	132	<b>3212</b>	<b>28</b>
19	40	-4	-51	-54	38	58	13	<b>2854</b>	<b>29</b>
-51	17	-9	19	-25	-49	-6	17	<b>2855</b>	<b>30</b>
-11	-119	-38	-51	-120	95	53	104	<b>2857</b>	<b>31</b>
11	-11	-1	-24	8	11	5	33	<b>2859</b>	<b>32</b>
20	-13	-35	-52	-270	98	83	84	<b>2861</b>	<b>33</b>
-95	-27	43	23	-49	103	123	122	<b>2864</b>	<b>34</b>
24	45	-31	-33	4	18	187	155	<b>2865</b>	<b>35</b>
1	15	-59	-39	13	44	74	48	<b>2866</b>	<b>36</b>
-15	42	-57	105	-83	43	131	128	<b>2867</b>	<b>37</b>
-4	20	-9	1	-34	25	92	32	<b>2868</b>	<b>38</b>
33	-50	-57	-60	-15	19	107	102	<b>2869</b>	<b>39</b>
-10	-2	-12	16	-69	22	42	44	<b>2870</b>	<b>40</b>
-25	-9	-39	10	-13	126	174	105	<b>2871</b>	<b>41</b>
-19	15	-2	-61	-41	110	154	168	<b>2872</b>	<b>42</b>
36	-32	-84	89	-139	123	380	154	<b>2873</b>	<b>43</b>

18	20	248	-36	-107	46	25	44	3251	44
-27	-35	527	5	-138	196	-1109	201	3252	45
-5	-77	-55	117	-299	146	167	258	3253	46
21	-30	-32	26	-150	178	149	143	3257	47
25	-47	-66	13	-149	-1029	139	226	3258	48

المصدر: وثائق داخلية للمديرية الجهوية بسطيف.

تظهر البيانات الجدولية والمتعلقة بالمخزون السنوي للملفات المطالبات التي لم يتم تسويتها بعد من قبل قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية بسطيف، حيث نلاحظ:

أن أداء قوى البيع في تسوية المطالبات ودراسة الملفات عام 2012 منخفض حيث نلاحظ أن عدد الملفات غير المسواة محصور بين [ -54، 226 ] حيث يمثل الرقم السالب انتهاء المخزون السنوي للمطالبات وتسوية 54 ملف متعلق بالسنوات السابقة من طرف الوكالة الحاملة للرمز 2801، أما 226 فهو المخزون السنوي الذي سوف يتم تسويته في سنة الموالية، والذي تم تسجيله في نهاية نفس السنة من قبل الوكالة الحاملة للرمز 3258. وما يلاحظ أن عام 2015 يعتبر نقطة تحول، حيث تم التزام معظم قوى البيع بتسوية ملفات المطالبات مع تسوية عدد كبير من الملفات العالقة للسنوات السابقة والذي قدر بـ 4029 ملف، وبداية من هذه السنة بدأ مخزون المطالبات لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية بسطيف يعرف انخفاضا مستمرا. وهذا يدل على أن القوى البيعية تبذل جهود واضحة في تسوية الملفات السنوية مع تركيز الجهود لتسوية الملفات العالقة للسنوات السابقة.

وقد عرفت السنة 2019 انخفاضا في مخزون المطالبات السنوي حيث يمكن حصر عدد الملفات غير المسواة بين القيمتين [ -124، 36 ]، حيث بقي 36 ملف مطالبة لم تتمكن الوكالة الحاملة للرمز 2873 من تسويتها وبالتالي يتم تسويتها في السنة الموالية، أما الوكالة الحاملة للرمز 3201 فقد قامت بتسوية جميع المطالبات المتعلقة بعام 2019 إضافة إلى تسوية 124 ملف متعلق بالسنوات السابقة.

#### 3.4.4. تقييم قوى البيع محل الدراسة من حيث تحقيق الأهداف المحددة عبر المديرية الجهوية

##### بسطيف للفترة 2012-2019

سيتم تقييم النتائج الفعلية التي تم تحقيقها في تجميع الأقساط المحددة من طرف قوى البيع والتأكد من تطابقها مع الخطط المحددة مقدما من قبل المديرية الجهوية (ملحق رقم 19، ص 356)، وللقيام بذلك قمنا بحساب الانحراف في الأداء السنوي لكل رجل بيع، وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{الانحراف في الأداء} = \text{الأداء الفعلي} - \text{الأداء المتوقع}$$

والجدول الموالي يبيّن الانحراف في الأداء السنوي لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية بسطيف:

جدول رقم (18.4): الانحراف في الأداء السنوي للأهداف

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	قوى البيع	
-14 077	-182	12 815	226	-4 513	-8 468	-2 700	-11644	<b>2801</b>	01
-24 749	5 758	-11 934	-628	-3 724	746	-4 245	-4 488	<b>2803</b>	02
-23 212	2 575	-42 992	-12 355	1 815	-5 120	-8 854	-12175	<b>2805</b>	03
-20 457	-9 501	-10 626	-3 233	-893	-3 400	-4 447	-2 766	<b>2806</b>	04
-20 862	-5 180	-55 826	5 577	-7 504	-10 380	-10 375	-8 945	<b>2807</b>	05
-25 747	-8 302	-49 172	-7 180	1 552	-11 982	-13 161	-11 925	<b>2808</b>	06
-29 886	1 217	39 508	-6 743	-10894	5 954	-3 281	-2 357	<b>2809</b>	07
-14 951	-2 048	25 194	1 368	-3 157	2 559	-2 194	-2 398	<b>2810</b>	08
-20 478	-5 675	60 013	5 174	-1 137	-837	-3 588	-3 493	<b>2811</b>	09
-17 446	31 802	26 247	9 438	-1 855	-4 490	-6 964	-7 065	<b>2812</b>	10
-27 463	-3 586	-41 769	-11181	-2 579	7 486	-5 469	-5 463	<b>2813</b>	11
-20 136	-1 143	31 257	-2 338	-2 532	-8 707	-1 468	-898	<b>2814</b>	12
-26 708	-10405	-4 338	-2 888	1 270	-263	-3 227	-2 484	<b>2817</b>	13
-19 644	-6 998	19 730	-3 174	-7 010	-3 168	-3 885	-2 837	<b>2818</b>	14
-10 946	-3 107	31 437	-1 943	-1 010	-4 208	-1 652	-1 567	<b>2819</b>	15
-11 254	110	29 874	3 603	2 973	4 895	-2 874	-1 663	<b>2820</b>	16
-19 180	11 157	45 017	-5 195	-4 695	-4 316	-3 827	-3 248	<b>3110</b>	17
-24 909	-2 709	11 958	-7 791	-2 919	-5 523	-3 142	-3 184	<b>1810</b>	18
-42 568	-3 054	-71 003	-7 441	-6 632	-18 198	-13 703	-10231	<b>3201</b>	19
-23 141	1 879	-12 016	8 314	-5 313	4	-5 138	-8 388	<b>3202</b>	20
-37 776	-10397	-73 444	7 807	555	1 271	-6 778	-4 832	<b>3203</b>	21
-23 147	-4 169	-46 490	7 139	1 719	-11 500	-7 172	-5 327	<b>3204</b>	22
-9 886	-4 540	69 367	-5 836	-4 922	-12 527	-3 522	-4 480	<b>3205</b>	23
-29 791	-2 011	-9 018	-712	829	-4 251	-3 550	-2 601	<b>3207</b>	24
-33 378	-6 010	25 672	-1 032	-2 093	-12 880	-5 496	-4 342	<b>3208</b>	25
-24 875	-7 679	8 826	-7 716	-3 043	-10 001	-5 965	-3 835	<b>3209</b>	26
-18 783	-4 195	-40 937	-3 217	712	2 526	-4 317	-2 958	<b>3210</b>	27
-24 365	-5 011	-11 788	-6 706	-3 083	-11 569	-6 238	-5 032	<b>3212</b>	28
8 873	153	-2 275	-3 523	-3 084	-244	-2 776	-3 261	<b>2854</b>	29
8 640	-550	305	-1 938	-364	-2 970	-1 659	-1 007	<b>2855</b>	30
11 608	-1 885	-2 187	-3 468	-4 127	3 032	-2 298	-2 152	<b>2857</b>	31
2 523	62	-413	-2 067	-560	-1 215	-1 067	-842	<b>2859</b>	32
33 228	-4 253	-6 833	-8 789	-1 153	9 818	-4 855	-2 156	<b>2861</b>	33
22 279	-6 066	1 442	-2 152	2 805	7 767	-4 202	-5 052	<b>2864</b>	34
12 727	-3 471	-1 688	-3 092	-1 560	-4 512	-3 960	-1 904	<b>2865</b>	35
8 566	-2 468	-1 780	-3 161	1 012	-6 606	-3 288	-3 192	<b>2866</b>	36

16 065	-1 761	-1 883	1 202	861	113	-3 117	-754	<b>2867</b>	37
9 702	-823	-893	-1 076	5	2 171	-1 520	-1 527	<b>2868</b>	38
13 478	-1 866	-554	-1 850	-5 680	-1 637	-2 812	-1 373	<b>2869</b>	39
5 650	-1 063	-191	746	-1 276	1 989	-1 517	-1 021	<b>2870</b>	40
17 024	-8 325	-6 368	-5 898	-9 876	7 657	-3 148	-600	<b>2871</b>	41
24 329	924	794	4 442	1 329	10323	-1 721	-720	<b>2872</b>	42
24 291	453	-4 986	-4 053	-1 237	16194	-2 772	-978	<b>2873</b>	4
-1 386	-1 048	-1 055	-6 163	-5 388	42973-	-4 597	-3 249	<b>3251</b>	44
-4 673	1 617	-72618	2 158	-6 430	-59 706	-10525	-6 966	<b>3252</b>	45
-2 693	-18940	-6 235	-9 218	-7 123	-2 007	-9 207	-4 985	<b>3253</b>	46
-1 192	46	-2 176	-7 633	-8 340	-37 358	-4 106	-1 435	<b>3257</b>	47
-2 142	-8 206	-5 373	-3 967	-7 189	-9 906	-5 700	-3 277	<b>3258</b>	48

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول الأهداف المحققة.

يظهر من خلال الجدول السابق والذي يمثل الانحراف في الأداء السنوي لقوى البيع في المديرية الجهوية سطيف، نلاحظ في السنتين 2012 و 2013 لم تتمكن كل قوى البيع من تحقيق الأهداف المحددة لها، إلا أنه في عام 2014 لوحظ تحسن في تحقيق الأهداف.

كما شهدت السنوات من 2015 إلى غاية 2018 تحسنا في تحقيق الأهداف حيث نلاحظ أن عدد قوى البيع التي قامت بتحقيق الأهداف في تزايد، أما عام 2019 لم تتمكن كل الوكالات المباشرة من بلوغ الأهداف إضافة إلى بعض الوكلاء العامين (3251، 3252، 3253، 3257، 3258) عكس باقي الوكلاء العامين فقد تمكنوا من بلوغ الأهداف وأكثر.

ويعتبر الوكيل العام الحامل للرمز 2872 الأفضل في تحقيق الأهداف البيعية للمديرية الجهوية من عام 2014 إلى غاية 2019.

#### 4.4.4. تقييم الأرباح المحققة من قبل قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية بسطيف للفترة 2012-2019.

الجدول الموالي يعرض الأرباح المحققة لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية للشركة الوطنية بسطيف للفترة 2012-2019:

جدول رقم (19.4): الأرباح السنوية لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية بسطيف.

الوحدة (ألف دينار)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	قوى البيع	
24 061	33 540	19 814	23 575	22 185	29 332	38 947	42 984	<b>2801</b>	01
33 682	34 136	35 026	35 948	26 178	19 797	48 879	87 670	<b>2803</b>	02
45 568	40 156	244 3	42 594	28 151	19 434	33 843	37 253	<b>2805</b>	03
28 231	18 636	31 317	34 277	21 663	26 556	36 184	35 203	<b>2806</b>	04
44 221	45 089	57 300	48 612	51 442	55 828	34 711	42 215	<b>2807</b>	05
40 209	19 466	27 578	42 074	40 878	15 467	45 841	38 984	<b>2808</b>	06
15 028	24 206	9 954	20 044	24 983	8 346	27 310	11 075	<b>2809</b>	07
22 211	22 619	21 010	20 049	14 387	14 661	24 330	12 366	<b>2810</b>	08
22 020	29 857	29 140	12 608	13 555	21 110	23 744	15 015	<b>2811</b>	09
67 116	70 944	29 848	35 250	8 463	9 746	25 195	33 464	<b>2812</b>	10
34665	46 381	32 526	31 646	25 663	17 166	12 038	28 703	<b>2813</b>	11
14 620	27 205	20 034	31 646	13 671	17 286	27 076	18 713	<b>2814</b>	12
32 279	44 694	37 313	43 324	45 081	32 811	40 216	35 825	<b>2817</b>	13
10 257	27 330	14 005	29 441	3 829	13 483	29 913	20 952	<b>2818</b>	14
13 531	11 588	13 350	19 244	7 256	240	20 107	14 175	<b>2819</b>	15
27 860	34 948	37 848	31 720	29 853	14 291	29 100	916	<b>2820</b>	16
15 420	39 944	8 588	25 682	-2 619	- 7 743	11 641	18 009	<b>3110</b>	17
18 242	19 649	18 506	15 300	11 469	1 104	23 233	15 015	<b>1810</b>	18
57 806	48 514	46 881	37 646	24 676	27 741	58 419	10 320	<b>3201</b>	19
32 961	43 500	78 521	27 354	13 020	-891	38 818	21 300	<b>3202</b>	20
<b>56 857</b>	<b>49 927</b>	<b>70 908</b>	<b>36 968</b>	<b>35 001</b>	<b>16 602</b>	<b>35 589</b>	<b>21 957</b>	3203	21
32 294	31 025	52 273	36 968	25 537	27 168	46 206	37 350	<b>3204</b>	22
17 502	13 295	11 705	18 598	16 066	22 198	26 014	29 556	<b>3205</b>	23
34 553	34 424	26 167	25 154	38 279	-4 431	29 591	34 113	<b>3207</b>	24
40 685	35 972	26 227	32 281	21 791	26 795	33 723	37 450	<b>3208</b>	25
40 165	40 103	46 077	38 862	44 811	40 521	42 736	21 497	<b>3209</b>	26
29 577	38 249	23 247	38 463	36 132	30 024	24 987	35 732	<b>3210</b>	27
31 978	36 805	23 425	34 307	23 557	17 196	46 590	34 101	<b>3212</b>	28
19 542	24 200	17 691	19 542	13 075	11 237	18 790	094 21	<b>2854</b>	29
-437	4 051	-753	437	1 401	4 253	-589	10 460	<b>2855</b>	30
-1 239	16 305	-4 729	1 239	5 901	7 357	17 062	1 021	<b>2857</b>	31
3 299	4 512	521	3 299	2 922	-938	5 146	4 753	<b>2859</b>	32
42 309	36 156	31 022	42 309	25 956	28 681	8 585	2 957	<b>2861</b>	33
21 148	19 435	13 075	21 148	10 207	16 172	13 091	12 093	<b>2864</b>	34
18 755	-2 059	8 597	18 755	-1 341	10 639	4 038	9 018	<b>2865</b>	35
4 647	4 421	13 835	4 647	13 608	14 492	346	8 813	<b>2866</b>	36
3 364	8 055	7 891	3 364	-8 865	2 808	-4 784	818-	<b>2867</b>	37
12 457	5 223	14 835	12 457	9 579	11 006	2 849	6 884	<b>2868</b>	38
4 364	15 810	-3 794	4 364	-5 013	5 394	1 273	-2 183	<b>2869</b>	39
9 640	-3 158	6 273	9 640	2 981	5 374	6 962	1 052	<b>2870</b>	40
6 668	13 442	22 322	6 668	24 904	3 291	2 516	381	<b>2871</b>	41
19 914	15 508	12 527	19 914	16 303	-894	5 689	3 040	<b>2872</b>	42
14 524	30 831	9 717	14 524	4 943	11 042	6 387	3 593	<b>2873</b>	43
18 761	-36 195	16 952	18 761	21 065	9 120	24 988	7 330	<b>3251</b>	44

-1 844	168 41	759 29	48 177	33 635	16 753	25 873	40 138	<b>3252</b>	45
592 3	29 550	34 690	3 592	12 866	33 912	25 560	24 533	<b>3253</b>	46
1 194	13 051	8 704	1 194	-5 037	12 099	2 494	9 164	<b>3257</b>	47
12 605	8 051	31 578	12 605	26 470	31 052	10 201	14 703	<b>3258</b>	48

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول المحاسبي للشركة.

من الجدول السابق والذي يمثل الأرباح السنوية لقوى البيع في المديرية الجهوية سطيف نجد أن:

- متوسط الأرباح السنوية لقوى البيع في المديرية الجهوية سطيف موجب في الفترة 2012-2019، حيث عرف تذبذبا على مختلف السنوات تارة موجب وتارة سالب، وهذا راجع لإجمالي الأقساط السنوية التي تم تحصيلها والتي طرح منها إجمالي التعويضات لنفس السنة والمؤونات السنوية التي يتوجب تكوينها ومختلف التكاليف، لتتحصل في الأخير على صافي الأرباح المحققة كما هو مبين في (الملحق رقم 20، ص 358). حيث أن الوكيل الذي يتحصل على أرباح سالبة سيتحصل على إنذار وإن تواصلت الخسارة لأكثر من سنتين سيتم سحب عقد التعيين منه.

- حيث عرفت الوكالة المباشرة الحاملة للرمز 2801 انخفاضا بين سنتي 2012 و2015 من 42984 إلى 22185، ثم شهدت ارتفاعا طفيفا سنة 2016 فقد بلغت 23575 لتتخفف مجددا سنة 2017 إلى 19814، أما بالنسبة لسنة 2018 فقد جنت الوكالة أرباحا كبيرة قدرت بـ 33540 لتتخفف السنة الموالية إلى القيمة 24061.

- كما حققت الوكالة المباشرة الحاملة للرمز 3810 خسارة متتالية (7 743 -، 2 619 -) في السنتين (2014-2015).

- عرفت الوكالة رقم 2 الحاملة للرمز 2803 انخفاضا كبيرا في أرباحها السنوية بين سنتي 2012 و2015 من 87670 إلى 26178، لترتفع أرباحها السنوية سنة 2016 إلى القيمة 35984 ثم عادت لانخفاض طفيف مع مرور السنوات.

#### 5.4. حساب مؤشرات التسويق الابتكاري ومؤشرات أداء قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف للفترة 2012-2019

سيتم تقييم التسويق الابتكاري في الشركة الوطنية للتأمين من خلال حساب المؤشرين المتعلقين بعدد الابتكارات والمنتجات الجديدة المقدمة للأسواق في فترة زمنية محددة، وبنسبة الزيادة في المبيعات الناتجة عن الابتكارات التسويقية.

أما في ما يخص المؤشرات التي اعتمدنا عليها والمتعلقة بأداء قوى البيع، قمنا بحساب النسب السنوية المتعلقة بتحقيق الأهداف، وتحصيل الأقساط، والأرباح ونوعية الخدمة، وهي نفس نسب التقييم التي تعتمد عليها

المديرية الجهوية بسطيف لتقييم أداء قوتها البيعية، وتم الاعتماد على نفس المؤشرات نظرا لتمكنا من الحصول على البيانات اللازمة.

حيث تقوم المديرية بمتابعة أداء قوى البيع نهاية كل ثلاثي من السنة، بناءً على حصيلة النشاط لكل قوى البيع، وهذا لتسليط الضوء على الفجوات بهدف اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها، وتعتمد الشركة الوطنية للتأمين لتقييم الأداء على المؤشرات التالية:

جدول رقم (20.4) : مؤشرات تقييم أداء قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين

المؤشرات	تحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج	نوعية الخدمات (تسوية المطالبات)	تحصيل الديون	أعباء التسيير
النقاط	40 نقطة	30 نقطة	20 نقطة	10 نقاط
المعيار	100% فأكثر	70% فأكثر	85% فأكثر	من 31% إلى 35%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤول قسم التسويق.

تعتمد المديرية الجهوية بسطيف تطبيق هذه المعايير على كل من الوكالات المباشرة والوكلاء العاملين التابعين لها لتقييم أدائهم، حيث يتم تجميع عدد النقاط الممنوحة لكل نسبة من أجل تحديد منحة الأداء الجماعي لتقييم أدائهم.

كما أشرنا سابقا أننا اعتمدنا في دراستنا على نفس المؤشرات لتقييم أداء قوى البيع محل الدراسة، مع استثناء المؤشر الأخير المتعلق بأعباء التسيير لنقص المعلومات المتعلقة بالأعباء التي يتكبدها الوكلاء العامون.

#### 1.5.4. مؤشرات التسويق الابتكاري للشركة الوطنية للتأمين عبر المديرية الجهوية بسطيف

سيتم حساب المؤشرات المتعلقة بالتسويق الابتكاري للشركة الوطنية للتأمين، والتي اقتصرنا بحساب المؤشرين: عدد المنتجات الجديدة المقدمة للأسواق في فترة 2016-2019، نسبة الزيادة في المبيعات الناتجة عن التسويق الابتكاري.

#### 1.1.5.4. عدد المنتجات الجديدة المقدمة للأسواق في فترة 2016-2019

الجدول الموالي يعرض عدد المنتجات الجديدة للشركة الوطنية للتأمين في الفترة 2016-2019:



جدول رقم (21.9): المنتجات الجديدة للشركة الوطنية للتأمين في الفترة 2016-2019

المجموع	تأمين النقل	التأمين الزراعي	التأمين الصناعي	تأمين الخواص والمهنيين	التأمين على السيارات	
7	1	0	3	1	2	2016
2	0	0	0	0	2	2017
3	0	0	1	0	2	2018
5	0	0	0	2	3	2019

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمديرية الجهوية سطيف.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الشركة تهتم بشكل مستمر بالابتكار في منتج السيارات بمعدل منتجين سنويا، للحفاظ على حصتها السوقية وهيمنتها على فرع السيارات في السوق، على غرار باقي الفروع أين يكاد يكون الابتكار في الضمانات الممنوحة معدوما.

كما أن الشركة تعتمد على منتج السيارات في تحفيز الطلب على المنتجات الأخرى كالتأمين على السكن من خلال توفير عروض على شكل حزم مثل عرض لحباب، عرض الوفاء، العرض المهني وعرض لالة. كما يلاحظ أن الشركة تعتمد على الابتكار التحسيني ولم تشهد أية ابتكارات جذرية طوال مدة ممارستها لنشاط التأمين، وهذا تفاديا لأية مخاطر ناتجة عن سوء حساب القسط التأميني الذي يؤثر بدوره على سيولتها وأرباحها.

#### 2.1.5.4. نسبة الزيادة في المبيعات الناتجة عن التسويق الابتكاري

لحساب هذا المؤشر قمنا بالتركيز فقط على منتج التأمين على السيارات لتوفر المعلومات اللازمة لتحديد نسبة الزيادة في المبيعات الناتجة عن التسويق الابتكاري في المنتج في المديرية الجهوية بسطيف، وهذا من خلال عرض إجمالي الأقساط السنوية للضمانات الجديدة الاختيارية التي قامت بطرحها في منتج التأمين على السيارات ثم حساب نسبة المساهمة مع إجمالي الضمانات الاختيارية التي تقدمها الشركة وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{نسبة مساهمة الضمانات الجديدة} = \frac{\text{الضمانات الاختيارية الجديدة}}{\text{إجمالي الضمانات الاختيارية}} * 100$$

وفيما يلي جدول يظهر حجم الاكتتاب في الضمانات الاختيارية الجديدة الذي حققته قوى البيع في المديرية الجهوية سطيف في السنوات 2016-2019:

جدول رقم (22.4): حجم الاكتتاب في الضمانات الاختيارية الجديدة

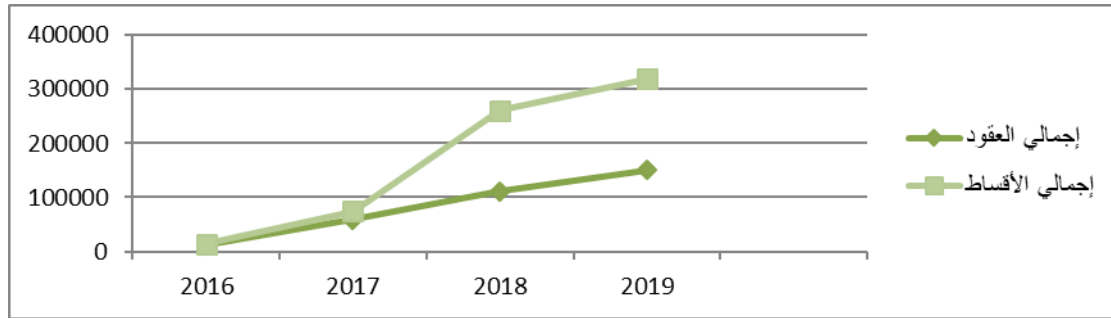
الوحدة: (ألف دينار)

2019		2018		2017		2016		
العقد	القسط	العقد	القسط	العقد	القسط	العقد	القسط	
التأمين على السيارات								
18426	1052	828	18426	9 773	832	1581	216	أفضل إصلاح
39088	4028	31242	3235	16 333	1923	3850	385	التقادم والاقطاع
78432	82772	72 868	78315	48761	5671 4	8125	11372	تأمين فقدان الاستغلال PEA
166609	12646	155446	11456	0	0	0	0	التأمين الشامل المحدود
295	5	290	4	0	0	0	0	مساعدة تونس
14853	49412	0	0	0	0	0	0	P T
249	19	0	0	0	0	0	0	الزلازل
1132	60	0	0	0	0	0	0	أعمال الشغب
319084	149994	260674	11143 6	74867	5946 9	1355 6	11973	المجموع الضمانات الجديدة
<b>213243</b> <b>5</b>	<b>736312</b>	<b>210509</b> <b>5</b>	<b>68584</b> <b>7</b>	<b>20969</b> <b>15</b>	<b>6394</b> <b>47</b>	<b>2116</b> <b>824</b>	<b>57739</b> <b>8</b>	مجموع إجمالي الضمانات الاختيارية
14,96%	7,03%	12,22%	5,23%	3,51%	2,79 %	0,64 %	0,56%	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية.

يتضح من الجدول السابق أن الشركة تعمل بصفة مستمرة على تحسين الخدمة التأمينية التي تقدمها، وما يلاحظ منه أيضا أنها تركز دائما على الإبداع في طرح الوثائق التأمينية على السيارات بأفضل العروض وتحقيق التميز لجذب الزبائن والحفاظ عليهم، وقد كان لهذه الابتكارات دور في جذب الزبائن وإقناعهم للاكتتاب في مختلف عروض الشركة، ما ساهم في زيادة مبيعات قوتها البيعية في تحقيق أهدافهم البيعية وتحقيق الأرباح لها. والشكل الموالي يعرض تطور حجم الاكتتاب والأقساط السنوية للمنتجات الجديدة:

شكل رقم (9.4): تطور حجم الاكتتاب والأقساط السنوية للمنتجات الجديدة

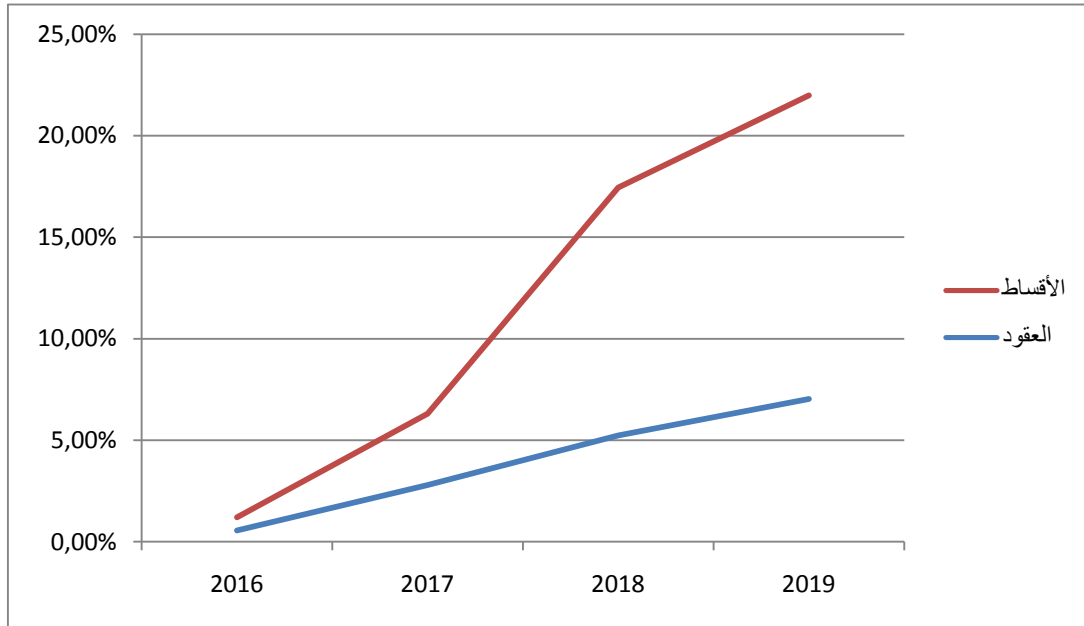


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات الجدولية.

عرف عدد الوثائق المكتتبه والأقساط المجمعة في العروض الجديدة نموا متزايدا، حيث وصل إجمالي الوثائق المكتتبه 149994 وثيقة بإجمالي أقساط بلغ 319084 مليون دينار جزائري سنة 2019، مقارنة بسنة 2016 حين تم الاكتتاب في 11973 وثيقة بمبلغ إجمالي بلغ 13556 مليون دينار جزائري، إلا أن هذا النمو الإيجابي الذي عرفه حجم الاكتتاب في العروض الجديدة يفسره أيضا الاكتتاب في عروض جديدة أخرى تم طرحها عامي 2018-2019. وما يلاحظ أن التأمين الشامل المحدود لاقى رواجاً واهتماماً من طرف المكتتبين وحظي بأعلى زيادة في مبيعات قوى البيع، حيث تم الاكتتاب في بداية تقديمه (2018) بـ 11456 وثيقة تأمينية بأقساط إجمالية بلغت 155 446 مليون دينار جزائري.

لذا يمكن القول أن الضمانات الجديدة ساهمت في زيادة حجم الاكتتاب لقوى البيع في الضمانات الاختيارية لمنتج التأمين على السيارات، حيث وصلت نسبة المساهمة في إجمالي الأقساط المكتتبه 14,96% سنة 2019 مقارنة بـ 0,64% سنة 2016، والشكل الموالي يبيّن الضمانات الجديدة في تحسين الأداء الإنتاجي لقوى البيع:

شكل رقم (10.4): تطور نسبة الضمانات الجديدة على إجمالي الضمانات الاختيارية في منتج التأمين على السيارات للفترة 2016-2019



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمديرية الجهوية سطيف.

يظهر من الشكل بصورة جد واضحة أن الضمانات الجديدة تساهم بشكل إيجابي في زيادة حجم الاكتتاب للعقود التي تقوم بها قوى البيع عبر المديرية الجهوية، أي كلما زادت عدد العقود المكتتبه يقابله زيادة في الأقساط المجمعة. وفيما يلي سيتم عرض نشاط الإنتاج لباقية العروض الجديدة على السيارات لسنة 2018 :

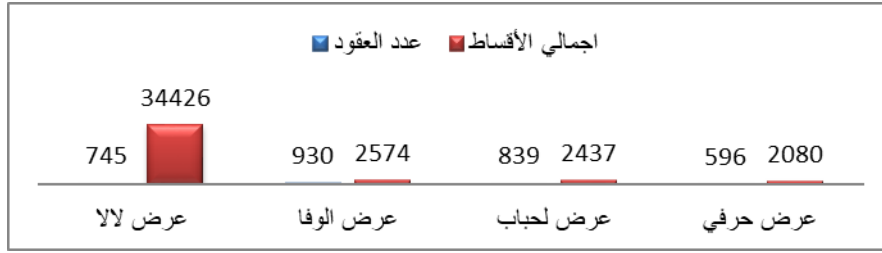
جدول رقم (23.4): حجم الإنتاج لباقية العروض الجديدة على السيارات لسنة 2018

عرض حربي		عرض لحباب		عرض الوفا		عرض Lalla		المجموع
العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	
596	2080	839	2 437	930	2 574	745	34 426	
41520 ألف دينار								إجمالي الأقساط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمديرية الجهوية سطيف.

يتبين من الجدول أعلاه أن الحزم الجديدة لمنتج التأمين على السيارات لاقت اقبالا من قبل المستأمنين حيث تم اصدار 930 وثيقة تأمين لعرض الوفا و839 لعرض لحباب، و745 لعرض Lalla و 596 لعرض حربي محققا بذلك 41520 ألف دج، والشكل الموالي يبين حجم الانتاج لباقية العروض الجديدة على السيارات لعام 2018:

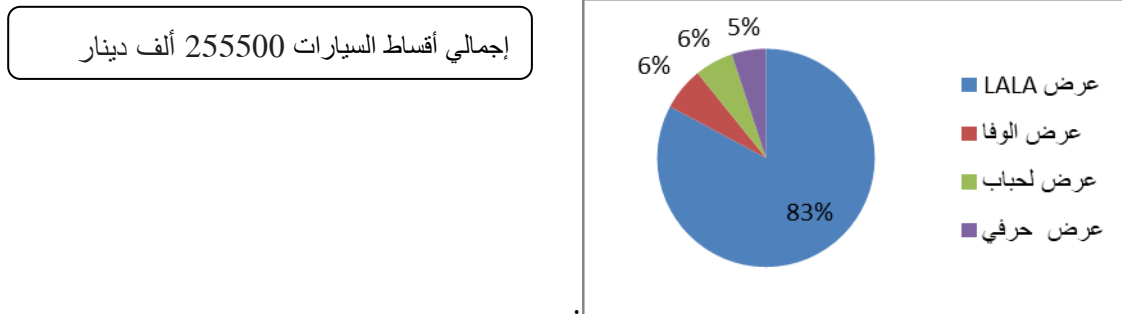
شكل رقم (11.4): نشاط الإنتاج لباقة العروض الجديدة على السيارات لسنة 2018



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل يتضح أن العرض الخاص Lalla للسيدات نجح في استقطاب هذه الفئة والتأثير عليها، خاصة وأن نسبة كبيرة من السيدات أصبحن يملكن سيارة، وكل منهن تبحث عن منتجات خاصة بها، حيث سجل هذا العرض 745 عقد تأميني سنة 2018 على مستوى المديرية الجهوية سطيف، بمبلغ يقدر بـ 34 426 ألف دينار، أما باقي العروض تم تسجيل إجمالي عدد العقود بـ 2365 عقد تأميني بمبلغ قدر بـ 7091 ألف دينار، حيث ساهمت العروض الجديدة بنسبة 16% لمحفظه السيارات كما يبيّنه الشكل التالي:

شكل رقم (12.4): مساهمة المنتجات الجديدة في مبيعات محفظة السيارات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الجدولية.

يتبين من خلال الشكل أن عرض Lalla يحقق أكبر نسبة من الأقساط المجمعة بنسبة 83%، ثم تليها عرضي الوفا ولحباب بنسبة 6%، وأخيرا تم تحقيق نسبة 5% من الأقساط المجمعة لعرض حرفي. ومما سبق يمكن أن نستنتج أن:

أن التسويق الابتكاري في منتج التأمين على السيارات ساهم في تحسين عملية الاكتتاب في العقود وجمع الأقساط لقوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين عبر المديرية الجهوية.

#### 2.5.4. مؤشرات الأداء لقوى البيع في المديرية الجهوية

لتقييم أداء قوى البيع في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف، سيتم حساب مؤشر تحصيل الأقساط، ومؤشر تحقيق الأهداف، ومؤشر الأرباح، ومؤشر تسوية المطالبات.

#### 1.2.5.4. مؤشر تحصيل الأقساط لقوى البيع

يتعلق هذا المؤشر بالمبلغ الذي يتعين على قوى البيع تحصيله لدى المستفيدين من الخدمة، ويحسب بالعلاقة

التالية:

$$\text{نسبة التحصيل} = \frac{\text{رقم الأعمال المحقق (مع احتساب كامل الرسوم)}}{\text{تحصيل رقم الأعمال الخاص بالسنة N (مع احتساب كامل الرسوم)}} \times 100$$

باستخدام المعادلة أعلاه تم التحصل على البيانات الآتية:

جدول رقم (24.4): مؤشر تحصيل الأقساط لقوى البيع محل الدراسة في الفترة 2012-2019:

رمز	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
01	67%	74%	90%	95%	90%	88%	82%	76%
02	80%	99%	96%	97%	89%	93%	89%	84%
03	77%	75%	78%	74%	81%	93%	96%	95%
04	98%	93%	100%	100%	96%	98%	97%	97%
05	81%	77%	95%	98%	83%	83%	78%	82%
06	94%	84%	98%	87%	85%	86%	88%	78%
07	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
08	82%	87%	100%	99%	95%	96%	97%	97%
09	99%	90%	94%	98%	93%	88%	95%	95%
10	95%	88%	96%	98%	87%	73%	58%	76%
11	90%	95%	99%	100%	96%	97%	95%	97%
12	90%	98%	100%	100%	97%	96%	98%	98%
13	86%	89%	95%	97%	91%	96%	99%	95%
14	100%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
15	83%	96%	100%	99%	100%	100%	100%	99%
16	93%	54%	85%	97%	93%	88%	90%	95%
17	97%	87%	85%	89%	88%	79%	65%	65%
18	86%	88%	93%	90%	88%	88%	96%	97%
19	87%	82%	100%	92%	94%	84%	84%	86%
20	87%	95%	97%	99%	87%	89%	91%	91%
21	87%	88%	96%	94%	85%	94%	90%	94%
22	97%	97%	100%	97%	97%	96%	96%	88%
23	94%	93%	98%	100%	100%	100%	99%	99%
24	93%	96%	99%	100%	99%	98%	99%	99%
25	90%	87%	98%	100%	95%	92%	97%	94%
26	98%	96%	100%	99%	97%	98%	98%	96%

98%	98%	97%	97%	98%	98%	95%	94%	<b>3210</b>	27
100%	100%	100%	100%	100%	99%	98%	95%	<b>3212</b>	28
93%	96%	98%	100%	100%	100%	97%	100%	<b>2854</b>	29
98%	99%	96%	98%	100%	100%	100%	100%	<b>2855</b>	30
99%	97%	99%	95%	100%	95%	90%	87%	<b>2857</b>	31
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>2859</b>	32
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>2861</b>	33
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>2864</b>	34
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>2865</b>	35
100%	100%	94%	85%	87%	100%	93%	100%	<b>2866</b>	36
100%	100%	99%	95%	100%	100%	100%	100%	<b>2867</b>	37
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>2868</b>	38
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>2869</b>	39
100%	100%	97%	93%	100%	100%	100%	100%	<b>2870</b>	40
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>2871</b>	41
97%	100%	97%	96%	99%	100%	97%	97%	<b>2872</b>	42
100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%	99%	<b>2873</b>	43
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>3251</b>	44
91%	94%	94%	96%	100%	100%	97%	97%	<b>3252</b>	45
100%	100%	96%	99%	99%	100%	98%	98%	<b>3253</b>	46
100%	100%	100%	100%	100%	100%	98%	87%	<b>3257</b>	47
99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%	<b>3258</b>	48

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول مردودية الأداء الجماعي للمديرية الجهوية للفترة 2012-2019.

ما يميز نسب التحصيل السنوية لقوى البيع عبر المديرية الجهوية أن معظمها يساوي 85% فأكثر، حيث حقق الوكلاء العامون كلهم نسبة تفوق 85% طيلة الفترة المدروسة، أما الوكالات المباشرة فقد عرفت تذبذبا طيلة الفترة، وقد حققت الوكالة المباشرة الحاملة للرمز 2820 أدنى نسبة تحصيل الأقساط 54% عام 2013، ثم تليها النسبة 58% التي تم تحقيقها سنة 2018 من قبل الوكالة المباشرة الحاملة للرمز 2812.

والملاحظ من الجدول (24.4) أن فئة قليلة فقط عرفت تزايدا في نسب التحصيل للأقساط السنوية فمنهم وكالتين مباشرتين (2818، 3212) وثلاث وكلاء عامون (2857، 3258، 2873). فقد حققت بعض قوى البيع النسبة كاملة 100% طيلة الفترة المدروسة، وقد شملت هذه الوكلاء العامون الحاملين للرمز: (2859، 2861، 2864، 2865، 2867، 2868، 2869، 2871)، وهذا كون أن الوكلاء العامين ليس من صلاحياتهم بيع المنتجات التأمينية بالتقسيط، بل يتوجب عليهم تحصيل القسط كاملا عند الاكتتاب، وأي نقص من قيمة القسط يتم دفعه نفسه من أموالهم إلى غاية تحصيلهم الأقساط من المكتتبين.

أما فيما يتعلق بالوكالات المباشرة فلم تتمكن أي واحدة منها من تحقيق النسبة كاملة طول الفترة المدروسة، غير أن غالبية نسب التحصيل المحققة لقوى البيع قد عرفت تذبذبا يتراوح بعضها بين الزيادة والنقصان مثل

الوكالات المباشرة الحاملة للرمز: (3210، 3209، 3208، 3207، 3204) ، والوكلاء العامون الآتون: (3253، 3252، 2872، 2870)، وهذا راجع للمناقصات التي تقوم بها الوكالات المباشرة على غرار الوكلاء العامين والتي تعرقل عملية تحصيل الأقساط، نتيجة خضوع بعض المؤسسات لرقابة الدولة كالجامعة، أو لديها صعوبات مالية مثل مؤسسة Straws للأشغال العمومية التي تم ضمها لمؤسسة Emivar.

وفي الأخير يمكن استنتاج أن مستوى معدل التحصيل للأقساط السنوية لقوى البيع في المديرية الجهوية جيد كون معظم النسب تفوق القيمة المعيارية المحددة من قبل الشركة والمقدرة بـ 85%، وهذا يعني أن قوى البيع في التحصيل جيدة.

#### 2.2.5.4. مؤشر نوعية الخدمة (تسوية المطالبات)

ونقصد بنوعية الخدمة المطالبات التي تم تسويتها، والتي تعتبر المؤشر الرئيسي في تقييم أداء الشركة لدى المكتتبين، وتتمثل في حاصل عدد الملفات التي تم تسويتها على إجمالي المطالبات، حيث كلما كانت النسبة مرتفعة كلما عبر عن جودة الخدمة المقدمة من طرف قوى البيع، خاصة جوهر الخدمة التأمينية المتمثل في التعويضات التي تقدمها لزيائنها كونه يمثل وعد يتعلق بحدوث الأخطار المتفق عليها مستقبلا، وتعتبر بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المطالبات} = \frac{\text{عدد الملفات التي تمت تسويتها} + \text{الملفات التي تم حفظها دون متابعة}}{\text{مخزون بداية الفترة} + \text{الملفات المصرح بها والمستأنفة}} \times 100^*$$

والجدول الموالي يبيّن نسبة التعويضات للفترة 2011-2019:



جدول رقم (25.4) : نسبة المطالبات لقوى البيع محل الدراسة في الفترة 2012-2019

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	قوى البيع	
100%	103%	102%	106%	118%	101%	94%	103%	2801	01
101%	96%	113%	96%	113%	100%	106%	104%	2803	02
106%	101%	101%	101%	124%	99%	96%	102%	2805	03
102%	101%	101%	100%	128%	99%	92%	95%	2806	04
104%	103%	105%	103%	117%	106%	96%	104%	2807	05
98%	100%	103%	101%	109%	104%	98%	103%	2808	06
105%	105%	103%	103%	112%	92%	89%	83%	2809	07
103%	101%	97%	99%	104%	99%	93%	100%	2810	08
99%	98%	100%	98%	113%	107%	89%	91%	2811	09
103%	105%	101%	101%	117%	102%	101%	120%	2812	10
101%	106%	107%	104%	109%	104%	89%	97%	2813	11
105%	102%	102%	106%	119%	102%	87%	85%	2814	12
105%	99%	99%	91%	113%	95%	84%	90%	2817	13
102%	100%	100%	105%	111%	94%	99%	94%	2818	14
104%	101%	104%	114%	119%	98%	109%	90%	2819	15
100%	105%	103%	105%	126%	104%	92%	92%	2820	16
120%	95%	104%	106%	87%	105%	90%	104%	3110	17
131%	101%	107%	111%	95%	108%	103%	107%	1810	18
101%	95%	105%	117%	99%	102%	90%	97%	3201	19
102%	104%	102%	104%	123%	100%	89%	93%	3202	20
106%	100%	101%	101%	114%	101%	81%	93%	3203	21
108%	99%	124%	101%	85%	84%	95%	101%	3204	22
104%	112%	109%	108%	107%	108%	91%	102%	3205	23
101%	102%	103%	101%	129%	85%	88%	95%	3207	24
101%	98%	99%	103%	124%	96%	86%	97%	3208	25
97%	98%	108%	106%	88%	92%	82%	90%	3209	26
97%	%102	%101	%103	%117	%99	%92	%98	3210	27
99%	%122	%102	%85	%89	%70	%91	%88	3212	28
97%	93%	101%	107%	109%	94%	92%	88%	2854	29
118%	95%	103%	92%	108%	117%	101%	98%	2855	30
102%	121%	108%	111%	121%	86%	92%	96%	2857	31
92%	108%	101%	116%	95%	95%	98%	90%	2859	32
98%	101%	103%	104%	122%	92%	93%	93%	2861	33
109%	102%	96%	97%	105%	90%	88%	86%	2864	34
97%	95%	104%	104%	100%	98%	84%	87%	2865	35
100%	96%	116%	110%	97%	91%	85%	92%	2866	36
102%	94%	107%	88%	113%	94%	83%	74%	2867	37
101%	93%	103%	100%	110%	94%	75%	90%	2868	38
96%	107%	107%	108%	102%	98%	89%	88%	2869	39
103%	101%	104%	95%	129%	93%	88%	84%	2870	40
104%	101%	106%	99%	102%	85%	76%	90%	2871	41
102%	99%	100%	107%	105%	85%	76%	57%	2872	42
97%	103%	108%	91%	114%	86%	81%	69%	2873	43
96%	96%	107%	105%	118%	94%	97%	95%	3251	44

100%	103%	100%	100%	110%	88%	89%	90%	3252	45
100%	107%	104%	92%	121%	92%	92%	86%	3253	46
96%	105%	105%	97%	117%	86%	89%	87%	3257	47
97%	105%	107%	99%	115%	104%	91%	82%	3258	48

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول مردودية الأداء الجماعي للمديرية الجهوية للفترة 2012-2019.

يعبر الجدول السابق عن نسبة المطالبات التي تم تسويتها خلال السنة N إضافة إلى تسوية الملفات غير المسواة في السنوات السابقة، والتي ترجع في الأساس إلى النزاعات التي لم تحل بعد. أهم ما يلاحظ أن نسبة المطالبات السنوية لقوى البيع كلها تفوق أعلى نسبة معيارية 70% المحددة من قبل الشركة، وتمثل النسبة 57% أدنى نسبة تم تحقيقها عام 2012 من قبل الوكيل العام الحامل للرمز 2872، وتليها النسبة 69% للوكيل العام الحامل للرمز 2873 لنفس السنة. وهذا نتيجة لأن الشركة تولي اهتماما كبيرا لنشاط تسوية المطالبات وتقديم التعويضات للمتضررين، من أجل الحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة لمكتبها، وزيادة معدل الاحتفاظ بهم.

وهذا الأداء الجيد لتسوية المطالبات في الشركة هو نتيجة حتمية للجهود التي تقوم بها الشركة في تحفيز قوتها البيعية، إضافة إلى اهتمامها بتحسين وتطوير إجراءات تسوية المطالبات وتقديم التعويضات كبرنامج IPA، واستخدام الشبكات الداخلة بين مختلف الوكالات للشركة لانتقال المعلومة، وأتمت التبادلات مع شركة الخبرة التابعة SAE-Exact (استلام تقارير الخبراء، قبول الإصلاح، والانتهاء من التصليح...)، إضافة إلى إنشاء منصات لإدارة المطالبات والطعون.

وتحت رقابة الدولة لحماية حقوق المكتتبين فرضت وزارة المالية على شركات التأمين إلزامية تسوية الملفات العالقة منذ سنة 2012، كما قدمت تحفيزات مالية على كل مطالبة عالقة تم تسويتها مع فرض في تعويض الأشخاص المتضررين.

#### 3.2.5.4. مؤشر تحقيق الأهداف البيعية لقوى البيع محل الدراسة للفترة 2012-2019

سيتم قياس الأداء المتعلق بمدى تمكن قوى البيع من بلوغ الأهداف المحددة من طرف المديرية الجهوية

للشركة وهذا بحسب منطقة تواجد القوى البيعية وعدد الموظفين، وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تحقيق الأهداف} = \frac{\text{رقم الأعمال المحقق خلال السنة N (الأقساط الصافية + تكلفة بوليصة التأمين)}}{\text{رقم الأعمال التقديري}} * 100$$

سيتم عرض نسب تحقيق الأهداف لقوى البيع محل الدراسة في الجدول الموالي:

جدول رقم (26.4): مؤشر تحقيق الأهداف لقوى البيع في الفترة 2012-2019

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	فوى البيع	
103%	100%	87%	93%	93%	88%	94%	121%	2801	01
91%	102%	94%	99%	94%	101%	87%	78%	2803	02
101%	102%	95%	91%	102%	93%	103%	96%	2805	03
96%	95%	101%	101%	99%	94%	88%	86%	2806	04
94%	96%	96%	97%	92%	92%	102%	95%	2807	05
96%	100%	89%	92%	102%	89%	105%	115%	2808	06
98%	101%	88%	90%	86%	109%	110%	112%	2809	07
95%	96%	97%	99%	92%	108%	120%	111%	2810	08
104%	96%	96%	102%	97%	97%	91%	94%	2811	09
101%	101%	109%	102%	96%	90%	96%	99%	2812	10
95%	95%	94%	90%	97%	112%	115%	100%	2813	11
113%	97%	101%	92%	93%	81%	113%	90%	2814	12
92%	98%	87%	101%	102%	100%	103%	110%	2817	13
97%	96%	94%	95%	88%	94%	102%	101%	2818	14
94%	93%	93%	94%	97%	90%	97%	113%	2819	15
101%	100%	117%	94%	107%	124%	120%	85%	2820	16
99%	101%	105%	96%	88%	85%	125%	106%	3110	17
124%	97%	99%	101%	93%	88%	102%	121%	1810	18
120%	97%	106%	93%	93%	85%	82%	85%	3201	19
109%	101%	95%	95%	91%	100%	100%	75%	3202	20
94%	92%	97%	102%	101%	101%	104%	115%	3203	21
93%	96%	104%	90%	102%	87%	104%	91%	3204	22
84%	92%	92%	95%	88%	78%	101%	90%	3205	23
94%	99%	94%	99%	101%	94%	102%	111%	3207	24
105%	94%	98%	99%	97%	86%	113%	104%	3208	25
95%	92%	96%	92%	96%	89%	96%	123%	3209	26
90%	94%	86%	96%	101%	104%	86%	100%	3210	27
92%	94%	91%	101%	96%	87%	108%	116%	3212	28
91%	98%	95%	92%	93%	98%	129%	98%	2854	29
110%	102%	102%	100%	98%	85%	97%	123%	2855	30
96%	93%	92%	102%	87%	101%	112%	124%	2857	31
95%	101%	95%	99%	94%	87%	84%	96%	2859	32
91%	95%	92%	90%	99%	111%	107%	103%	2861	33
93%	91%	102%	96%	105%	93%	109%	132%	2864	34
88%	93%	96%	94%	97%	90%	94%	%119	2865	35

88%	92%	94%	93%	103%	82%	96%	90%	2866	36
102%	98%	97%	101%	102%	100%	113%	198%	2867	37
102%	97%	97%	102%	100%	109%	115%	121%	2868	38
86%	94%	98%	95%	86%	90%	103%	126%	2869	39
101%	96%	99%	102%	94%	94%	112%	154%	2870	40
89%	87%	90%	91%	86%	103%	100%	109%	2871	41
104%	101%	101%	101%	102%	120%	151%	163%	2872	42
104%	101%	92%	94%	98%	124%	131%	172%	2873	43
90%	96%	98%	99%	90%	94%	93%	103%	3251	44
111%	101%	94%	101%	94%	81%	155%	123%	3252	45
87%	99%	94%	101%	94%	102%	99%	116%	3253	46
89%	99%	94%	99%	85%	82%	113%	162%	3257	47
88%	87%	93%	100%	92%	92%	93%	122%	3258	48

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول مردودية الأداء الجماعي للمديرية الجهوية للفترة 2012-2019.

تعتمد الشركة الوطنية للتأمين على التصنيف قوتها البيعية من أجل مكافأهم وهذا عند تحقيق نسبة معينة للأهداف البيعية المحددة ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (27.4): معيار تصنيف القوى البيعية في الشركة الوطنية للتأمين

bronze	Silver	Gold	تحقيق الأهداف
%50	%75	%100	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤول قسم التسويق.

ومن خلال الجدول رقم (26.4) المتعلق بمؤشر تحقيق الأهداف لقوى البيع في الفترة 2012-2019 يمكن القول أن عدد قوى البيع التي حققت الأهداف بنسبة 100% في انخفاض مستمر حيث سجلت سنة 2012 أكبر عدد من قوى البيع التي تمكنت من تحقيق الهدف وعددهم 33، ثم بدأ عددهم بالتراجع إلى غاية 2016 أين وصل عددهم إلى 16 من أصل 48، لينخفض مرة أخرى سنة 2017 حيث تمكن 10 فقط منهم من تحقيق الأهداف المحددة لهم، وبعدها سجل عدد قوى البيع ارتفاعا مرة أخرى ليصل إلى 17 سنة 2019، حيث نجد أن:

- في سنة 2012، تمكنت 68% من قوى البيع في المديرية الجهوية سطيف من تحقيق الأهداف 100%، حيث أن أعلى نسبة للأهداف المحققة قدرت بـ 198% وتليها نسبة 172% ثم نسبة 163% من قبل الوكالات الحاملة للرموز التالية: 2806، 2873، 2872 على التوالي، أما أدنى نسبة للأهداف المحققة لنفس السنة فقد قدرت بـ 75% والتي تم تحصيلها من قبل الوكالة الحاملة للرمز 3202، وتليها الوكالة الحاملة للرمز 2803 بنسبة 78%.

- أما سنة 2016، فقد تمكنت نسبة 33% من قوى البيع في المديرية الجهوية سطيف من تحقيق الأهداف 100% فما أكثر، حيث قدرت أكبر نسبة للأهداف المحققة بـ 102%، والتي تم تحقيقها من طرف قوى البيع الحاملة للرموز التالية: 2811، 2812، 2857، 2868، 2870، 3202.

- وقد سجلت سنة 2017 أدنى نسبة قوى البيع التي تمكنت من تحقيق أهدافها البيعية فما أكثر والمقدرة بـ 20% فقط، وتم تحقيقها من قبل قوى البيع الحاملة للرموز الآتية: 2820، 2812، 3201، 3110، 3204، 2855، 2864، 2806، 2814، 2872، حيث قدرت نسب الأهداف المحققة لهم كما يلي: 117%، 109%، 106%، 104%، 102%، 102%، 101%، 101%، 101%، 101% على التوالي.

- في سنة 2019 عرفت نسبة قوى البيع في المديرية الجهوية سطيف التي تمكنت من تحقيق الأهداف 100% فما أكثر تزايدا مقارنة بسنة 2017 والتي بلغت نسبة 35%، والتي تم تحقيقها من قبل القوى البيعية الحاملة للرموز: 3252، 2873، 2872، 2870، 2868، 2867، 2855، 3208، 3202، 3201، 1810، 2820، 2814، 2812، 2811، 2805، 2801، حيث تراوحت نسبة الأهداف المحققة ما بين [101%، 124%].

وما يمكن قوله أن نسبة كبيرة من قوى البيع لم تتمكن من تحقيق أهدافها البيعية المحددة من قبل المديرية الجهوية للشركة الوطنية سطيف إلا أن معظمهم تمكنوا من تحقيق نسبة 90% فما أكثر، كما أن قوى البيع الحاملة للرموز التالية 2872، 2868، 2878 عرفت أداءً جيدا في تحقيق الأهداف البيعية المحددة.

#### 3.5.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة باستخدام البيانات المالية لقوى البيع

قامت الشركة الوطنية للتأمين بتطوير سياستها التسويقية من أجل التخلص من التبعية لفرع التأمين على السيارات، ومن أجل إنجاح ذلك وضعت مخطط تسويقي متوسط الأجل ليدخل حيز التنفيذ في الفترة (2016-2018) يهدف إلى تطوير مزيجها التسويقي وتطبيق استراتيجية التنوع لنشاطها ومنتجاتها، وسيتم معرفة ما مدى نجاعة هذا المخطط على أداء قوتها البيعية، من خلال مقارنة أدائهم قبل وبعد عملية تطوير سياستها التسويقية، وللقيام بذلك قمنا باستخدام اختبار ستيودنت T لعينتين مرتبطتين بالاعتماد على برنامج SPSS .

أ. الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التسويق الابتكاري في تحسين الأداء المالي لقوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف؛

##### أ.1. بعد الأقساط المحصلة:

نص الفرضية: يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحصيل الأقساط في المديرية الجهوية بسطيف؛

تم استخدام اختبار ستودنت T لعينتين مرتبطتين بالاعتماد على برنامج SPSS لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبيّن نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (28.4): اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة المتوسط الحسابي للأقساط المحصلة قبل الابتكار والمتوسط الحسابي للأقساط المحصلة بعد التسويق الابتكاري

التسويق الابتكاري	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	القرار
الأقساط المحصلة قبل	65688510,9	27429577,9	-4,388	0.000	دال (توجد فروق)
الأقساط المحصلة بعد	72312029,5	25810892,8			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول قيمة المتوسط الحسابي للأقساط المحصلة قبل التسويق الابتكاري قد قدرت ب (65688510,97) بانحراف معياري (27429577,954)، بينما قيمة المتوسط الحسابي للأقساط المحصلة بعد التسويق الابتكاري قدرت ب (72312029,59) بانحراف معياري (25810892,878)، وهذا يعني وجود فروق بين متوسطي الأقساط المحصلة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة ب (-4,388) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى خطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وبما أن قيمة "t" سالبة فهذا يدل على أن قيمة متوسط الأقساط المحصلة البعدي أفضل من متوسط الأقساط المحصلة قبل.

بناء على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن التسويق الابتكاري ساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحصيل الأقساط. وبالتالي الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

## أ.2. بعد تحقيق الأهداف:

نص الفرضية: يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع وتحقيق الأهداف المحددة لهم في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين؛

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت T لعينتين مرتبطتين بالاعتماد على برنامج SPSS. والجدول التالي يبيّن نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (29.4): اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة المتوسط الحسابي لمتوسط الانحراف في الأهداف قبل وبعد

التسويق الابتكاري

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	التسويق الابتكاري
غير دال (لا توجد فروق)	0.882	,149	4366,23291	-4015,7865	الانحراف في الأهداف قبل
			10290,2471 7	-4215,4167	الانحراف في الأهداف بعد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS (ملحق رقم 23، ص 359).

نلاحظ من خلال هذا الجدول المتوسط الحسابي للانحراف في الأهداف قبل التسويق الابتكاري قدر بـ (-) 4015,7865 بانحراف معياري (4366,23291)، بينما المتوسط الحسابي للانحراف في الأهداف بعد التسويق الابتكاري قدر بـ (-) 4215,4167 بانحراف معياري (10290,24717)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين متوسطي الانحراف في الأداء.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (0.149) وهي غير دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى خطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.882)، المحسوبة، وبالتالي فإن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 إذن يتم نفي الفرضية.

بناء على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن نفي أن التسويق الابتكاري ساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحقيق الأهداف. وبالتالي الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

أ.3. بعد زيادة الأرباح

نص الفرضية: يساهم التسويق الابتكاري في تحسين ربحية قوى البيع في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين في زيادة أرباح الشركة؛

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت T لعينتين مرتبطتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (30.4): اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة المتوسط الحسابي لمتوسط الأرباح قبل التسويق الابتكاري والمتوسط الحسابي لمتوسط الأرباح بعد التسويق الابتكاري

التسويق الابتكاري	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	القرار
الأرباح قبل	19148,9740	12211,6454	- 3.396	0.001	دال (توجد فروق)
الأرباح بعد	23734,7708	14147,4270			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS (ملحق رقم 24، ص 359).

نلاحظ من خلال هذا الجدول المتوسط الحسابي للأرباح قبل التسويق الابتكاري قدرت بـ (19148,9740) بانحراف معياري (12211,6454)، بينما المتوسط الحسابي للأرباح بعد التسويق الابتكاري قدرت بـ (23734,7708) بانحراف معياري (14147,4270)، وهذا يعني أنه توجد فروق بين متوسطي الأرباح قبل وبعد التسويق الابتكاري.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (3.396) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى خطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.001)، وهذا يعني توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأرباح المحققة. كما أن قيمة "t" المحسوبة سالبة وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للأرباح بعد أفضل من المتوسط الحسابي للأرباح قبل.

بناء على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن التسويق الابتكاري ساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة وفي زيادة الأرباح. وبالتالي الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التسويق الابتكاري في تحسين الأداء غير المالي لقوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف؛

ب.1. بعد نوعية الخدمة (تسوية المطالبات)

نص الفرضية: يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في تحسين نوعية الخدمة (تسوية المطالبات) في المديرية الجهوية بسطيف للشركة الوطنية للتأمين؛



جدول رقم (31.4):اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة متوسط مخزون المطالبات القبلي ومتوسط مخزون المطالبات البعدي (الفرضية الفرعية الثالثة)

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	التسويق الابتكاري
دال (توجد فروق)	0.017	2,478	71,09379	18,1823	مخزون المطالبات قبل
			30,36118	-12,8333	مخزون المطالبات بعد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS (ملحق رقم 25، ص 360).

نلاحظ من خلال هذا الجدول المتوسط الحسابي لمخزون المطالبات قبل التسويق الابتكاري قدر ب (18,1823) بانحراف معياري (71,09379)، بينما المتوسط الحسابي لمخزون المطالبات بعد التسويق الابتكاري قدر ب (-12,8333) بانحراف معياري (30,36118)، وهذا يعني أنه توجد فروق بين متوسطي مخزون المطالبات. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة ب (2.478) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى خطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مخزون المطالبات.

بناء على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن التسويق الابتكاري ساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في نوعية الخدمة. وبالتالي الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

### خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل تعريف بميدان الدراسة والمتمثل بالمديرية الجهوية للشركة الوطنية بسطيف، وقد تم شرح الخطوات المنهجية التي اتبناها في دراستنا الميدانية، من خلال توضيح نموذج الدراسة وإبراز أهم متغيراته، بالإضافة إلى توضيح أدوات جمع البيانات، كما قمنا بشرح محاور الاستبيان، الذي اعتمدنا عليه كأداة رئيسية لجمع المعلومات لهذه الدراسة.

وانطلاقاً مما تم عرضه في هذا الفصل يمكن استخلاص أن الشركة تتبنى التسويق الابتكاري ضمن خططها الاستراتيجية سواء على المدى القصير أو المتوسط، من خلال دعمها وتعزيز سياستها التسويقية وتنفيذها لتحقيق أهدافها العامة، والتي تهدف بشكل عام لتنشيط أداؤها التسويقي، وتحسين صورتها التجارية، من خلال:

- إطلاق صيغ تأمين جديدة على شكل حزمة .
- مراجعة معدلات العمولات لبعض الفروع على مخاطر الأفراد والمهنيين.
- إعادة تصنيف الوكالات المباشرة من أجل ضمان الاتساق فيما يتعلق بالأداء.
- دراسة احتمال تسويق منتجات التأمين من خلال مكاتب البريد.
- تنشيط وتفعيل موقع الشركة.
- تحسين ظروف الاستقبال على مستوى شبكتها التوزيعية.
- تعتمد الشركة الوطنية للتأمين ضمن استراتيجياتها التسويقية لممارسة نشاطها على عدة أنواع من قوى البيع (وكالات مباشرة، وكلاء عامون، سماسرة والبنوك)، لتجميع الأقساط للشركة، وتخضع قوى البيع للتحفيز الذي يظهر جلياً من خلال الجهود المبذولة والتنافس في تسويق الوثائق واكتتاب العقود وتسيير العملية التأمينية.
- تظهر المؤشرات التي تم حسابها أن المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين سطيف عرفت تحسناً في أداء قوتها البيعية محل الدراسة سواء من ناحية تحصيل الأقساط وتسوية المطالبات، وتحقيق الأهداف أو من ناحية الأرباح المحققة في الفترة ما بين 2016-2019.
- تم تأكيد الفرضيات المتعلقة بمساهمة التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف في تحصيل الأقساط والأرباح، وتحسين نوعية الخدمة.
- تم نفي الفرضية المتعلقة بمساهمة التسويق الابتكاري في تحسين الأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف في تحقيق الأهداف.



## الفصل الخامس

### تمهيد:

بعد عرض السياسة التسويقية متوسطة الأجل للشركة في الفترة (2016-2018) وتقييم تأثيرها على أداء قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بسطيف قبل وبعد تنفيذها، توصلنا في الأخير إلى أن أداء قوى البيع محل الدراسة عرف تحسنا في تحصيل الأقساط وتحقيق الأهداف البيعية المحددة لهم وكذا في الأرباح المحققة ونوعية الخدمة المقدمة للمكاتبين في الفترة 2016-2019، وسيتم من خلال هذا الفصل دراسة دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة باستخدام الاستبيان، ومقارنة النتائج المتحصل عليها مع نتائج البيانات المالية لأداء قوى البيع محل الدراسة، ولتحقيق ذلك قمنا بعرض وتحليل محاور وعبارات الاستبيان، مع استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، واختبار صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى:

- عرض وتحليل محاور الاستبيان.
- تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة .
- اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأداء قوى البيع.
- عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### 1.5. عرض وتحليل محاور الاستبيان

إن الهدف من استعراض خصائص العينة المستجوبة هو تسهيل عملية تحليل محاور وأسئلة الاستمارة، والإجابة عن إشكالية البحث وفق منهجية سليمة تسهل المناقشة والتحليل، ومن أهم هذه الخصائص رمز الوكالة، والولاية التي ينتمي إليها، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة للمستجوب. حيث تم توزيع 48 استبيان على مسيري الوكالات المباشرة والوكلاء العاملين التابعين للمديرية الجهوية سطيف الموزعين على مستوى ولاية سطيف، برج بوعرييج، مسيلة وبجاية، وتم استرجاع جميع الاستثمارات صالحة لإجراء الدراسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1.5): الاستثمارات الموزعة

الولاية	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	النسبة المئوية
ولاية سطيف	18	18	37.5 %
ولاية برج بوعرييج	02	02	4.2 %
ولاية مسيلة	06	06	12.5 %
ولاية بجاية	22	22	45.8 %
<b>المجموع</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>100 %</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- يمكننا القول بأن الاستجابة لأداة الدراسة كانت كبيرة من قبل المستجوبين، حيث تم استرجاع كل الاستبيانات من عينة الدراسة أي بنسبة 100%، ويعود ذلك إلى:
- التنقل إلى مقر كل وكالة مع التأكيد والإصرار على ملء الاستبيان؛
  - أن الاستبيان لا يتطلب ذكر اسم ولقب المبحوث؛
  - تم إعداد الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية حتى يسهل الإجابة عليه خاصة من قبل الوكالات المتواجدة بولاية بجاية (لعدم إتقانهم للغة العربية جيدا)؛

- فقرات الاستبيان تتضمن جمل بسيطة وواضحة بعيدة عن الغموض ومتداولة في نشاط التأمين، ليستطيع المبحوث الإجابة عليها بسهولة؛
  - قمنا بشرح فقرات الاستبيان للأفراد المبحوثين عند إعداد المقابلة معهم.
- بعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات، تم تأكيد عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (48) استمارة، لتشكّل ما نسبته (100 %) .

### 1.1.5. دراسة وصفية لخصائص المستجوبين

سيتم في ما يلي وصف خصائص العينة محل الدراسة:

#### 1.1.1.5. توزيع المستجوبين محل الدراسة وفق متغير النوع

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع:

الجدول رقم (2.5) : توزيع المستجوبين حسب متغير النوع

متغير النوع	التكرار	النسبة المئوية
وكيل عام	20	41.7%
وكالة مباشرة	28	58.3%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نوع قوى البيع الغالبة على عينة الدراسة هي "الوكالات المباشرة" بنسبة (58.3%)، ثم يليها "الوكلاء العامون" بنسبة (41.7%)، ويرجع هذا لاعتماد الشركة على الوكالات المباشرة في تقديم خدماتها التأمينية أكثر من تعيين الوكلاء العامين كممثلين لها في بيع منتجاتها وتسيير العمليات التأمينية لها. ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بأن الشركة الوطنية للتأمين Saa تعتمد على الوكالات المباشرة في توزيع خدماتها التأمينية، إلا أن عدد الوكلاء العامين عرف تزايداً مستمراً بداية من سنة 2014، وهذا راجع للاستراتيجية الجديدة التي انتهجتها الشركة ألا وهي زيادة الاعتماد على الوكلاء العامين بدلاً من الوكالات المباشرة لتخفيض التكاليف الإدارية التي تتحملها في الوكالات المباشرة (التكاليف الثابتة وأجور الموظفين)، كما أن العمولة التي

يتلقاها الوكلاء العامون اتجاه الأنشطة التي يقومون بها تدفعهم لبذل مجهود أكبر للحصول على الصفقات التأمينية المرحة.

### 2.1.1.5. توزيع المستجوبين وفق متغير رمز الوكالة

فيما يتعلق برمز الوكالة، يتضح من جدول توزيع المستجوبين وفق متغير رمز الوكالة (ملحق 27، ص 340) أنه تم ملء الاستبيان من قبل مستجوب واحد لكل وكالة وبنسبة (2.1%)، سواء الوكيل العام لكل وكالة عامة أو المسير في الوكالات المباشرة.

### 3.1.1.5. توزيع المستجوبين وفق متغير الولاية

يظهر الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب متغير الولاية:

الجدول رقم (3.5): توزيع المستجوبين حسب الولاية

متغير الولاية	التكرار	النسبة المئوية
سطيف	18	37.5%
مسيلة	6	12.5%
برج بوعريرج	2	4.2%
بجاية	22	45.8%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد العينة عبر الولايات، تبين أن معظم أفراد العينة متواجدون في ولاية بجاية بنسبة (45.8%)، ثم تليها ولاية سطيف بنسبة (37.5%)، وبعدها ولاية مسيلة والتي تمثل نسبة (12.5%) من الأفراد المستجوبين، وفي الأخير ولاية البرج بوعريرج بنسبة (4.2%).

نلاحظ من خلال الجدول أن نقاط البيع للشركة لا تتوزع بنفس العدد في مختلف المناطق البيعية التي تنشط فيها، ما يستدعي تكثيف قنواتها التوزيعية لإيصال خدماتها البيعية وبالخصوص في ولاية برج بوعريرج لكثافة السكان بها وانتشار الوكالات التأمينية المنافسة فيها.

#### 4.1.1.5. توزيع المستجوبين وفق متغير السن

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب متغير السن:

الجدول رقم (4.5): توزيع المستجوبين حسب السن

متغير السن	التكرار	النسبة المئوية
[20 سنة - 30 سنة]	2	4.2 %
[31 سنة - 40 سنة]	11	22.9 %
أكبر من 40 سنة	35	72.9 %
المجموع	48	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن فئة قوى البيع الذين تفوق أعمارهم 40 سنة هي الفئة الغالبة، وتأتي في المرتبة الأولى بنسبة (72.9%)، ثم تليها فئة قوى البيع الذين تتراوح أعمارهم ما بين [31 سنة - 40 سنة] بنسبة (22.9%)، وأخيرا تأتي فئة قوى البيع الذين تتراوح أعمارهم ما بين [20 سنة - 30 سنة] بنسبة (4.2%).

نلاحظ أن أغلب قوى البيع محل الدراسة أعمارهم تفوق 40 سنة، وهذا راجع إلى أن المشرع الجزائري حدد سن 25 سنة فما أكثر كشرط من شروط حصول الوكيل العام على الاعتماد، كما أن تولي منصب مسير وكالة مباشرة يعتمد على الخبرة وسنوات العمل.

#### 5.1.1.5. توزيع المستجوبين وفق متغير المستوى التعليمي

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب متغير المستوى التعليمي:



الجدول رقم (5.5): توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثالثة ثانوي	1	% 2.1
تقني سامي	1	% 2.1
جامعي	41	% 85.4
دراسات عليا	5	% 10.4
المجموع	48	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، يتضح من خلال الجدول أعلاه سيطرة فئة قوى البيع الحاملون لشهادات جامعية بنسبة (85.4%)، تليها فئة قوى البيع الذين واصلوا الدراسات العليا بنسبة (10.4%)، وأخيرا تأتي فئة قوى البيع الذين تحصلوا على شهادة الثالثة ثانوي بنسبة (2.1%) وفي نفس المستوى نجد فئة قوى البيع المتحصلون على شهادة تقني سامي بنسبة (2.1%).

نلاحظ أن معظم قوى البيع محل الدراسة حاصلين على شهادات جامعية، وهذا مؤشر جيد يعكس المستوى المعرفي العالي لأفراد عينة الدراسة، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء قوى البيع في الشركة.

#### 6.1.1.5. توزيع المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة

يمثل الجدول الموالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم (6.5): توزيع المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة

متغير سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1- 4 سنوات	0	0
5- 8 سنوات	2	4.2 %
أكثر من 9 سنوات	46	95.8 %
<b>المجموع</b>	<b>48</b>	<b>100 %</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن فئة قوى البيع الذين تفوق خبرتهم 9 سنوات، تأتي في المرتبة الأولى بنسبة (95.8%)، تليها فئة قوى البيع الذين خبرتهم ما بين (5 سنوات إلى 8 سنوات) بنسبة (4.2%).

تدل هذه النتائج على طول الخبرة التي اكتسبتها قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين في مجال عملهم، والتي تعكس معرفتهم الواسعة بإجراءات العمل في الشركة ومنتجاتها، ما يضيف مصداقية أكثر على المعلومات التي تحصلنا عليها من خلالها.

7.1.1.5. توزيع المستجوبين حسب الخضوع للتكوين المتخصص في الابتكار

يمثل الجدول الموالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخضوع للتكوين المتخصص في الابتكار:

الجدول رقم (7.5) : توزيع المستجوبين حسب الخضوع للتكوين المتخصص في الابتكار

الخضوع للتكوين المتخصص في الابتكار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	25 %
لا	36	75 %
<b>المجموع</b>	<b>48</b>	<b>100 %</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم قوى البيع محل الدراسة لم تتلقى أو تخضع لأي تكوين متخصص في الإبداع والابتكار حيث يمثلون نسبة (75 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية والتي تمثل (25 %) فقد خضعوا للتكوين.

ما يلاحظ من خلال النتائج أن الشركة بدأت تنفطن لأهمية تطوير مهارات قوتها البيعية في تحسين أدائهم رغم قلة عددهم، وهذا يعتبر مؤشر مهم يعكس تبني مفهوم الابتكار في ثقافة الشركة.

#### 8.1.1.5. توزيع المستجوبين حسب الحاجة للتكوين المتخصص لتطوير المهارات الإبداعية

يمثل الجدول الموالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الحاجة للتكوين المتخصص لتطوير المهارات الإبداعية:

الجدول رقم (8.5): توزيع المستجوبين حسب الحاجة للتكوين المتخصص لتطوير المهارات الإبداعية

النسبة المئوية	التكرار	الحاجة للتكوين المتخصص لتطوير المهارات الإبداعية
75%	36	نعم
25%	12	لا
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (75 %) من قوى البيع محل الدراسة ترغب في الخضوع إلى تكوين متخصص لتطوير مهاراتهم الإبداعية، أما النسبة المتبقية والتي تمثل (25 %) فهم غير مهتمين.

إن الفئة التي ترغب في الحصول على تكوين لتطوير مهاراتهم الإبداعية هي الفئة التي لم تتلقاه من قبل، وهذا مؤشر يعكس بالإيجاب على تطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم.

## 2.5. تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

يتم من خلال هذا العنصر عرض وتحليل محاور الاستبيان التي تدرس متغيرات الدراسة، وذلك بالوقوف على مدى مساهمة التسويق الابتكاري في تحسين الأداء المالي وغير المالي لقوى البيع محل الدراسة. وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات أفراد العينة المدروسة، التي شملت كل فقرات، وأبعاد ومحاور الاستبيان. وقد تم تعزيز نتائج الدراسة الإحصائية بإثباتات تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض المسؤولين في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين.

### 1.2.5. عرض وتحليل إجابات قوى البيع على محور التسويق الابتكاري

للتعرف على مستوى تبني التسويق الابتكاري من وجهة نظر قوى البيع محل الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين، فقد تم الاعتماد على جميع عناصر المزيج التسويقي للخدمة والمكونة من سبعة أبعاد، هي: المنتج- السعر- التوزيع- الترويج- الأفراد- العمليات- الدليل المادي، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب والاتجاه العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الموجودة ضمن كل بعد من أبعاد هذا المحور، وجاءت النتائج ما هو موضح في الجداول الموالية.

#### 1.1.2.5. تحليل إجابات قوى البيع لمحور التسويق الابتكاري في المنتج

للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات محور التسويق الابتكاري في المنتج، يتكون هذا البعد من خمس فقرات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب الآتي (05-04-03-02-01)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (9.5): مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في المنتج في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق بشدة)	0000.	21.204	53096.	4.6250	منتجات مؤسستكم متميزة مقارنة بمنتجات المنافسين
دال (موافق بشدة)	0000.	27.707	43759.	4.7500	قدمت مؤسستكم خلال السنوات الأخيرة منتجات مبتكرة أو محسنة
دال (موافق بشدة)	0000.	16.619	56454.	4.3542	أغلب المنتجات المبتكرة لمؤسستكم تلقى نجاح في السوق
دال (موافق بشدة)	0000.	9.855	84949.	4.2083	تتوافر لدى مؤسستكم خبرات وكفاءات بشرية مختصة في تطوير منتجاتها
غير دال (محايد)	0898.	-.129	1.12021	2.9792	تخاطر مؤسستكم في تغطية الأخطار الجديدة
دال (موافق بشدة)	0000.	16.865	48612.	4.1833	التسويق الابتكاري في المنتج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية في التسويق الابتكاري في المنتج يقدر بـ (4.18) بانحراف معياري قدره (0.48) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بـ: موافق بشدة على محور التسويق الابتكاري في المنتج.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (16.86) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا الشركة الوطنية للتأمين تعتمد على التسويق الابتكاري في المنتج بدرجة عالية جدا.

في نفس السياق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور كلها أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01)، وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بـ: أوافق بشدة. حيث تحتل العبارة "قدمت مؤسستكم خلال السنوات الأخيرة منتجات مبتكرة أو محسنة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(4.75) وانحراف معياري (0.43) وقيمة "t" تساوي (27.70)، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة "منتجات مؤسستكم متميزة مقارنة بمنتجات المنافسين" بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.53) وقيمة "t" تساوي (21.20)، وقد احتلت العبارة "أغلب المنتجات المبتكرة لمؤسستكم تلقى نجاح في السوق" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.56) وقيمة "t" تساوي (16.61)، ثم تليها العبارة "تتوافر لدى مؤسستكم خبرات وكفاءات بشرية مختصة في تطوير منتجاتها" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.84) وقيمة "t" تساوي (9.85).

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات الباحثين حول بعض عبارات هذا المحور التي جاء مستوى دلالتها أكبر من (0.05)، وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05)، وهي تمثل العبارات التي أجاب عنها الباحثون ب: محايد، وهي العبارة "تخاطر مؤسستكم في تغطية الأخطار الجديدة"، التي جاء متوسطها الحسابي (2,97) وانحرافها المعياري (1,12)، وقيمة "t" قدرها (-,129).

ويمكن تفسير النتائج على أن الشركة الوطنية للتأمين تقوم باستمرار بتطوير منتجاتها وتحسينها من أجل تحقيق التميز ومواكبة التغيرات الحاصلة حسب حاجات ورغبات زبائنها، حيث أنها تتميز وتنفرد في تقديم منتجات على غرار الشركات الأخرى المنافسة كتوفير ضمانات حول فقدان المنفعة (الاستغلال)، أفضل إصلاح، استرداد الاقتراع وقدم السيارة في منتج التأمين على السيارات، أما في التأمين متعدد الخدمات فهي توفر تغطية ضمان خدمة الإصلاح في المنزل، كما شرعت في ضمان تغطية تربية المائيات. كما تعتبر الشركة سباقة في تسويق عدة منتوجات جديدة لتوفير عدة حلول لمشاكل زبائنها، خاصة التأمين على السيارات، مثل:

- عرض لالة الذي يستهدف السائقات مالكات السيارات أي الفئة النسوية، بتقديم ضمانات خاصة لسياراتهم وبعروض مغرية والذي لاقى نجاحا ورواجا، وتم استحسانه من قبل الفئة المستهدفة؛
- توفير ضمان إسعاف السيارة داخل الحدود التونسية والذي يهتم بتوفير الحلول للحوادث غير المتوقعة للسيارة، حيث تضمن نقل وإسعاف السيارة في حالة العطب، وتوفير سيارة بديلة في حالة إصلاح السيارة، توفير المساعدة القضائية والتي تتولى دفع تكاليف تعيين الخبراء أو التحقيق أو المحاكم جراء الحادث؛
- تقدم الشركة وثيقة التأمين الشامل المحدود وهذا استجابة للقدرة الشرائية للمكثبين، وعدم قدرتهم على شراء وثيقة التأمين الشامل لسياراتهم؛
- كما توفر عدة عروض جديدة لزيادة عدد المكثبين مثل عرض الحباب، مهني/حرفي، الوفا، فاملتي+.

### 2.1.2.5. تحليل إجابات قوى البيع على محور التسويق الابتكاري في التسعير

للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات محور التسويق الابتكاري في التسعير، يتكون هذا البعد من أربع فقرات موزعة في الاستبيان وفقاً للترتيب الآتي (09-08-07-06)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10.5): مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في التسعير في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تطرح مؤسستكم عروضها الخدمية بأسعار مبتكرة	3.8542	65199.	9.077	0000.	دال (موافق بشدة)
يحقق الابتكار في التسعير قيمة تفوق التكاليف التي يدفعها الزبون	3.7917	77070.	7.117	0000.	دال (موافق بشدة)
تحدد مؤسستكم الأسعار وفقاً لخصائص الفئة المستهدفة	4.1875	81623.	10.080	0000.	دال (موافق بشدة)
تملك مؤسستكم متخصصين (اكتواريين) لحساب السعر المناسب	3.8125	78973.	7.128	0000.	دال (موافق بشدة)
<b>التسويق الابتكاري في التسعير</b>	<b>3.9115</b>	<b>54208.</b>	<b>11.649</b>	<b>0000.</b>	<b>دال (موافق بشدة)</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه تحليل بعد التسويق الابتكاري في التسعير من وجهة نظر قوى البيع محل الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين. أظهرت النتائج درجة الموافقة على هذا البعد؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91)، مع انحراف معياري قدر بـ (0.54).

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (11.64) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا الشركة الوطنية للتأمين تطبق التسويق الابتكاري في التسعير بدرجة عالية جداً.

في نفس الاتجاه جاءت إجابات الباحثين حول عبارات هذا المحور كلها أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل من أو يساوي (0.01)، وهي تمثل العبارات التي أجاب الباحثون بأوافق بشدة. حيث تحتل العبارة "تحدد مؤسستكم الأسعار وفقاً لخصائص الفئة المستهدفة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.81) وقيمة "t" تساوي (10.08)، وتليها العبارة "تطرح مؤسستكم عروضها الخدمية بأسعار مبتكرة" في المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.65) وقيمة "t" تساوي (9.07)، ثم تأتي العبارة "تملك مؤسستكم متخصصين (اكتواريين) لحساب السعر المناسب" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.78) وقيمة "t" تساوي (9.07)، وفي الأخير تحتل العبارة "يحقق الابتكار في التسعير قيمة تفوق التكاليف التي يدفعها الزبون" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.77) وقيمة "t" تساوي (7.11). وتفسر هذه النتائج على أن الشركة الوطنية تعتمد على الثنائية (سعر/ جودة) لتقديم خدمات جديدة في السوق، كما تمتلك ائتواريين مختصين في حساب الأقساط التأمينية الصافية التي تغطي الخسائر المستقبلية لزيائنها، إلا أن قواعد المنافسة في سوق التأمين التي تواجهها الشركة الجزائرية للتأمين تعتمد على حرب قوية لتكسير الأسعار، عبر طرح منتجات بأسعار منخفضة جدا، وتوقيع عقود جديدة، والفوز في المناقصات، رغم تسقيف الدولة للأسعار والتخفيضات وتحديد نسب لا يمكن النزول عنها تم إبرامها عام 2011 وأعيد إبرامها 2015، إلا أن المنافسة دائما لا تزال غير مشروعة وتعتمد على تكسير السوق وسياسة الإغراق.

### 3.1.2.5. تحليل إجابات قوى البيع لمحور التسويق الابتكاري في التوزيع

للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات محور التسويق الابتكاري في التوزيع، يتكون هذا البعد من أربعة فقرات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب الآتي (10-11-12-13)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11.5): مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في التوزيع في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق بشدة)	0010.	2.687	1.1281	3.4375	تستخدم مؤسستكم أساليب توزيع حديثة ومبتكرة
دال (موافق بشدة)	0000.	22.489	04942.	4.6042	تنتشر وكالات مؤسستكم بطريقة تسهل وصول الزبائن إليها
دال (موافق بشدة)	0000.	7.003	1.03056	4.0417	تستغل مؤسستكم بعض الوكالات لتوزيع خدماتها التأمينية
دال (موافق بشدة)	0000.	11.458	84399.	4.3958	تقدم مؤسستكم منتجاتها عبر شبائيك البنوك
دال موافق شدة	000.	12.900	060139.	4.1198	التسويق الابتكاري في التوزيع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



يبين الجدول أعلاه تحليل بعد التسويق الابتكاري في التوزيع من وجهة نظر قوى البيع محل الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين. أظهرت النتائج درجة الموافقة بشدة على هذا البعد؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.11)، مع انحراف معياري قدر بـ (0.60).

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (12.90) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا الشركة الوطنية للتأمين تطبق التسويق الابتكاري في التوزيع بدرجة عالية جدا.

في نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول هذا المحور كلها أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل من أو تساوي (0.01). حيث تنصدر العبارة "تنتشر وكالات مؤسستكم بطريقة تسهل وصول الزبائن إليها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري يساوي (0.49)، وقيمة "t" تقدر بـ (22.48)، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة "تقدم مؤسستكم منتجاتها عبر شبائكم البنوك" بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري يساوي (0.84)، وقيمة "t" تقدر بـ (11.45)، أما العبارة "تستغل مؤسستكم بعض الوكالات لتوزيع خدماتها التأمينية" فتحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري يساوي (1.03) وقيمة "t" تقدر بـ (7.00)، وتحتل العبارة "تستخدم مؤسستكم أساليب توزيع حديثة ومبتكرة" المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري يساوي (1.12)، وقيمة "t" تقدر بـ (2.68).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن الشركة تعتمد على التسويق الابتكاري في توزيع منتجاتها التأمينية، حيث تعتمد على قوى بيع مكثفة منتشرة عبر التراب الوطني والتي تقدر بأكثر من 520 نقطة بيع، فهي تمزج بين طرق التوزيع التقليدية وطرق التوزيع الحديثة للتقرب أكثر من زبائنها، حيث تتمثل الطرق التقليدية للتوزيع في الوكالات المباشرة والوسطاء (السماسة والوكلاء العامون)، أما الطرق الحديثة فتشمل:

تقديم خدماتها عبر وكالات بيع السيارات (Peugeot و Renault)، لاكتتاب وثائق التأمين على السيارات مباشرة عند شرائها دون اضطرار الأفراد التنقل إلى شركة التأمين، أو تقديم خدماتها عبر شبكات البنوك.

كما توفر الشركة مكاتب تأمين متنقلة (BSS) بالأماكن البعيدة التي يصعب التنقل إليها للمرافقة الدائمة للزبون وتعتبر وكالة تندوف أبعد نقطة عبر الشبكات التجارية للمديرية العامة.

كما أعلنت الشركة الوطنية للتأمين (Saa) عن إطلاق عملية البيع الإلكتروني والخبرة، والتي ستخصص في البداية تسويق منتجات تأمين الكوارث الطبيعية والتأمين متعدد الأخطار على السكن<sup>1</sup>.

#### 4.1.2.5. تحليل إجابات قوى البيع لمحور التسويق الابتكاري في الترويج

للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات محور التسويق الابتكاري في الترويج، يتكون هذا البعد من خمسة فقرات موزعة في الاستبيان وفقاً للترتيب الآتي (14-15-16-17-18)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12.5): مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في الترويج في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق بشدة)	000.	7.148	90873.	3.9375	تمتاز إعلانات مؤسستكم بعرض أشياء غير مألوفة وتثير الفضول والانتباه
دال (موافق بشدة)	000.	14.658	63021.	4.3333	تركز الإعلانات المبتكرة لمؤسستكم على المنافع التي يسعى الزبون للحصول عليها
دال (موافق بشدة)	000.	4.363	1.05857	3.6667	تروج مؤسستكم منتجاتها على مواقع التواصل الاجتماعي
غير دال (محايد)	383.	880.	1.14835	3.1458	تعتمد مؤسستكم على المؤثرين لجذب الزبائن
غير دال (محايد)	534.	-.626	1.15297	2.8958	لدى مؤسستكم تطبيق إلكتروني متاح للزبائن للبيع والاتصال ودعم قوى البيع في الشركة
دال (موافق بشدة)	000.	6.335	65166.	3.5958	التسويق الابتكاري في الترويج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسطات الحسابية في التسويق الابتكاري في الترويج تقدر بـ (3.59) بانحراف معياري قدره (0.65) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على محور التسويق الابتكاري في الترويج.

<sup>1</sup> موقع الشركة على حساب فايسبوك.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (6.33) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا الشركة الوطنية للتأمين تعتمد على التسويق الابتكاري في الترويج بدرجة عالية جدا.

كما يتبين أيضا أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل من أو تساوي (0.01)، وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بأوافق بشدة. حيث تحتل العبارة "تتركز الإعلانات المبتكرة لمؤسستكم على المنافع التي يسعى الزبون الحصول عليها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.33)، وانحراف معياري قدره (0.63) وقيمة "t" تساوي (14.65)، ثم تليها العبارة "تمتاز إعلانات مؤسستكم بعرض أشياء غير مألوفة وتثير الفضول والانتباه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (3.93)، وانحراف معياري قدره (0.90)، وقيمة "t" تساوي (7.14)، ثم تأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة "تروج مؤسستكم منتجاتها على مواقع التواصل الاجتماعي" بمتوسط حسابي يساوي (3.66)، وانحراف معياري قدره (1.05)، وقيمة "t" تساوي (4.36).

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حول بعض عبارات هذا المحور التي جاء مستوى دلالتها أكبر من (0.05)، وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05)، وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بمحايد، وهما العبارتين، "تعتمد مؤسستكم على المؤثرين لجذب الزبائن"، بمتوسط حسابي يساوي (3.14)، وانحراف معياري قدره (1.14)، وقيمة "t" تساوي (0.88)، ثم تليها العبارة "لدى مؤسستكم تطبيق إلكتروني متاح للزبائن للبيع والاتصال ودعم قوى البيع في الشركة"، بمتوسط حسابي يساوي (2.89)، وانحراف معياري قدره (1.15)، وقيمة "t" تساوي (-0.62).

وما يفسر النتائج أعلاه إدراك الشركة لأهمية إثارة فضول العملاء من خلال الاعتماد على وسائل غير مألوفة تلفت الانتباه وتثير الرغبة لدى الزبائن، ومن صور التسويق الابتكاري في الترويج للشركة:

- إنشاء موقع إلكتروني متفاعل يمثل الواجهة لنشاط الشركة والذي يعبر عن رغبتها لمواكبة التطور والحدثة، كما يمكن طالب وثيقة التأمين من معرفة السعر التأميني للمنتج الذي يرغب في اقتنائه؛

- إرسال رسائل نصية عبر الهواتف النقالة SMS، لاستقبال رسالة تنبيه لتجديد العقود، أو استلام رسالة تعلم عن جاهزية شيك التعويض.

- المشاركة في الأحداث العامة (معارض السيارات، سباق السيارات)، والمشاركة في حملات إجراءات السلامة على الطرق لتحسين صورتها.

- تقديم ملصقات للسيارات كهدايا رمزية لزيائنها عند الاكتتاب.

### 5.1.2.5. تحليل إجابات قوى البيع لمحور التسويق الابتكاري في الأفراد

للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات محور التسويق الابتكاري في الأفراد، يتكون هذا البعد من أربع فقرات موزعة في الاستبيان وفقاً للترتيب الآتي (19-20-21-22)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13.5): مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في الأفراد في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق بشدة)	000.	8.090	66010.	3.7708	توظف مؤسستكم الشباب المبدعين لشغل المناصب المهمة
دال (موافق بشدة)	000.	7.684	78889.	3.8750	يحرص موظفو مؤسستكم على أداء عملهم بأسلوب متميز وبطريقة مبتكرة
دال (موافق بشدة)	000.	4.960	84399.	3.6042	يساهم الموظفون في دعم عمليات تطوير الابتكار في مؤسستكم
دال (موافق بشدة)	000.	7.973	77842.	3.8958	يتميز الموظفون لمؤسستكم بفعالية كبيرة
دال (موافق بشدة)	000.	8.656	62948.	3.7865	التسويق الابتكاري في الأفراد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية في التسويق الابتكاري لبعدها الأفراد يقدر بـ (3.78) بانحراف معياري قدره (0.62) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا موافق على محور التسويق الابتكاري في الأفراد.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدره بـ (8.65) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا الشركة الوطنية للتأمين تعتمد على التسويق الابتكاري في الأفراد بدرجة عالية جداً.

كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور كلها أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05)

بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بأوافق بشدة. حيث تحتل العبارة "يتميز الموظفون لمؤسستكم بفعالية كبيرة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.77) وقيمة "t" تقدر ب (7.97)، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة "يحرص موظفو مؤسستكم على أداء عملهم بأسلوب متميز وبطريقة مبتكرة" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.78) وقيمة "t" تقدر ب (7.68)، لتحتل العبارة "توظف مؤسستكم الشباب المبدعين لشغل المناصب المهمة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.66) وقيمة "t" تقدر ب (8.09)، وفي الأخير تحتل العبارة "يساهم الموظفون في دعم عمليات تطوير الابتكار في مؤسستكم" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.84) وقيمة "t" تقدر ب (4.96).

تتم الشركة بشكل كبير باختيار موظفين ذوي كفاءة، حيث تسهر على تدريبهم وتطوير موظفيها سواء على مستوى الإدارات أو على مستوى الإنتاج بشكل مستمر، حيث تعتبر الشركة التأمينية الوحيدة بالجزائر التي تمتلك مراكز للتدريب، كما تقوم الشركة بمسابقات التحدي وفقا لأهداف يتوجب تحقيقها تقدم لهم فيها مكافآت تحفيزية للمتفوقين، وما يلاحظ من الجدول أن الشركة تُقلص عدد موظفيها من خلال إعادة توزيع ذكية كجزء من منظمة أكثر كفاءة، بهدف الحفاظ على الوظائف قدر الإمكان والتحسين المستمر في جودة القوى العاملة، حيث تقوم باتجاه إعادة التوزيع الداخلي لملء الوظائف الشاغرة، كما يعتبر معدل دوران الموظفين منخفض.

#### 6.1.2.5. تحليل إجابات قوى البيع لمحور التسويق الابتكاري في العمليات

للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات محور التسويق الابتكاري في العمليات، يتكون هذا البعد من ستة فقرات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب الآتي (23-24-25-26-27-28)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14.5): مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في العمليات في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى

البيع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق بشدة)	000.	19.413	46842.	4.3125	تتميز عمليات إنتاج وتقديم الخدمات في مؤسستكم بسهولة ووضوح الإجراءات
دال (موافق بشدة)	000.	17.766	51183.	4.3125	تقدم مؤسستكم خدماتها التأمينية بطرق حديثة، سهلة وغير معقدة
غير دال (محايد)	666.	-.434	99800.	2.9375	تستخدم مؤسستكم تقنيات تكنولوجيا التأمين لتسهيل عملية الاكتتاب
غير دال (محايد)	094.	1.711	92804.	3.2292	تعتمد مؤسستكم على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين أداء الموظفين وأتمتة AUTOMATION العمليات
دال (موافق بشدة)	000.	11.639	69446.	4.1667	تطور مؤسستكم اجراءات تسوية المطالبات لدى قوتها البيعية
دال (موافق بشدة)	000.	10.199	65097.	3.9583	تقوم مؤسستكم بمعالجة الشكاوى بسرعة وبطريقة مبتكرة وفق تطلعات الزبائن
دال (موافق بشدة)	000.	14.065	40364.	3.8194	التسويق الابتكاري في العمليات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية في التسويق الابتكاري في العمليات تقدر بـ (3.81) بانحراف معياري قدره (0.40) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا موافق بشدة على محور التسويق الابتكاري في العمليات.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (14.06) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا الشركة الوطنية للتأمين تعتمد على التسويق الابتكاري في العمليات بدرجة عالية جدا.

كما يتبين أيضا أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة

أقل من أو تساوي (0.01)، وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بأوافق بشدة. حيث تحتل العبارتين "تتميز عمليات إنتاج وتقديم الخدمات في مؤسستكم بسهولة ووضوح الإجراءات"، "تقدم مؤسستكم خدماتها التأمينية بطرق حديثة، سهلة وغير معقدة" نفس المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.31) وانحراف معياري يساوي (0.46)، (0.51) على التوالي، ثم تليه العبارة في المرتبة الثانية "تطور مؤسستكم اجراءات تسوية المطالبات لدى قوتها البيعية" بمتوسط حسابي يساوي (4.16) وانحراف معياري يقدر بـ (0.69)، وتأتي في المرحلة الأخيرة العبارة "تقوم مؤسستكم بمعالجة الشكاوى بسرعة وبطريقة مبتكرة وفق تطلعات الزبائن" بمتوسط حسابي يساوي (3.95) وانحراف معياري يقدر بـ (0.65).

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حول بعض عبارات هذا المحور التي جاء مستوى دلالتها أكبر من (0.05)، وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05)، وهي تمثل العبارة التي أجاب عليها المبحوثين بمحايد، وهما العبارتين:

- "تعتمد مؤسستكم على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين أداء الموظفين وأتمتة العمليات"، بمتوسط حسابي يساوي (3.22)، وانحراف معياري قدره (0.92)، وقيمة "t" تساوي (1.71).

- "تستخدم مؤسستكم تقنيات تكنولوجيا التأمين لتسهيل عملية الاكتتاب"، بمتوسط حسابي يساوي (2.93)، وانحراف معياري قدره (0.99)، وقيمة "t" تساوي (-0.43).

وتفسر هذه النتائج على أن الشركة تتبنى الابتكار التسويقي في العمليات حيث أنها تدرك أهمية تتبع أساليب وطرق مبتكرة لتسهيل عملية الاكتتاب واستخدام الأنترنت لتمكين المكتتبين من حساب أقساط الشيء المؤمن عليه كالتأمين على السيارات والتأمين على السكن، حتى تحافظ على مكتبيها، وتحسن من صورتها الذهنية لديهم.

#### 7.1.2.5. تحليل إجابات قوى البيع لمحور التسويق الابتكاري في الدليل المادي

للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات محور التسويق الابتكاري في الدليل المادي، نعرض فيما يلي نتائج الاستبيان حيث يتكون هذا البعد من أربع فقرات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب الآتي (29-30-31-32)، من أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15.5): مستوى تطبيق التسويق الابتكاري في الدليل المادي في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر

قوى البيع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق بشدة)	000.	6.805	95441.	3.9375	يمتاز شكل وتصميم نقاط البيع بالجاذبية
دال (موافق بشدة)	000.	4.798	99266.	3.6875	تحرص مؤسستكم على حداثة المعدات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة
دال (موافق بشدة)	000.	5.755	92804.	3.7708	تعتمد مؤسستكم على تكنولوجيا اتصال حديثة في تقديم خدماتها
دال (موافق بشدة)	000.	5.252	96182.	3.7292	توفر مؤسستكم وسائل الراحة اللازمة لزيائنها
دال (موافق بشدة)	000.	6.670	81153.	3.7813	التسويق الابتكاري في المحيط المادي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية في التسويق الابتكاري في الدليل المادي قدر بـ (3.78) بانحراف معياري قدره (0.81) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بـ: موافق على محور التسويق الابتكاري في الدليل المادي.

وما يؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة المقدره بـ (6.67) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا الشركة الوطنية للتأمين تطبق التسويق الابتكاري في الدليل المادي بدرجة عالية جدا.

ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في نفس الاتجاه لجميع العبارات، والتي تفوق قيمة المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل من (0.01)، فهي تمثل العبارات التي تم الإجابة عليها كلها بأوافق بشدة من قبل المبحوثين. وقد جاءت العبارة "يمتاز شكل وتصميم نقاط البيع بالجاذبية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.93) وانحراف معياري يساوي (0.95) وقيمة "t" تساوي (6.08)، ثم تليه العبارة في المرتبة الثانية "تعتمد مؤسستكم على تكنولوجيا اتصال حديثة في تقديم خدماتها" بمتوسط حسابي يساوي (3.77) وانحراف معياري يساوي (0.92) وقيمة "t" تساوي (5.75)، وتأتي العبارة "توفر مؤسستكم وسائل الراحة اللازمة لزيائنها" في المرتبة الثالثة بمتوسط



حسابي يساوي (3.72) وانحراف معياري يقدر بـ (0.96) وقيمة "t" تساوي (5.25)، أما العبارة "تحرص مؤسستكم على حداثة المعدات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة" فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.68) وانحراف معياري يقدر بـ (0.99) وقيمة "t" تساوي (4.94).

وما يفسر النتائج أعلاه هو اهتمام الشركة بالتسويق الابتكاري في الدليل المادي لها، حيث قامت عام 2016 بتغيير واجهة الشركة وإضفاء هوية جديدة وموحدة لها لجميع وكالاتها المتوزعة في مختلف ربوع الوطن، حيث قررت الشركة الرائدة في السوق الابتعاد عن الخلفية الصفراء السائدة التي رافقتها لعقود من الوجود (ديسمبر 1963)، كما شرعت في تحسين نقاط بيعها، للتأثير البصري على الزبون ومختلف العناصر التي يمكن تحسسها من طرف الزبائن كالديكور العصري، والجو الملائم ولون الحائط باللونين الأصفر والرمادي الذي أصبح يميز وكالات الشركة، من أجل خلق التميز لدى زبائنها.

كما قامت الشركة بإعادة تصميم وثيقة التأمين الخاصة بها من حيث الشكل حيث أصبح حجمها أقل من النوع (A4) ما زاد من جاذبية وثيقة تأمين الشركة، أما وثيقة التأمين على الكوارث الطبيعية فتتم في ورقة بجهة واحدة وهذا إبداع من طرف الشركة لتمييز منتجاتها عن المنافسين.

### 2.2.5. عرض وتحليل إجابات المستجوبين على محور أداء قوى البيع

للتعرف على مستوى أداء قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية بسطيف للشركة الوطنية للتأمين، فقد تم تقسيم محور أداء قوى البيع إلى أداء مالي وأداء غير مالي، حيث يشمل الأداء المالي ثلاثة أبعاد هي: بعد تحصيل الأقساط، بعد تحقيق الأهداف، وبعد الأرباح. أما الأداء غير المالي فهو يشمل بعدين: بعد الحصة السوقية وبعد تسوية المطالبات (سمعة الشركة). ولتقدير مستواها يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والاتجاه العام لإجابات الأفراد المستجوبين على عبارة كل بعد من أبعاد هذا المحور، وجاءت النتائج موضحة في الجداول الموالية:

جدول رقم (16.5): أبعاد محور أداء قوى البيع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق بشدة)	000.	18.212	40736.	4.0708	تحصيل الأقساط
دال (موافق بشدة)	000.	13.301	52739.	4.0125	تحقيق الأهداف
دال (موافق بشدة)	000.	11.010	56109.	3.8917	الأرباح
دال (موافق بشدة)	000.	18.888	36375.	3.9917	الأداء المالي
دال (موافق بشدة)	000.	21.293	46096.	4.4167	الحصة السوقية
دال (موافق بشدة)	000.	7.042	62518.	3.6354	التعويضات (سمعة الشركة)
دال (موافق بشدة)	000.	15.762	45100.	4.0260	الأداء غير المالي
دال (موافق بشدة)	000.	19.808	35287.	4.0089	أداء قوى البيع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

على ضوء النتائج المبينة في الجدول، يتضح أن مستوى الموافقة لأبعاد محور أداء قوى البيع بدرجة موافق لقوى البيع محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور أداء قوى البيع (4.00) بانحراف معياري مقداره (0.35)، وتحقق قوى البيع محل الدراسة مستوى أداء غير مالي أفضل بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.45)، مقارنة بمستوى الأداء المالي لقوى البيع بمتوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري قيمته (0.36). ويعتبر بعد الحصة السوقية أفضل أداء غير مالي تحققه قوى البيع بمتوسط حسابي قدره ب (4,14) وانحراف معياري (0.46)، ثم يليه بعد تسوية المطالبات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قيمته (0.62)، أما على مستوى الأداء المالي فتحقق قوى البيع أفضل أداء في تحصيل الأقساط بمتوسط حسابي قدره ب (4.07) وانحراف معياري قيمته (0.40)، ثم يليه في المرتبة الثانية بعد تحقيق الأهداف بمتوسط قدره (4.01) وانحراف معياري قيمته (0.52). في حين جاء بعد الأرباح في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قيمته (0.56).

من أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من الأبعاد على حدى فيما يلي:

### 1.2.2.5. تحليل إجابات قوى البيع على أبعاد الأداء المالي

تم الاعتماد على ثلاث أبعاد للأداء المالي؛ المتمثلة في:

أ. بعد تحصيل الأقساط

نقدم في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة حول اهتمام قوى البيع محل الدراسة بتحصيل الأقساط. حيث قسم هذا البعد إلى خمس فقرات موزعة في الاستبيان وفقاً للترتيب الآتي (33-34-35-36-37)، من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مستوى الموافقة للمستجوبين في العينة المدروسة على كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (17.5): تحصيل الأقساط لقوى البيع محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تحصيل الأقساط التأمينية هدف يجب أن أعمل على تحقيقه	4.5625	50133.	21.593	.000	دال (موافق بشدة)
أتعامل مع مختلف طرق الدفع (شيك، نقد، بطاقة إلكترونية) لتحصيل الأقساط التأمينية	4.6875	46842.	24.959	.000	دال (موافق بشدة)
أمتلك قوة تفاوض جيدة لتحصيل الأقساط التأمينية	4.6250	48925.	23.012	.000	دال (موافق بشدة)
يعبر معدل تحصيل الأقساط على أدائي	3.9583	1.14777	5.785	.000	دال (موافق بشدة)
معدل تحصيل الأقساط التأمينية متوسط	2.5208	98908.	-3.356	.002	دال (غير موافق بشدة)
<b>تحصيل الأقساط</b>	<b>4.0708</b>	<b>40736.</b>	<b>18.212</b>	<b>000.</b>	<b>دال (موافق بشدة)</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لتحصيل الأقساط لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف قدر بـ (4.07) بانحراف معياري قدره (0.40) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا موافق على محور تحصيل الأقساط.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (18.21) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين تعتمد على تحصيل الأقساط بدرجة عالية جداً.

كما نلاحظ أن معظم العبارات متوسطة الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.00) وهي تمثل العبارات التي أجاب المبحوثين بموافق بشدة، حيث تحتل العبارة المرتبة الأولى "أتعامل مع مختلف طرق الدفع (شيك، نقد، بطاقة إلكترونية) لتحصيل الأقساط التأمينية"، بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.46)، وقيمة "t" قدرها (24.95)، ثم تليها في المرتبة الثانية "تحصيل الأقساط التأمينية هدف يجب أن أعمل على

تحقيقه"، بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.50)، وقيمة "t" قدرها (21.59)، لتحتل العبارتين المتبقيتين نفس المرتبة "أمتلك قوة تفاوض جيدة لتحصيل الأقساط التأمينية"، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.48)، وقيمة "t" قدرها (23.01)، "يعبر معدل تحصيل الأقساط على أدائي" ، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.14) ، وقيمة "t" قدرها (5.78).

كما تم تسجيل عبارات متوسطها الحسابي أقل من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارة دالة وسالبة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل من (0.01) وهي تمثل العبارة التي أجاب المبحوثون بغير موافق، وهي:

- "معدل تحصيل الأقساط التأمينية متوسط"، بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.98)، وقيمة "t" قدرها (-3.35).

وتفسر هذه النتيجة أن تحصيل الأقساط التأمينية هو الهدف الأساسي للعملية التأمينية التي تقوم بها قوى البيع للشركة من أجل توفير السيولة اللازمة للوفاء بالتزاماتها المستقبلية اتجاه المكتتبين، كما أن تحصيل الأقساط من قبل قوى البيع يدخل ضمن حساب عمولة الوكلاء العامين ومكافأة العمل الجماعي للمنتجين في الوكالات المباشرة، ما يجعلهم يكتفون بجهودهم البيعية ويستخدمون فنون التفاوض لإقناع المكتتبين المرشحين من أجل تحصيل أقساطهم التأمينية كاملة. ولتحصيل الأقساط المكتتبه تشجع الشركة استخدام جميع وسائل الدفع كاستخدام البطاقات الإلكترونية أو الحصول على شيك أو نقدا.

#### ب. بعد تحقيق الأهداف:

نقدم في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء قوى البيع محل الدراسة في تحقيق الأهداف. وقسم هذا البعد إلى خمس فقرات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب الآتي (38-39-40-41-42)، من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مستوى موافقة المستجوبين في المؤسسات المدروسة على مختلف العبارات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (18.5): تحقيق الأهداف لقوى البيع محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق بشدة)	.000	11.082	70334.	4.1250	لدي مسار جيد في تحقيق الأهداف المحددة
دال (موافق بشدة)	.000	15.330	56493.	4.2500	لدي قدرة للوصول بالمنتجات الجديدة إلى مستوى جيد من الاكتتاب
دال (موافق بشدة)	.000	8.868	84635.	4.0833	تعكس الأهداف المحققة كفاءتك
دال (موافق بشدة)	.000	6.155	91457.	3.8125	الأهداف المحددة متلائمة مع قدراتك (التسويقية، المالية)
دال (موافق بشدة)	.000	6.274	87418.	3.7917	أركز على تحقيق الأهداف المحددة لتجنب فسخ عقد التعيين مع الشركة
دال (موافق بشدة)	.000	<b>13.301</b>	<b>52739.</b>	<b>4.0125</b>	<b>تحقيق الأهداف</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية لتحقيق الأهداف قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف قدر ب (4.01) بانحراف معياري قدره (0.52) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا موافق على محور تحقيق الأهداف.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدر ب (13.30) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين تعتمد على تحقيق الأهداف بدرجة عالية جدا.

وفي نفس الاتجاه نلاحظ أن جميع متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق بشدة. حيث تحتل العبارة المرتبة الأولى "أتعامل مع مختلف طرق الدفع (شيك، نقد، بطاقة إلكترونية) لتحصيل الأقساط التأمينية"، بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.46)، وقيمة "t" قدرها (24.95)، ثم تليها في المرتبة الثانية "تحصيل الأقساط التأمينية هدف يجب أن أعمل على تحقيقه"، بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.50)، وقيمة "t" قدرها (21.59)، لتحتل العبارتين المتبقيتين نفس المرتبة "أمتلك قوة تفاوض جيدة لتحصيل الأقساط التأمينية"، بمتوسط حسابي (3.95)

وانحراف معياري (0.48)، وقيمة "t" قدرها (23.01)، "يعبر معدل تحصيل الأقساط على أدائي"، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.14)، وقيمة "t" قدرها (5.78).

وتفسر النتائج على أن قوى البيع في الشركة تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف البيعية المحددة من قبل المديرية الجهوية وذلك كونها تعتبر مؤشر يؤثر على قيمة العمولة، ومنحة الأداء الجماعي. إلا أن بعض القوى البيعية في الشركة تعتبر أن الأهداف المحققة لا تنعكس ولا تعبر على قدراتهم الحقيقية بسبب المنافسة غير الشرعية لقوى البيع من نفس الشركة أو من الشركات المنافسة خاصة فيما يتعلق بالحفاظ بالعملاء المرشحين كالمؤسسات العمومية.

### ج. بعد الأرباح

نقدم في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء قوى البيع محل الدراسة في تحقيق الأرباح. وقسم هذا البعد إلى أربع فقرات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب الآتي (43-44-45-46)، من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مستوى موافقة المستجوبين في المؤسسات المدروسة على كل العبارات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

#### جدول رقم (19.5): تحقيق الأرباح لقوى البيع محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
الأرباح التي أحققها في ازدياد مستمر.	3.8125	86679.	6.494	.000	دال (موافق بشدة)
الأرباح التي تحققتها من الأنشطة التي تقوم بها مرتفعة	3.5625	79643.	4.893	.000	دال (موافق بشدة)
أحقق أرباحا متزايدة من العروض الجديدة	4.0625	63267.	11.635	.000	دال (موافق بشدة)
هامش الربح الذي أحققه من المنتجات الجديدة كبير	3.6458	86269.	5.187	.000	دال (موافق بشدة)
أحرص دائما على تسويق المنتجات المربحة (كتأمين أخطار السكن) لزيادة الأرباح.	4.3750	53096.	17.942	.000	دال (موافق بشدة)
<b>الأرباح</b>	<b>3.8917</b>	<b>56109.</b>	<b>11.010</b>	<b>.000</b>	<b>دال (موافق بشدة)</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية لتحقيق الأرباح لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف قدر بـ (3.89) بانحراف معياري قدره (0.56) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا موافق على محور تحقيق الأرباح.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (11.01) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين تعتمد على تحقيق الأرباح بدرجة عالية جدا.

وفي نفس الاتجاه نلاحظ أن جميع متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي أجاب المبحوثين بموافق بشدة. حيث تحتل العبارة "أحرص دائما على تسويق المنتجات المرجحة (كتأمين أخطار السكن) لزيادة الأرباح" بمتوسط حسابي قدره (4,37)، وانحراف معياري (0.53)، وقيمة "t" مساوية لـ (17.94)، وتليها في المرتبة الثانية العبارة "أحقق أرباحا متزايدة من العروض الجديدة" بمتوسط حسابي قدره (4.06)، وانحراف معياري (0.63)، وقيمة "t" مساوية لـ (11,63)، وتحتل العبارة "الأرباح التي أحققها في ازدياد مستمر" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.81)، وانحراف معياري (0.86)، وقيمة "t" مساوية لـ (6.49)، وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة "هامش الربح الذي أحققه من المنتجات الجديدة كبير" بمتوسط حسابي قدره (3,64)، وانحراف معياري (0.86)، وقيمة "t" مساوية لـ (5.18)، وفي الأخير تحتل العبارة "الأرباح التي تحققها من الأنشطة التي تقوم بها مرتفعة" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.56)، وانحراف معياري (0.79)، وقيمة "t" مساوية لـ (4.89).

#### 1.2.2.5. تحليل إجابات قوى البيع على أبعاد الأداء غير المالي

تم الاعتماد على بعدين للأداء غير المالي؛ المتمثلين في:

##### أ. الحصة السوقية:

نقدم في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء قوى البيع محل الدراسة في زيادة الحصة السوقية. وقسم هذا البعد إلى خمس فقرات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب الآتي (43-44-45-46-47)، من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مستوى موافقة المستجوبين على كل العبارات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (20.5): الحصة السوقية لقوى البيع محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق بشدة)	000.	16.364	61742.	4.4583	أساهم- على مستواي الفردي -بشكل كبير في رفع الحصة السوقية لمؤسستكم
دال (موافق بشدة)	000.	20.871	50485.	4.5208	أسوق تشكيلة منتجات متنوعة لتوسيع الحصة السوقية لمؤسستكم
دال (موافق بشدة)	000.	20.299	50485.	4.4792	أركز دائما على العروض الجديدة لزيادة الاكتتاب في مختلف المنتجات
دال (موافق بشدة)	000.	22.018	49822.	4.5833	أركز دائما على جذب الزبائن المرشحين
دال (موافق بشدة)	000.	8.256	87418.	4.0417	معدل الاحتفاظ بزبائني في تزايد
دال (موافق بشدة)	000.	21.293	46096.	4.4167	الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية للحصة السوقية لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف قدر ب (4.41) بانحراف معياري قدره (0.46) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا موافق على محور الحصة السوقية. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة ب (21.29) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين يساهم في تحقيق الحصة السوقية بدرجة كبيرة جدا.

وفي نفس الاتجاه نلاحظ أن جميع متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي أجاب المبحوثين بموافق بشدة. حيث تحتل العبارة "أركز دائما على جذب الزبائن المرشحين" بمتوسط حسابي قدره (4.58)، وانحراف معياري (0.49)، وقيمة "t" مساوية ل (22.01)، وتليها في المرتبة الثانية العبارة "أسوق تشكيلة منتجات متنوعة لتوسيع الحصة السوقية لمؤسستكم" بمتوسط حسابي قدره (4.52)، وانحراف معياري (0.50)، وقيمة "t" مساوية ل (20.87)، وتحتل العبارة "أركز دائما على العروض الجديدة لزيادة الاكتتاب في مختلف المنتجات" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.47)، وانحراف معياري (0.50)، وقيمة "t" مساوية ل (20.29)، وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة "أساهم- على مستواي الفردي -بشكل



كبير في رفع الحصة السوقية لمؤسستكم" بمتوسط حسابي قدره (4.45)، وانحراف معياري (0.61)، وقيمة "t" مساوية لـ (16.36)، وفي الأخير تحتل العبارة "معدل الاحتفاظ بزبائني في تزايد" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4.04)، وانحراف معياري (0.87)، وقيمة "t" لمساوية لـ (8.25).

#### ب. نوعية الخدمة

نقدم في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء قوى البيع محل الدراسة في تسوية المطالبات. وقسم هذا البعد إلى أربع فقرات، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مستوى موافقة المستجوبين على كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (21.5):نوعية الخدمة (تسوية المطالبات) لقوى البيع محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق بشدة)	.000	12.314	.69158	4.2292	أقوم بتعويض الزبائن في الآجال المحددة في العقد
دال (موافق بشدة)	.000	9.202	.83129	4.1042	أطبق آلية التعويض المباشر للخسائر
دال (موافق بشدة)	.000	6.583	.89893	3.8542	مخزون تسوية المطالبات لدي منخفض
دال (غير موافق بشدة)	.001	-3.543	1.26305	2.3542	معدل تسوية المطالبات لدي منخفض
دال (موافق بشدة)	.000	7.042	.62518	3.6354	تسوية المطالبات (سمعة الشركة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية لتسوية المطالبات لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف قدر بـ (3.63) بانحراف معياري قدره (0.62) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا موافق بشدة على محور تسوية المطالبات.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (7.02) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذا قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين يساهم في تسوية المطالبات بدرجة عالية جدا.

كما نلاحظ أن معظم العبارات متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق بشدة، حيث تحتل العبارة "أقوم بتعويض الزبائن في الآجال المحددة في العقد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري يساوي (0.69)، وقيمة "t" مساوية لـ

(12.31)، ثم تليها العبارة "أطبق آلية التعويض المباشر للخسائر" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري يساوي (0.83)، وقيمة "t" مساوية لـ (9.20)، وتأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة "مخزون تسوية المطالبات لدي منخفض"، بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري يساوي (0.89)، وقيمة "t" مساوية لـ (6.58).

كما نلاحظ وجود عبارة متوسطها الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارة سالبة ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهي تمثل العبارات التي أجاب المبحوثين بغير موافق بشدة. وهي:

- "معدل تسوية المطالبات لدي منخفض"، بمتوسط حسابي قدره (2.35) وانحراف معياري يساوي (1.26)، وقيمة "t" مساوية لـ (-3.54).

وتفسر هذه النتيجة على أن مخزون الملفات التي لم يتم تسويتها لدى قوى البيع منخفض، أما بالنسبة للملفات التي لم يتم تسويتها بعد فهي تمثل ملفات عالقة متعلقة بالسنوات السابقة، وهذا بسبب خضوعها للمتابعة القانونية والمتعلقة بالحوادث الجسمانية، أو ملفات تم الطعن فيها ولم يتم تسويتها من قبل شركات التأمين المضادة، حيث أن الشركة الوطنية للتأمين تحرص بشدة على متابعتهم بصفة دورية (متابعة صارمة) من أجل تصفية ملفات المطالبات وتقديم تحفيزات مالية على تحقيق صفر مخزون ملفات مطالباتها.

### 3.5. عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم ضمن هذا المبحث اختبار فرضيات البحث باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وعرض نتائج الدراسة الميدانية.

#### 1.3.5. الفرضية الرئيسية الأولى

**نص الفرضية:** تتبنى الشركة الوطنية للتأمين مفهوم التسويق الابتكاري في عناصر مزيجها التسويقي بدرجة مرتفعة ضمن نشاطها؛

من أجل اختبار الفرضية الإحصائية أعلاه تم استخدام اختبار (T-test) للعينة الواحدة لتحليل عبارات التسويق الابتكاري، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (22.5): نتائج اختبار متسوى تطبيق التسويق الابتكاري في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر قوى البيع

محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
التسويق الابتكاري في المنتج	000.	16.865	48612.	4.1833	التسويق الابتكاري في المنتج
التسويق الابتكاري في التوزيع	000.	12.900	60139.	4.1198	التسويق الابتكاري في التوزيع
التسويق الابتكاري في التسعير	000.	11.649	54208.	3.9115	التسويق الابتكاري في التسعير
التسويق الابتكاري في العمليات	000.	14.065	40364.	3.8194	التسويق الابتكاري في العمليات
التسويق الابتكاري في الأفراد	000.	8.656	62948.	3.7865	التسويق الابتكاري في الأفراد
التسويق الابتكاري في المحيط المادي	000.	6.670	81153.	3.7813	التسويق الابتكاري في المحيط المادي
التسويق الابتكاري في الترويج	000.	6.335	65166.	3.5958	التسويق الابتكاري في الترويج
التسويق الابتكاري	000.	14.810	41419.	3.8854	التسويق الابتكاري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، (ملحق رقم 28، ص 362)

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للابتكار التسويقي يقدر بـ (3.88) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري مقداره (0.41)، وهو ما يؤكد على تبني الشركة الوطنية للتأمين التسويق الابتكاري في عناصر المزيج التسويقي، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة فقد قدرت (14.81) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الدلالة (0.00). إذن الشركة الوطنية للتأمين تتبنى مفهوم التسويق الابتكاري في عناصر المزيج التسويقي بدرجة عالية جدا.

وهي نفس الملاحظة التي سجلت في كافة عناصر المزيج التسويقي، بحيث جاءت كل المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وقيمة "t" المحسوبة فقد تراوحت من (6,33) إلى (16.86) وكلها دالة عند درجات حرية (47) ومستوى دلالة (0.00).

كما أن أكثر العناصر ابتكارا بين عناصر المزيج التسويقي هو المنتج بمتوسط حسابي قدر بـ (4.18) وانحراف معياري قيمته (0.48)، يليه البعد التسويق الابتكاري في التوزيع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.11) وانحراف معياري قيمته (0.60)، واحتل بعد التسويق الابتكاري في التسعير المرتبة الثالثة بمتوسط قدر بـ (3.91) وانحراف معياري قيمته (0.54)، أما التسويق الابتكاري في العمليات فهو يحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.81) وانحراف معياري قيمته (0.40)، ويليه التسويق الابتكاري في الأفراد ليحتل المرتبة الخامسة بمتوسط

حسابي قدر بـ (3.78) وانحراف معياري قيمته (0.62)، أما التسويق الابتكاري في المحيط المادي فقد احتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.78) وانحراف معياري قيمته (0.81)، وأخير احتل التسويق الابتكاري في الترويج المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.59) وانحراف معياري قيمته (0.65). وهذا ما يؤكد أن الشركة الوطنية للتأمين Saa تتبنى التسويق الابتكاري في كافة عناصر المزيج التسويقي ولكن بدرجات متفاوتة.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن التأكيد على أن الشركة الوطنية للتأمين Saa تتبنى التسويق الابتكاري في عناصر المزيج التسويقي في نشاطها بدرجة كبيرة. وبالتالي الفرضية الرئيسية الأولى محققة وبالتالي قبولها.

### 2.3.5. الفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية: مستوى أداء قوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف للشركة الوطنية للتأمين في تحسن؛ من أجل اختبار الفرضية الإحصائية أعلاه تم استخدام اختبار (T-test) للعينة الواحدة لتحليل عبارات الأداء لقوى البيع، حيث يتم اتخاذ قرار القبول عندما تكون قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، بمستوى دلالة أقل من (0.05)، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (23.5): نتائج اختبار مستوى تطبيق أداء قوى البيع محل الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تحصيل الأقساط	4.0708	40736.	18.212	000.	دال (موافق بشدة)
تحقيق الأهداف	4.0125	52739.	13.301	000.	دال (موافق بشدة)
الأرباح	3.8917	56109.	11.010	000.	دال (موافق بشدة)
الأداء المالي	3.9917	36375.	18.888	000.	دال (موافق بشدة)
الحصة السوقية	4.4167	46096.	21.293	000.	دال (موافق بشدة)
التعويضات (سمعة الشركة)	3.6354	62518.	7.042	000.	دال (موافق بشدة)
الأداء غير المالي	4.0260	45100.	15.762	000.	دال (موافق بشدة)
أداء قوى البيع	4.0089	35287.	19.808	000.	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) (انظر الملحق رقم 28، ص 363)

على ضوء النتائج المبينة في الجدول، يتضح أن مستوى الموافقة لأبعاد محور أداء قوى البيع بدرجة موافق لقوى البيع محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور أداء قوى البيع (4.00) بانحراف معياري مقداره (0.35)، وتحقق قوى البيع محل الدراسة مستوى أداء غير مالي أفضل بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.45)، مقارنة بمستوى الأداء المالي لقوى البيع بمتوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري قيمته (0.36). ويعتبر بعد الحصة السوقية أفضل أداء غير مالي تحققه قوى البيع بمتوسط حسابي قدره ب (4,14) وانحراف معياري (0.46)، ثم يليه بعد تسوية المطالبات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قيمته (0.62)، أما على مستوى الأداء المالي فتحقق قوى البيع أفضل أداء في تحصيل الأقساط بمتوسط حسابي قدره ب (4.07) وانحراف معياري قيمته (0.40)، ثم يليه في المرتبة الثانية بعد تحقيق الأهداف بمتوسط قدره (4.01) وانحراف معياري قيمته (0.52). في حين جاء بعد الأرباح في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قيمته (0.56).

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن التأكيد على أن مستوى أداء قوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف للشركة الوطنية للتأمين في تحسن مستمر. وبالتالي الفرضية الرئيسية الثانية محققة وبالتالي قبولها.

### 3.3.5. الفرضية الرئيسية الثالثة

**نص الفرضية:** يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين.

لاختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة التسويق الابتكاري (بعناصره المجتمعة) المتغير المستقل على تحسين الأداء المالي لقوى البيع، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي لقياس مساهمة عناصر التسويق الابتكاري في تحسين الأداء المالي لقوى البيع، ويوضح الجدول الموالي نتائج القياس للانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (24.5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الابتكار التسويقي وأداء قوى البيع

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل Beta	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		المتغير التابع	النموذج
		مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
0.222	0471.	0.000	5.657	0.001	13.141	0433.	2.449	الأداء	الجزء الثابت
		0.001	3.625			0111.	402.		التسويق الابتكاري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة تم الاعتماد على معنوية النموذج وقوته التفسيرية، ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يأتي:

- **معنوية النموذج:** تُبين نتائج الجدول أن إحصائية "F" تقدر ب (13,141) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره (0,001)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي مقبول إحصائياً، أي يوجد مُتغير مُفسّر من بين المتغيرات المُفسّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضاً وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) على المتغير التابع (تحسين أداء قوى البيع).

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R<sup>2</sup>" المقدرة ب (0,222)، والتي تدلّ على أن (22.2%) من التباين في المتغير التابع (تحسين أداء قوى البيع) يُفسّره المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)، والنسبة المتبقية (77.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.471) يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير التسويق الابتكاري على تحسين أداء قوى البيع، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة "T" للتسويق الابتكاري تُقدر ب (3.625) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.001)، وهو ما يؤكد تأثيرها الإيجابي القوي جداً على تحسين أداء قوى البيع، فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) يقابل تغير ب (0.402) في المتغير التابع (تحسين أداء قوى البيع). ومنه يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.402(x) + 2.449$$

مع تسجيل وجود عوامل أخرى لم تعنى بها هذه الدراسة (الثابت) تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة، إذ بلغت مستوى دلالتها (0,00). ولمعرفة مساهمة عناصر التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع قمنا باستخدام الاختبار الخطي المتعدد، والجدول الموالي يبين النتائج المتحصل عليها:  
جدول رقم (25.5): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين محاور الابتكار التسويقي وتحسين أداء قوى البيع

القرار	اختبار "T-Test"		معاملات "Bêta"	معادلة الانحدار		المتغيرات المستقلة (المُفسَّرة)
	مستوى الدلالة	قيمة "T"		الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
دال (يؤثر إيجاباً)	.000	5.056	/	.512	2.588	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
غير دال (لا يؤثر)	.663	-.439	-.074	.122	-.053	الابتكار التسويقي في المنتج
غير دال (لا يؤثر)	.425	.806	.174	.140	.113	الابتكار التسويقي في التسعير
دال (تؤثر إيجاباً)	.036	2.175	.451	.122	.265	الابتكار التسويقي في التوزيع
غير دال (لا يؤثر)	.070	1.865	.331	.096	.179	الابتكار التسويقي في الترويج
غير دال (لا يؤثر)	.400	-.851	-.166	.109	-.093	الابتكار التسويقي في الأفراد
غير دال (لا يؤثر)	.602	-.525	-.097	.161	-.085	الابتكار التسويقي في العمليات
غير دال (لا يؤثر)	.574	.567	.086	.066	.037	الابتكار التسويقي في المحيط المادي
القوة التفسيرية للنموذج				المعنوية الكلية للنموذج		
0.310	معامل التحديد ( $R^2$ )		02.573	قيمة (F)		
0.557	معامل الارتباط المتعدد (R)		0.027	المعنوية (Sig)		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين محاور التسويق الابتكاري وأبعاد أداء قوى البيع، تم الاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يأتي:

- معنوية النموذج: تُبين نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ (2.753) وهي دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0,027)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي ومقبول إحصائياً، أي يوجد على الأقل مُتغير

مُفسَّر واحد من بين المتغيرات المفسَّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضاً وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (التسويق الابتكاري) على المتغير التابع (أداء قوى البيع).

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد " $R^2$ " المقدرة بـ (0.310)، والتي تدلّ على أن (31%) من التباين في المتغير التابع (أداء قوى البيع) تفسِّره المتغيرات المستقلة (محاور التسويق الابتكاري)، والنسبة المتبقية (69%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط " $R$ " الذي بلغت قيمته (0.557) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين المتغيرات المستقلة للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج:

- وجود دلالة إحصائية لتأثير تطبيق التسويق الابتكاري في التوزيع إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن قيمة " $T$ " تُقدر بـ (2.17) وهي دالّة بمستوى دلالة قدرها (0.036)، وهو ما يؤكّد على تأثيرها الإيجابي والقوي جداً في تحسين أداء قوى البيع.

- مع عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير كل من تطبيق التسويق الابتكاري في كل من المنتج، التسعير، الترويج، الأفراد، العمليات والمحيط المادي، على أداء قوى البيع محل الدراسة، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن قيمة " $T$ " لهم تُقدر على التوالي بـ (-4.39)، (0.806)، (1.865)، (-0.851)، (-0.525) و (0.567) وكلهم غير دالّون بمستويات دلالة قدرها (0.663)، (0.425)، (0.070)، (0.400)، (0.602) و (0.574) على التوالي، وهو ما يؤكّد على عدم تأثيرها على أداء قوى البيع.

حسب قيمة المعامل " $B$ " فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (محاور التسويق الابتكاري وهي: التسويق الابتكاري في كل من المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات والدليل المادي) يقابل تغيرات بـ (-0.053)، (0.113)، (0.265)، (0.179)، (-0.093)، (-0.085) و (0.037) على التوالي في المتغير التابع (أداء قوى البيع). ومنه يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y = -0.053 (x_1) + (0.113) x_2 + (0.265) x_3 + (0.179) x_4 + (-0.093) x_5 + (-0.085) x_6 + (0.037) x_7$$

مع تسجيل وجود عوامل أخرى لم تعنى بها هذه الدراسة (الثابت) تؤثر أيضاً إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على أداء قوى البيع محل الدراسة، إذ بلغت مستوى دلالتها (0,00).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: التسويق الابتكاري في التوزيع يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة الميدانية، في حين لا يؤثر التسويق الابتكاري في المنتج، والتسويق الابتكاري في التسعير،



والتسويق الابتكاري في الترويج، والتسويق الابتكاري في الأفراد، التسويق الابتكاري في العمليات والتسويق الابتكاري في الدليل المادي على تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة الميدانية.

وبالتالي فإن التسويق الابتكاري في التوزيع يساهم في تحسين أداء قوى البيع ويعود ذلك إلى انتشار قوى البيع للشركة في مناطق بيعية يتم اختيارها وفقا للكثافة السكانية في المنطقة والأنشطة السائدة وتواجد المنافسين هذا من جهة، كما تتعدد طرق توزيع الخدمات التأمينية للشركة بين الطرق التقليدية (الوكالات المباشرة والوساطة) والطرق الحديثة (شبابيك البنوك، وكالات السيارات).

بناءً على النتائج المتحصل عليها يمكن التأكيد على أن التسويق الابتكاري ساهم بدرجة منخفضة جدا في تحسين أداء قوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف للشركة الوطنية للتأمين محل الدراسة، وعليه نقبل الفرضية.

### 1.3.3.5. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

#### أ. الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "يساهم التسويق الابتكاري في تحسين الأداء المالي لقوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف للشركة الوطنية للتأمين"؛

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة التسويق الابتكاري (بعناصره المجتمعة) المتغير المستقل على تحسين الأداء المالي لقوى البيع ويوضح الجدول الموالي نتائج القياس.

جدول رقم (26.5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الابتكار التسويقي والأداء المالي لقوى البيع محل

#### الدراسة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل Beta	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		المتغير التابع
		مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
0.298	.546	0.000	5.022	0.000	19.554	.424	2.128	الجزء الثابت
		0.000	4.422			.108	.480	التسويق الابتكاري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وتحسين الأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة تم الاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يأتي:

- **معنوية النموذج:** تُبيّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ (19.554) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي مقبول إحصائياً، أي يوجد مُتغير مُفسّر من بين المتغيرات المفسّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضاً وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) على المتغير التابع (تحسين الأداء المالي).

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد " $R^2$ " المقدر بـ (0,298)، والتي تدلّ على أن (29.8%) من التباين في المتغير التابع (تحسين أداء المالي) يُفسّره المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)، والنسبة المتبقية (70.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0,546) يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير التسويق الابتكاري على الأداء المالي الإيجابي والقوي جدا لقوى البيع، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن قيمة "T" للتسويق الابتكاري تُقدر بـ (4.422) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهو ما يؤكد تأثيرها على الأداء المالي لقوى البيع، فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) يقابل تغير بـ (0.48) في المتغير التابع (الأداء المالي). ومنه يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y=0.048X+2.128$$

مع تسجيل وجود عوامل أخرى لم تعنى بها هذه الدراسة (الثابت) تؤثر إيجاباً على الأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة، إذ بلغ مستوى دلالتها (0,00). ولمعرفة أبعاد التسويق الابتكاري المؤثرة على الأداء المالي لقوى البيع قمنا باستخدام الاختبار الخطي المتعدد، والجدول الموالي يبين النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (27.5): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين محاور التسويق الابتكاري والأداء المالي لقوى

البيع محل الدراسة

القرار	اختبار "T-Test"		معاملات "Bêta"	معادلة الانحدار		المتغيرات المستقلة (المفسّرة)
	مستوى الدلالة	قيمة "T"		المعاملات "B"	الخطأ المعياري	
دال (تؤثر)	.000	3.840	//	.722	2.771	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
غير دال (لا يؤثر)	.644	.466	.086	.171	.080	التسويق الابتكاري في المنتج
غير دال (لا يؤثر)	.700	.388	.092	.198	.077	التسويق الابتكاري في التسعير
غير دال (لا يؤثر)	.102	1.674	.383	.172	.287	التسويق الابتكاري في التوزيع
غير دال (لا يؤثر)	.344	.957	.187	.136	.130	التسويق الابتكاري في الترويج
غير دال (لا يؤثر)	.430	-.797	-.171	.154	-.123	التسويق الابتكاري في الأفراد
غير دال (لا يؤثر)	.516	-.655	-.133	.228	-.149	التسويق الابتكاري في العمليات
غير دال (لا يؤثر)	.991	.011	.002	.093	.001	التسويق الابتكاري في المحيط المادي
القوة التفسيرية للنموذج			المعنوية الكلية للنموذج			
0.161	معامل التحديد ( $R^2$ )		01.094	قيمة (F)		
0.401	معامل الارتباط المتعدد (R)		0.386	المعنوية (Sig)		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين محاور التسويق الابتكاري وأبعاد الأداء المالي، تم الاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يأتي:

- **معنوية النموذج:** تُبيّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر ب (01.094) وهي غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.386)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً غير معنوي وغير مقبول إحصائياً، أي لا يوجد على الأقل مُتغير مفسّر واحد من بين المتغيرات المفسّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضاً عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (محاور التسويق الابتكاري) على المتغير التابع (تحسين الأداء المالي لقوى البيع).

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد " $R^2$ " المقدرة ب (0.161)، والتي تدلّ على أن (16.1%) فقط من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء المالي) تفسّره المتغيرات

المستقلة (محاور تسويق الابتكاري)، والنسبة المتبقية (83.9%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.401) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين

المتغيرات المستقلة للنموذج والمتغير التابع.

- معنوية المتغيرات المستقلة: أثبت اختبار معنوية النموذج:

عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير كل أبعاد التسويق الابتكاري على تحسين الأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة "T" لهم تُقدر على التوالي بـ (1.674)، (0.957)، (0.466)، (0.388)، (0.011)، (-0.797)، و(-0.655) وهما غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0.102) (0.344) (0.644)، (0.700)، (0.991)، (0.430)، و(0.516) على التوالي، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها في تحسين الأداء المالي لقوى البيع.

فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (أبعاد التسويق الابتكاري وهي المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات والدليل المادي) يقابل فقط تغيرات بـ (0.08)، (0.07)، (0.28)، (0.13)، (-0.128)، (-0.14) و(0.001) على التوالي في المتغير التابع (تحسين الأداء المالي لقوى البيع). ومنه يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y=0.08X_1+0.07X_2+0.28X_3+0.13X_4-0.128X_5-0.14X_6+0.001X_7$$

مع تسجيل وجود عوامل أخرى لم تعنى بها هذه الدراسة (الثابت) تؤثر أيضا إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على تحسين الأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة، إذ بلغ مستوى دلالتها (0,00). إذا بصفة عامة يمكن القول أن: تطبيق الابتكار في عناصر المزيج التسويقي لابتكاري لا يؤثر على تحسين الأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة.

ويعود ذلك لأن من مهام قوى البيع في شركات التأمين بذل جهود دائم في زيادة بيع الوثائق التأمينية وتحصيل الأقساط من المكتتبين لمختلف المنتجات التي توفرها، إضافة إلى تحقيق الأهداف البيعية للشركة لزيادة أرباحها سواء قامت الشركة بتطوير عناصر مزيجها التسويقي مجتمعة كلها أو في أحد عناصره، أو لم تقم بذلك.

بناءً على النتائج المتحصل عليها يمكن التأكيد أن التسويق الابتكاري يساهم في تحسين الأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين. ومنه فالفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة محققة بدرجة ضعيفة جدا وبالتالي قبولها.

من خلال النتائج تم التوصل إلى مساهمة التسويق الإبتكاري في تحسين الأداء المالي لقوى البيع باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري والأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة، أما نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين عناصر التسويق الابتكاري والأداء المالي لقوى البيع محل الدراسة أظهرت بعدم مساهمة

كل عنصر على حدى في تحسين الأداء المالي، وهذا يعني أن كل عنصر من عناصر التسويق الابتكاري لوحده لا يؤثر في الأداء المالي، وإنما يتطلب التسويق الابتكاري في عناصره مجتمعة حتى يساهم في تحسين الأداء المالي لقوى البيع. ولتفصيل أكثر سنحاول اختبار كل بعد للأداء المالي على حدى

**- بعد الأقساط المحصلة:**

نص الفرضية: "يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحصيل الأقساط في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة التسويق الابتكاري (بعناصره المجتمعة) المتغير المستقل على أداء قوى البيع في تحصيل الأقساط ويوضح الجدول الموالي نتائج القياس:

جدول رقم (28.5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة في

**تحصيل الأقساط**

معامل التحديد $R^2$	معامل Beta	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		النموذج	المتغير التابع
		مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
0.127	,356	,000	5,121	130.0	06.668	,529	2,711	الجزء الثابت	الأداء غير المالي
		,013	2,582			,136	,350	التسويق الابتكاري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة في تحصيل الأقساط قمنا بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يأتي:

- معنوية النموذج: تُبيّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ (6.668) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره (0,013)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي مقبول إحصائياً، أي يوجد متغير مُفسّر من بين المتغيرات المفسّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضاً وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) على المتغير التابع (أداء قوى البيع في تحصيل الأقساط).

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد " $R^2$ " المقدره بـ (0.127)، والتي تدلّ على أن (12.7%) من التباين في المتغير التابع (أداء قوى البيع في تحصيل الأقساط) يُفسّرهُ المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)، والنسبة المتبقية (87.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط " $R$ " الذي بلغت قيمته (0.356) يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير التسويق الابتكاري على أداء قوى البيع في تحصيل الأقساط الإيجابي القوي، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة " $T$ " للتسويق الابتكاري تُقدر بـ (2.582) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,01)، وهو ما يؤكد على تأثيرها على أداء قوى البيع في تحصيل الأقساط لقوى البيع، فحسب قيمة المعامل " $B$ " فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) يقابله تغير بـ (0.350) في المتغير التابع (أداء قوى البيع في تحصيل الأقساط). مع تسجيل وجود عوامل أخرى لم تعنى بها هذه الدراسة (الثابت) تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على أداء قوى البيع في تحصيل الأقساط.

بناءً على النتائج المتحصل عليها يمكن التأكيد أن التسويق الابتكاري يساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحصيل الأقساط في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين. ومنه فالفرضية محققة بدرجة ضعيفة جدا وبالتالي قبولها.

- **بعد تحقيق الأهداف:**

نص الفرضية: "يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحقيق الأهداف في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة التسويق الابتكاري (بعناصره المجتمعة) المتغير المستقل على أداء قوى البيع في تحقيق الأهداف ويوضح الجدول الموالي نتائج القياس:

جدول رقم (29.5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة في تحقيق الأهداف

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل Beta	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		النموذج	المتغير التابع
		مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
0.148	,356	,000	3,118	0.00	7.966	,677	2,112	الجزء الثابت	تحقيق الأهداف
		,013	2,822			,173	,489	التسويق الابتكاري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة في تحقيق الأهداف قمنا بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يأتي:

- معنوية النموذج: تُبيّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ (7.966) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي مقبول إحصائياً، أي يوجد مُتغير مُفسّر من بين المتغيرات المُفسّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضاً وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) على المتغير التابع (أداء قوى البيع في تحقيق الأهداف).

- القوة التفسيرية للنموذج: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R<sup>2</sup>" المقدرة بـ (0.148)، والتي تدلّ على أن (14.7%) من التباين في المتغير التابع (أداء قوى البيع في تحقيق الأهداف) يُفسّره المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)، والنسبة المتبقية (85.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.384) يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية جداً بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- معنوية المتغيرات المستقلة: أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير التسويق الابتكاري على أداء قوى البيع في تحصيل الأقساط الإيجابي القوي، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن قيمة "T" للتسويق الابتكاري تُقدر بـ (2,822) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,01)، وهو ما يؤكد على تأثيرها على أداء قوى البيع في تحصيل الأقساط لقوى البيع، فحسب قيمة المعامل "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) يقابل تغير بـ (0,489) في المتغير التابع (أداء قوى البيع في تحقيق الأهداف).

مع تسجيل وجود عوامل أخرى لم تعنى بها هذه الدراسة (الثابت) تؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً على أداء قوى البيع في تحقيق الأهداف.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن التأكيد أن التسويق الابتكاري يساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحقيق الأهداف في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين. ومنه فالفرضية محققة بدرجة ضعيفة وبالتالي قبولها.

#### - بعد زيادة الأرباح

نص الفرضية: "يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في زيادة الأرباح في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة التسويق الابتكاري (بعناصره المجتمعة) المتغير المستقل على أداء قوى البيع في زيادة الأرباح ويوضح الجدول الموالي نتائج القياس:

جدول رقم (30.5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة في

#### زيادة الأرباح

معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	معامل <b>Beta</b>	اختبار <b>T</b>		اختبار <b>F</b>		معامل الانحدار		المتغير التابع	النموذج
		مستوى الدلالة	<b>T</b>	مستوى الدلالة	<b>F</b>	الخطأ المعياري	المعاملات <b>B</b>		
,196	,443	,031	2,231	0.00	11,217	,700	1,561	زيادة الأرباح	الجزء الثابت
		,002	3,349			,179	,600		التسويق الابتكاري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة في تحقيق الأهداف قمنا بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يأتي:

- معنوية النموذج: تُبين نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ (11,217) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي مقبول إحصائياً، أي يوجد مُتغير مُفسّر من بين



المتغيرات المفسّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) على المتغير التابع (أداء قوى البيع في تحقيق الأرباح).

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد " $R^2$ " المقدرة بـ (0.196)، والتي تدلّ على أن (19.6%) من التباين في المتغير التابع (أداء قوى البيع في زيادة الأرباح) يُفسّره المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)، والنسبة المتبقية (80.4%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط " $R$ " الذي بلغت قيمته (0,443) يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير التسويق الابتكاري على أداء قوى البيع في تحصيل الأقساط الإيجابي القوي، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة " $T$ " للتسويق الابتكاري تُقدر بـ (3,349) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهو ما يؤكد على تأثيرها على أداء قوى البيع في زيادة الأرباح لقوى البيع، فحسب قيمة المعاملات " $B$ " فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) يقابله تغير بـ (0,600) في المتغير التابع (أداء قوى البيع في زيادة الأرباح). مع تسجيل وجود عوامل أخرى لم تعنى بها هذه الدراسة (الثابت) تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على أداء قوى البيع في زيادة الأرباح.

بناءً على النتائج المتحصل عليها يمكن التأكيد أن التسويق الابتكاري يساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في زيادة الأرباح بدرجة ضعيفة في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين. ومنه الفرضية محققة وبالتالي قبولها.

#### ب. الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

**نص الفرضية:** "يساهم التسويق الابتكاري في تحسين الأداء غير المالي لقوى البيع في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين"؛

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة التسويق الابتكاري (بعناصره المجتمعة) المتغير المستقل على الأداء المالي لقوى البيع ويوضح الجدول الموالي نتائج القياس:

جدول رقم (31.5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري والأداء غير المالي لقوى البيع محل الدراسة

معامل التحديد $R^2$	معامل Beta	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		النموذج	المتغير التابع
		مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
0.088	.297	0.000	4.623	0.040	04.454	.599	2.769	الجزء الثابت	الأداء غير المالي
		0.040	2.111			.153	.324	التسويق الابتكاري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري والأداء غير المالي لقوى البيع محل الدراسة تم الاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يأتي:

- معنوية النموذج: تُبيّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ (4.454) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي مقبول إحصائياً، أي يوجد مُتغير مُفسّر من بين المتغيرات المُفسّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضاً وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) على المتغير التابع (الأداء غير المالي).

- القوة التفسيرية للنموذج: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد " $R^2$ " المقدرة بـ (0,088)، والتي تدلّ على أن (8.8%) من التباين في المتغير التابع (الأداء غير المالي) يُفسّره المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)، والنسبة المتبقية (91.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0,297) يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- معنوية المتغيرات المستقلة: أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير التسويق الابتكاري على الأداء غير المالي لقوى البيع الإيجابي القوي، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن قيمة "T" للتسويق الابتكاري تُقدر بـ (2.111) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,04)، وهو ما يؤكد على تأثيرها على الأداء المالي لقوى البيع، فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) يقابله تغير بـ (0.324) في المتغير التابع (الأداء غير المالي).

مع تسجيل وجود عوامل أخرى لم تعنى بها هذه الدراسة (الثابت) تؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً على الأداء غير المالي لقوى البيع محل الدراسة، إذ بلغ مستوى دلالتها (0,00). ولتحديد عناصر التسويق الابتكاري المؤثرة على الأداء غير المالي قمنا بالاعتماد على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

جدول رقم (32.5): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين محاور التسويق الابتكاري والأداء غير المالي لقوى البيع محل الدراسة

القرار	اختبار "T-Test"		معاملات "Bêta"	معادلة الانحدار		المتغيرات المستقلة (المفسّرة)
	مستوى الدلالة	قيمة "T"		الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
دال (تؤثر)	.000	4.961	/	.485	2.405	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
غير دال (لا يؤثر)	.113	- 1.622	-.250	.115	-.187	التسويق الابتكاري في المنتج
غير دال (لا يؤثر)	.267	1.125	.223	.133	.150	التسويق الابتكاري في التسعير
دال (تؤثر إيجاباً)	.042	2.100	.400	.115	.242	التسويق الابتكاري في التوزيع
دال (تؤثر إيجاباً)	.016	2.514	.410	.091	.229	التسويق الابتكاري في الترويج
غير دال (لا يؤثر)	.546	-.609	-.109	.103	-.063	التسويق الابتكاري في الأفراد
غير دال (لا يؤثر)	.894	-.134	-.023	.153	-.020	التسويق الابتكاري في العمليات
غير دال (لا يؤثر)	.245	1.181	.165	.063	.074	التسويق الابتكاري في الحيط المادي
القوة التفسيرية للنموذج				المعنوية الكلية للنموذج		
0.418	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )		04.103	قيمة (F)		
0.646	معامل الارتباط المتعدد (R)		0.002	المعنوية (Sig)		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين محاور التسويق الابتكاري وتحسين الأداء غير المالي لقوى البيع قمنا بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يأتي:

- معنوية النموذج: تُبيّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ (04.103) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره (0,002)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي ومقبول إحصائياً، أي يوجد على الأقل مُتغير

مفسّر واحد من بين المتغيرات المفسّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضاً وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (التسويق الابتكاري) على المتغير التابع (تحسين الأداء غير المالي).

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد " $R^2$ " المقدرة بـ (0.418)، والتي تدلّ على أن (41.8%) من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء غير المالي) تفسّره المتغيرات المستقلة (عناصر التسويق الابتكاري)، والنسبة المتبقية (58.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط " $R$ " الذي بلغت قيمته (0.646) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين المتغيرات المستقلة للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج:

- وجود دلالة إحصائية لتأثير كل من تطبيق التسويق الابتكاري في التوزيع وتطبيق التسويق الابتكاري في الترويج إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن قيمة " $T$ " تُقدر على التوالي بـ (02.10) و(02.514) وكلها دالة بمستويات دلالة قدرها (0.042) و(0.016) على التوالي، وهو ما يؤكد على تأثيره الإيجابي والقوي جداً على تحسين الأداء غير المالي لقوى البيع محل الدراسة.

- مع عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير كل من تطبيق التسويق الابتكاري في المنتج وتطبيق التسويق الابتكاري في التسعير، تطبيق التسويق الابتكاري في الأفراد، وتطبيق التسويق الابتكاري في العمليات وتطبيق التسويق الابتكاري في الدليل المادي على تحسين الأداء غير المالي لقوى البيع محل الدراسة، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن قيمة " $T$ " لهم تُقدر على التوالي بـ (-01.622)، (01.125)، (-0.609)، (-0.134) و(01.181) وهي غير دالة بمستويات دلالة قدرها (0.113)، (0.267)، (0.564)، (0.894) و(0.245) على التوالي، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها في تحسين الأداء غير المالي لقوى البيع.

فحسب قيمة المعاملات " $B$ " فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (محاور التسويق الابتكاري وهي: تطبيق التسويق الابتكاري في التوزيع وتطبيق التسويق الابتكاري في الترويج) يقابل تغيرات بـ (0.242) و(0.229) على التوالي في المتغير التابع (تحسين الأداء غير المالي لقوى البيع).

مع تسجيل وجود عوامل أخرى لم تعنى بها هذه الدراسة (الثابت) تؤثر أيضاً إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على تحسين الأداء قوى البيع محل الدراسة، إذ بلغ مستوى دلالتها (0,00).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: تطبيق التسويق الابتكاري في التوزيع وتطبيق يؤثر إيجاباً على تحسين الأداء غير المالي لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين، في حين لا يساهم تطبيق بقية عناصر المزيج التسويقي على تحسين الأداء غير المالي لقوى البيع.

وتعزى هذه النتيجة على أن قوى البيع في شركات التأمين تلعب دوراً مزدوجاً، ويتمثل الدور الأول في اعتبارهم قناة توزيعية للخدمات التي تقدمها شركات التأمين، أما الدور الثاني فيتمثل في كونهم يمثلون عنصر مهم من عناصر المزيج الترويجي لها، حيث يقع على عاتقهم خلق الوعي التأميني للأفراد وتقديم النصح والاستشارة للمنتجات التأمينية الأكثر ملاءمة لاحتياجاتهم وشرح شروط العقد التأميني بعناية وما تتطلبه عملية التعويض من مدة التصريح وكيفية التعويض وما يتحمله المكتب من الخسائر كاقطاعات، ما يجعل العملية التأمينية واضحة تتخللها الشفافية، ما يؤدي إلى خلق علاقة مستمرة معهم يتخللها الرضا ما يزيد من دالة الولاء، الأمر الذي يؤدي حتماً إلى جذب زبائن جدد من خلال الكلمة المنطوقة الإيجابية عنها بالتالي زيادة حصتها السوقية.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن التأكيد أن التسويق الابتكاري يساهم في تحسين الأداء غير المالي لقوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين. ومنه فالفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة محققة وبالتالي قبولها.

وللتفصيل أكثر سنقوم باختبار مساهمة التسويق الابتكاري على كل بعد للأداء غير المالي لقوى البيع محل الدراسة على حدى  
- بعد الحصة السوقية:

نص الفرضية: "يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تنمية الحصة السوقية في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة التسويق الابتكاري (بعناصره المجتمعة) المتغير المستقل على أداء قوى البيع في تنمية الحصة السوقية ويوضح الجدول الموالي نتائج القياس:

جدول رقم (33.5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة في تنمية الحصة السوقية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل Beta	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		النموذج	المتغير التابع
		مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
0,177	,421	,000	4,467	00.0	9.886	,582	2,598	الجزء الثابت	الأداء غير المالي
		,003	3,144			,149	,468	التسويق الابتكاري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

- لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وأداء قوى البيع محل الدراسة في تنمية الحصة السوقية تم الاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يأتي:
- معنوية النموذج: تُبيّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ (9.886) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي مقبول إحصائياً، أي يوجد مُتغير مُفسّر من بين المتغيرات المُفسّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضاً وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) على المتغير التابع (تنمية الحصة السوقية).
  - القوة التفسيرية للنموذج: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R<sup>2</sup>" المقدرة بـ (0.117)، والتي تدلّ على أن (11.7%) من التباين في المتغير التابع (تنمية الحصة السوقية) يُفسّره المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)، والنسبة المتبقية (88.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.421) يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.
  - معنوية المتغيرات المستقلة: أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن قيمة "T" للأجر تُقدر بـ (3,144) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهو ما يؤكد على تأثيرها على تنمية الحصة السوقية، فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) يقابل تغير بـ (468) في المتغير التابع (تنمية الحصة السوقية).

مع تسجيل وجود عوامل أخرى لم تعنى بها هذه الدراسة (الثابت) تؤثر على أداء قوى البيع محل الدراسة في تنمية الحصة السوقية، إذ بلغ مستوى دلالتها (0,00).

وتعزى هذه النتائج إلى أن معدل الاحتفاظ بالزبائن للشركة عرف ثبات لمدة ثلاث سنوات (2017.2018.2019) والذي بلغ 64% حسب تصريح مسؤول قسم التسويق بالمديرية الجهوية سطيف، ويتمثل الزبائن الدائمون في المؤسسات العمومية وأصحاب المصانع، أما الزبائن الذين يكتتبون في منتج التأمين على السيارات فبعضهم يجددون وثائقهم والبعض الآخر يغيرون الشركة كما تعرف الشركة اقبالا لزبائن جدد.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن التأكيد أن التسويق الابتكاري يساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تنمية الحصة السوقية بدرجة ضعيفة في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين. ومنه الفرضية محققة وبالتالي قبولها.

- بعد نوعية الخدمة:

نص الفرضية: "يساهم التسويق الابتكاري في تحسين نوعية الخدمة (تسوية المطالبات) في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة التسويق الابتكاري (بعناصره المجتمعة) المتغير المستقل في تحسين نوعية الخدمة (تسوية المطالبات) ويوضح الجدول الموالي نتائج القياس:

جدول رقم (34.5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحسين نوعية الخدمة (تسوية المطالبات)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل Beta	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		النموذج	المتغير التابع
		مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
,014	,119	,001	3,405	0.422	,656	,582	2,940	الجزء الثابت	تحسين نوعية الخدمة
		,422	,810			,149	,179	التسويق الابتكاري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الابتكاري وتحسين نوعية الخدمة تم الاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يأتي:

- معنوية النموذج: تُبيّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر ب (0,656) وهي غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.42)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً غير معنوي وغير مقبول إحصائياً، أي لا يوجد مُتغير مُفسّر من بين المتغيرات المفسّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضاً عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) على المتغير التابع (تحسين نوعية الخدمة).

- القوة التفسيرية للنموذج: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد " $R^2$ " المقدرة ب (0,014)، والتي تدلّ على أن (0,01%) من التباين في المتغير التابع (تحسين نوعية الخدمة) يُفسّره فقط المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)، والنسبة المتبقية (99,99%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0,119)، يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- معنوية المتغيرات المستقلة: أثبت اختبار معنوية النموذج عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير التسويق الابتكاري على تحسين نوعية الخدمة، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن قيمة "T" للتسويق الابتكاري تُقدر ب (0,810) وهي غير دالة بمستوى دلالة قدره (0,422)، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على تحسين نوعية الخدمة، فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغيير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) يقابل تغير ب (0,17) فقط في المتغير التابع (تحسين نوعية الخدمة).

مع تسجيل وجود عوامل أخرى لم تعنى بها هذه الدراسة (الثابت) تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً أيضاً على أداء قوى البيع محل الدراسة في تحسين نوعية الخدمة، إذ بلغ مستوى دلالتها (0,00).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: التسويق الابتكاري لا يؤثر في تحسين أداء قوى البيع في نوعية الخدمة.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن نفي أن التسويق الابتكاري يساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحسين نوعية الخدمة في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين. ومنه فالفرضية غير محققة وبالتالي رفضها.



### 2.3.3.5. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

سيتم الاعتماد على نتائج الفرضيات باستخدام الاستبيان ونتائج اختبار الفرضيات باستخدام البيانات من أجل قبول ورفض الفرضية الرئيسية الثالثة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

أ. مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية لمساهمة التسويق الابتكاري في تحسين الأداء قوى البيع محل الدراسة بالمديرية الجهوية سطيف

سيتم الاعتماد على التقارير السنوية للمديرية الجهوية سطيف لمقارنة النتائج المتحصل عليها من خلال استخدام بيانات الاستبيان والنتائج المتحصل عليها من المديرية الجهوية سطيف.

#### - بعد الأقساط المحصلة

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج قبول أو رفض الفرضية باستخدام الإختبارين:

جدول رقم (35.5): مقارنة نتائج بعد الأقساط المحصلة

نتيجة الاستبيان	نتيجة البيانات
مقبولة	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال المؤشرات التتم عرضها في الفصل الرابع للأقساط المحصلة لقوى البيع محل الدراسة تبين أن معدل تحصيل الأقساط السنوية جيد، حيث أن نسبة تحصيل الأقساط للفترة 2012-2019 من قبل الوكلاء العاميين تمثل 100% أما نسبة تحصيل الأقساط من قبل الوكالات المباشرة فهي تفوق نسبة 85% بسبب المناقصات والصفقات التي تفوز بها.

وقد تبين أيضا من خلال مؤشر نسبة الزيادة في المبيعات الناتجة عن التسويق الابتكاري في المنتج زيادة حجم الاكتتاب وتحصيل الأقساط للضمانات الجديدة في الفترة 2016-2019، حيث عرفت نسبة المساهمة في إجمالي الأقساط للضمانات الاختيارية لمنتج السيارات تزيادا كما يلي: 0.64%، 3.51%، 12.22%، 14.96% للسنوات 2016، 2017، 2018، 2019 على التوالي.

وعلى هذا فإن التسويق الابتكاري يساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحصيل الأقساط في المديرية الجهوية سطيف.

#### - بعد تحقيق الأهداف

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج قبول أو رفض الفرضية باستخدام الإختبارين:

جدول رقم (36.5): مقارنة نتائج بعد تحقيق الأهداف

نتيجة الاستبيان	نتيجة البيانات
مقبول	مرفوض

المصدر: من إعداد الباحثة.

وهذا يعني أن نتائج الاستبيان لا تعكس دائما واقع الأداء الحقيقي لقوى البيع، ومن خلال جدول انحراف الأداء في الأهداف السنوية لقوى البيع في المديرية الجهوية سطيف التي تم التطرق إليها في الفصل الرابع، نلاحظ أنه في السنتين 2012 و 2013 لم تتمكن كل القوى البيعية من تحقيق الأهداف المحددة لهم، إلا أنه في عام 2014 لوحظ تحسن في تحقيق الأهداف. كما شهدت السنوات من 2015 إلى غاية 2018 تحسنا في تحقيق الأهداف حيث نلاحظ أن عدد قوى البيع الذين قاموا بتحقيق الأهداف في تزايد، وهذا لا يعني أن تحقيق الأهداف البيعية يتعلق بالابتكارات التسويقية للشركة بل يتعلق بعدة معايير تعتمد عليها المديرية الجهوية في تحديد الهدف لكل نقطة بيع والمتمثلة في:

عادة ما يتم تحديد الأهداف لقوى البيع عدد العقود وإجمالي الأقساط من خلال:

✓ المقارنة بين ما تم تحقيقه في السنة N و N-1.

✓ وتحديد الأهداف حسب منتجات التأمين.

✓ عدد الموظفين في كل وكالة مباشرة.

✓ عدد الزبائن.

✓ تموقع الوكالة

✓ نشاط المنطقة

وبالتالي فإن التسويق الابتكاري لا يساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحقيق الأهداف في المديرية الجهوية سطيف.

- بعد الأرباح

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج قبول أو رفض الفرضية باستخدام الإختبارين:

جدول رقم (37.5): مقارنة نتائج بعد الأرباح

نتيجة الاستبيان	نتيجة البيانات
مقبولة	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الاعتماد على طريقة اختبار "t" لعينتين مرتبطتين واختبار الانحدار البسيط الخطي أظهر الاختباران قبول الفرضية: "يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في زيادة الأرباح في المديرية الجهوية سطيف".

وتعزى هذه النتيجة إلى انتهاج الشركة لسياسة التنوع الذي أدى إلى تراجع حصة التأمين على السيارات وارتفاع حصة السوق فيما يخص الفروع خارج السيارات، كون أن فرع التأمين على السيارات فرع خاسر، فإن دالة الاكتتاب بعد سياسة التنوع ساهمت في تحقيق الأرباح للمديرية الجهوية سطيف، من خلال نقص المطالبات للمنتجات خارج السيارات التي تتميز بانخفاض درجة وقوع الخطر.

كما أن الشركة الوطنية للتأمين شأها شأن الشركات الأخرى تعمل على تقييم أداء نقاط بيعها في مختلف مناطق البيع لها، إن كانت تحقق ربح أو خسارة، وهذا يعني أن القوى البيعية تسعى جاهدة لتحقيق الأرباح للشركة، كون أن تحقيق الخسارة لسنوات متتالية يعرض الوكلاء العاميين إلى فسخ عقد التعيين من جهة.

وبالتالي فإن التسويق الابتكاري يساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تحقيق الأرباح في المديرية الجهوية سطيف.

## ب. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

### ب.1. بعد نوعية الخدمة

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج قبول أو رفض الفرضية باستخدام الإختبارين:

جدول رقم (38.5): مقارنة نتائج بعد نوعية الخدمة

نتيجة الاستبيان	نتيجة البيانات
مرفوضة	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال البيانات التي لدينا إضافة إلى الإجراءات التي قامت بها الشركة لتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمكاتبين والتي قمنا بحصرها في تسوية ملفات المطالبات، والمتمثلة في:

- إنشاء منصة IPA تسمح بمتابعة عملية تقييم الخسائر وإصلاحها لمنتج السيارات بالتعاقد مع كل Renault، وPeugeot.

- توظيف خبراء التصليح وجبر الخسائر ففي حالة انكسار زجاج السيارة مثلا تقوم الشركة بإرساله إلى أقرب خبير لإصلاحه، ما يجعل الشركة تطبق آلية التعويض المباشر للخسائر IDA.

- المتابعة بصفة دورية (متابعة صارمة) لأداء قوتها البيعية في تصفية ملفات المطالبات وتخفيض مخزون ملفات المطالبات.

- كما شرعت بداية سنة 2021 إلى تسوية كل ملفات الحوادث في غضون خمسة عشر يوما (15) فقط، التي يكون فيها كلا الطرفين المتسببين بنفس حادث الاصطدام بسياراتهم متعاقدين مع وكلاء شركة Saa، ومن يتعدى هذه المدة يتعرض للعقاب.

- ويعود سبب عدم تسوية الملفات والتي بقيت عالقة نتيجة دخول أصحابها إلى المحاكم نتيجة الخسائر الجسدية، أو نتيجة عدم قيام الشركات المعاكسة بدفع التعويض عن مكنتيها.

- استخدام Intranet بين مختلف الوكالات للشركة لانتقال المعلومة، وأتمتة التبادلات مع شركة الخبرة التابعة SAE-Exact (استيلاء تقارير الخبراء، قبول الإصلاح، والانهاء من التصليح...)، إضافة لإنشاء منصات لإدارة المطالبات والطعون.

بناءً على نتائج البيانات التي لدينا قمنا بقبول الفرضية والتي تتمحور حول "التسويق الابتكاري يساهم في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في نوعية الخدمة في المديرية الجهوية سطيف".

### 2.3.3.5. النموذج النهائي للدراسة

يتضح من خلال نتائج اختبار نموذج الدراسة أن العلاقات الخاصة بفرضيات الدراسة ذات معنوية إحصائية، حيث أثبتت نتائج اختبار الانحدار البسيط معنوية النموذج ووجود دلالة إحصائية بين التسويق الابتكاري والأداء لقوى البيع، فوفقا للنتائج المتحصل عليها تبين أن التسويق الابتكاري يساهم في تحسين أداء قوى البيع بنسبة 22.2%، ويتضح من خلال نتائج اختبار الانحدار المتعدد أن عناصر التسويق الابتكاري تؤثر بنسبة 31% في تحسين الأداء المالي لقوى البيع، إلا أن جميع عناصر التسويق الابتكاري لا تؤثر في تحسين الأداء لقوى البيع باستثناء التسويق الابتكاري في التوزيع الذي له تأثير إيجابي وقوي.

كما يتبين من نتائج اختبار الانحدار البسيط أن التسويق الابتكاري يساهم بنسبة 29.8% في الأداء المالي لقوى البيع، ويتضح من خلال نتائج اختبار الانحدار المتعدد أن عناصر التسويق الابتكاري تؤثر بنسبة 16% في تحسين الأداء المالي لقوى البيع، إلا أن جميع عناصر التسويق الابتكاري غير دالة إحصائيا بمعنى تؤثر كل العناصر مجتمعة معا في تحسين الأداء المالي لقوى البيع أما كل عنصر لوحده لا يؤثر، حيث أكدت نتائج اختبارات الانحدار البسيط وجود دور للتسويق الابتكاري في تحسين الأداء المالي لقوى البيع في مختلف أبعاده كما يلي:

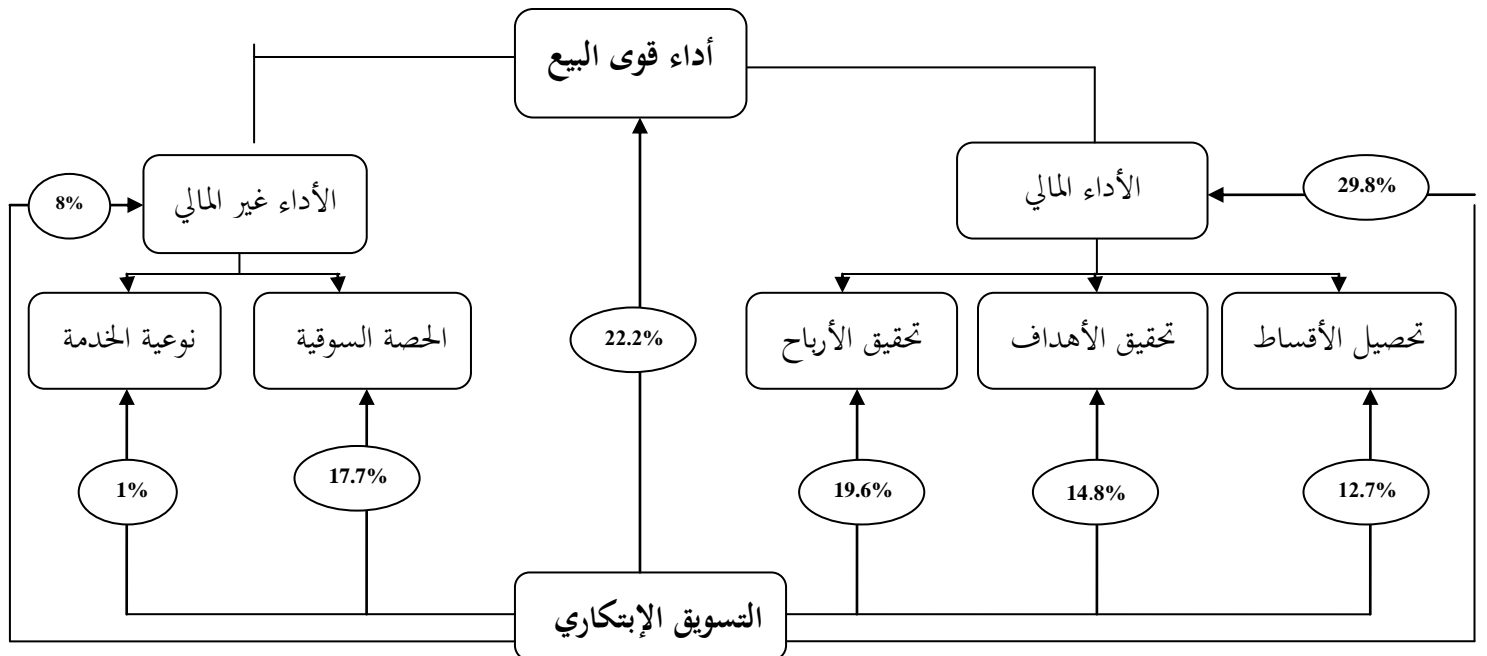
- يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في تحصيل الأقساط بنسبة 12.7%.
- يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في تحقيق الأهداف بنسبة 14.8%.
- يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في زيادة الأرباح بنسبة 19.6%.

ويتبين من نتائج اختبار الانحدار البسيط أن التسويق الابتكاري يساهم بنسبة 8% في الأداء غير المالي لقوى البيع، ويتضح من خلال نتائج اختبار الانحدار المتعدد أن عناصر التسويق الابتكاري تؤثر بنسبة 41.8% في تحسين الأداء المالي لقوى البيع، إلا أن جميع عناصر التسويق الابتكاري غير دالة إحصائياً ومنه فهي لا تؤثر في تحسين الأداء المالي لقوى البيع باستثناء التسويق الابتكاري في التوزيع والتسويق الابتكاري في الترويج، أكدت نتائج اختبارات الانحدار البسيط وجود دور للتسويق الابتكاري في تحسين الأداء المالي لقوى البيع في مختلف أبعاده كما يلي:

- يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في زيادة الحصة السوقية بنسبة 17.7%.
- يساهم التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في نوعية الخدمة بنسبة 1%.

وفيما يلي الشكل رقم (2.5) يوضح نتائج نموذج الدراسة:

الشكل رقم (38.5): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

## خلاصة:

لقد جاء هذا الفصل بمثابة إسقاط دراستنا النظرية على أرض الواقع ومحاولة إثباتها ميدانيا على مستوى قوى البيع للشركة الوطنية للتأمين عبر المديرية الجهوية سطيف. ولتحقيق ذلك تم تحليل نتائج الدراسة الإحصائية، وقمنا بدعمها ببعض المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع مسؤولي إدارة التسويق وإدارة المتابعة والإحصاء في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين Saa، ومعلومات تحصلنا عليها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع قوى البيع محل الدراسة. ثم تم اختبار فرضيات الدراسة، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على بعض الأدوات الإحصائية كنموذج الانحدار البسيط والمتعدد، الذي ثبت من خلاله:

\_\_ **قبول الفرضية الرئيسية الأولى:** مستوى تبني الشركة الوطنية للتأمين لمفهوم التسويق الابتكاري في عناصر مزيجها التسويقي ضمن نشاطها مرتفع.

\_\_ **قبول الفرضية الرئيسية الثانية:** مستوى أداء قوى البيع في المديرية الجهوية بسطيف للشركة الوطنية للتأمين في تحسن؛

\_\_ **قبول الفرضية الرئيسية الثالثة:** يساهم التسويق الابتكاري في تحسن أداء قوى البيع في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين؛

\_\_ **قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الفرعية الرئيسية الثالثة:** يساهم التسويق الابتكاري في تحسن أداء المالي لقوى البيع في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين؛ حيث ثبت:

- مساهمة التسويق الابتكاري في تحسن أداء قوى البيع محل الدراسة في زيادة الأرباح بدرجة ضعيفة في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين.

- مساهمة التسويق الابتكاري في تحسن أداء قوى البيع محل الدراسة في تحصيل الأقساط في المديرية الجهوية سطيف.

- عدم مساهمة التسويق الابتكاري في تحسن أداء قوى البيع محل الدراسة في تحقيق الأهداف في المديرية الجهوية سطيف

\_\_ **قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الفرعية الرئيسية الثالثة:** يساهم التسويق الابتكاري في تحسن أداء غير المالي لقوى البيع في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين؛ حيث ثبت:

- مساهمة التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في تنمية الحصة السوقية بدرجة ضعيفة في المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين.
- مساهمة التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في نوعية الخدمة في المديرية الجهوية سطيف



الخاتمة



## تمهيد:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء قوى البيع في شركات التأمين، حيث تم تحديد مساهمته وضرورته في الشركة الوطنية للتأمين عبر المديرية الجهوية سطيف التي كانت محل للدراسة التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا وأسئلته الفرعية بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية التسويق الابتكاري في مختلف عناصر المزيج التسويقي للخدمة؛ وكذا دوره في تحسين أداء قوى البيع في شركة التأمين، وقد تم اختيار الشركة الوطنية للتأمين باعتبارها الشركة المهيمنة في سوق التأمين بالجزائر وتبني التسويق الابتكاري في استراتيجياتها التسويقية، كما أنها تملك أكبر عدد قوى بيع، والذين يعتبرون المرآة العاكسة للشركة، ويتأثر أداؤهم بسياساتها التسويقية المتبعة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، نوجزها في:

## أولاً: نتائج الدراسة

- لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة التي طبقت على الشركة الوطنية للتأمين (Saa) بالمديرية الجهوية سطيف إلى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:
- من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان وتحليل نتائج الدراسة واستعراض واستخدام أساليب التحليل الإحصائي تبين أن نتائج الدراسة قد أحابت إجابة وافية على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية؛
  - لمسنا من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي أن الشركة الوطنية للتأمين (Saa) تتبنى مفهوم التسويق الابتكاري في عناصر مزيجها التسويقي بدرجة عالية عند تصميم الاستراتيجية التسويقية لها، لكن بدرجة متفاوتة تختلف من عنصر لآخر؛
  - تهتم أن الشركة الوطنية للتأمين (Saa) بأن تكون السبابة في طرح المنتجات الجديدة في السوق من أجل تلبية احتياجات الزبائن ومواكبة قدراتهم الشرائية. وعادة ما تقوم الشركة بتطوير التغطيات للمنتجات الحالية للشركة وتقديمها في حلة جديدة لمواكبة احتياجات وإمكانيات زبائنها ما يسهل على قوتها البيعية عرض تشكيلة متنوعة للمنتجات التأمينية التي يقدمها، حيث أنها تتفادى طرح منتج جديد مبتكر بسبب ارتفاع سعره لعدم امتلاكها المعلومات الدقيقة حول حسامة الخسائر المترتبة عنه؛
  - من خلال المقابلات التي قمنا بها مع مسؤول قسم التسويق ومن خلال تحليل سجلات ووثائق الشركة يتضح أن الشركة الوطنية للتأمين (Saa) تتبنى التمايز الجغرافي لتوزيع خدماتها التأمينية لتمتد إلى مناطق جغرافية جديدة

وبعيدة لرفع حصتها السوقية، حيث أنها تعتبر الشركة الرائدة من حيث عدد شبكات التوزيع، إلا أنها يجب أن توازن عدد نقاط بيعها من منطقة لأخرى، فمثلاً نجد في ولاية برج بوعرييج أنها تحتوي فقط على وكالتين مباشرتين متباعدين إحداها وسط الولاية والأخرى في راس الوادي، مقارنة بولاية بجاية التي تتكون من 22 وكالة (مباشرة/عامية).

- إن مختلف قنوات التوزيع التي تعتمد عليها الشركة تدخل تحت إطار قنوات التوزيع التقليدية، ما يوجب على الشركة أن تعي أهمية تنوع طرق توزيعها في توسيع قاعدة الحصول على الزبائن، خاصة الذين يرغبون في إنتاج الخدمة بأنفسهم أو يبحثون عن تجربة طرق جديدة وسهلة، فالتطور التكنولوجي يشجع على الإبداع والابتكار في استخدام منافذ أخرى تعتبر سهلة وبتكاليف أقل كاستخدام تطبيقات الهاتف الذكي للاكتتاب والاعتماد على الإنترنت للقيام بالاكتتاب والدفع الإلكتروني أو إرسال محضر الحادث (e-constat)، ووضع آلات البيع في أماكن مدروسة كالمطارات والمحلات التجارية الكبرى.

- تمثل قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين المحرك الأساسي لتحقيق الريادة في السوق ما يوجب عليها الاهتمام بالحفاظ عليهم من خلال تامين جهودهم ودعمها بالمكافآت المالية والمعنوية، ففقدانها لهم يؤدي إلى نقص الخبرة للشركة وفقدان ثروة معرفية، فنجد مثلاً الوكالتين الحاملين للرمزين 3252 و 3253 تحققان أداءً جيداً في جمع الأقساط للشركة.

- تحرص الشركة الوطنية للتأمين على اختيار وتوظيف فئة الشباب المبدعين لصقل مواهبهم والاستفادة من طاقاتهم، حيث تسهر على تدريبهم وتحفيزهم لأداء مهامهم بفعالية، وهذا بالنسبة للموظفين في المديرية الجهوية سطيف والوكالات المباشرة، على عكس الوكلاء العامين فنجد أن معظمهم يفوقون سن الأربعين لقدم تمثيلهم للشركة وكذا شروط عقد التعيين الذي يشترط أن يكون سنهم 25 سنة فما أكثر.

- اهتمام الشركة الوطنية للتأمين (Saa) بالدليل المادي وتوحيده على مختلف نقاط بيعها كالأثاث والتجهيزات، الديكور الداخلي والديكور الخارجي، لتوحيد هويتها وترسيخ صورة واحدة في أذهان زبائنها.

- إن طرح منتجات جديدة على شكل حزم ساهم في زيادة أداء قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين (Saa) بسطيف في تحصيل الأقساط التأمينية للمنتجات التأمينية المرحة والتي تتميز بانخفاض وقوع الخطر كمنتجات التأمين على السكن، فقد ساهمت العروض الجديدة لمنتج السيارات كعرض لحباب وعرض حربي/مهني من زيادة الاكتتاب في عقد التأمين متعدد الأخطار المنازل والذي ساعد في زيادة الأرباح للشركة.

- ساهمت الإجراءات المتبعة من قبل الشركة لتعويض المتضررين في تحسين أداء قوى البيع محل الدراسة في المديرية الجهوية في تسوية المطالبات سواء على مستوى الوكالات المباشرة أو على مستوى الوكلاء العاميين، ومن بينها الإجراء الصارم الذي تحرص الشركة على تطبيقه والمتمثل في ضمان التعويض المباشر للمطالبات المتعلقة بتأمين السيارات للمتضررين المكتتبين لدى مختلف وكالات المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين (Saa) بسطيف في غضون 15 يوم وإلا تتعرض الوكالات المعنية للعقوبة، وتبقى عملية الطعن بين الوكالتين دون انتظار المتضرر.

### ثانيا: اقتراحات الدراسة

بناءً على النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات من أجل تعزيز أداء الشركة الوطنية للتأمين، والتي ندرجها في:

- من أجل تنمية مبيعات المنتجات التأمينية وتقليص فجوة سوء الفهم بين حملة الوثائق ومقدميها، لا بد أن تهتم الشركة بتدريب قوتها البيعية على تحديد ومعرفة الحاجة التأمينية لطالبي التأمين وتقديم أفضل التغطيات لمواجهة التهديدات المستقبلية التي يمكن أن تقع لهم، مع الحرص على شرح الشروط المتعلقة بالوثيقة التأمينية وحدود التغطية ومدة التصريح بالحادث، وفي الأخير قيمة التعويض والاقتطاعات التي يسوف يتحملها الزبون.

- يجب على الشركة الوطنية للتأمين توسيع وتنوع المنتجات التي تقوم بتوزيعها عبر شبائيك التأمين المصرفي كاستهداف أصحاب القروض المصغرة ANGEM مثلا بدل توزيع منتجات الزراعة فقط.

- نظراً لكثافة شبكة الشركة الوطنية للتأمين (Saa)، يجب أن تتم هذه العملية في إطار عمل منظم بشكل مثالي من أجل تجنب أي تداخل في الاختصاص الإقليمي بين الوكالات في نفس المنطقة.

- إن أفضل وسيلة ترويجية يمكن أن تنتهجها الشركة لتحسين سمعتها والتأثير على الزبائن هو تحسين وتقليص مدة تسوية المطالبات وتقديم التعويض، كون أن هذه الأخيرة تمثل مؤشر مهم للزبون للمفاضلة بين شركة تأمينية على غرار شركة تأمينية أخرى منافسة. أما بالنسبة لأخطار المؤسسات فيعتبر تنظيم اللقاءات مع أرباب العمل ومسيري المؤسسات العمومية والخاصة أفضل تأثيراً، كما يعتبر تقديم الهدايا الملموسة المعتبرة للزبون أفضل وسيلة ترويجية للحفاظ على الزبائن وتوطيد العلاقة معهم.

- تعتبر قوى البيع أداة ترويجية فعالة لا بد من استغلالها من أجل جذب زبائن جدد وتنمية الحصة السوقية وزيادة ربحية الشركة، الأمر الذي يستدعي تدريبهم على فن الإلقاء وسرد القصص لبعض الحوادث المأساوية من أجل

لفت انتباه الزبائن والتأثير فيهم، وغرس أهمية التأمين في توفير الحماية لهم في أذهانهم، باعتباره مظلة أمان للخسائر المستقبلية التي يمكن أن تقع لهم.

- لتعزيز عمل قوى البيع في بيع الخدمات التأمينية يجب أن تفكر شركات التأمين بجدية على اعتماد الوسائل الإلكترونية، كإنشاء منصة أو تطبيق هاتف يخلق آلية الاكتتاب والدفع، تسمح بتسجيل بعض المعلومات العامة عن هوية المكتتبين التي لا تأخذ وقت ويتم إيصال الوثيقة لهم عبر البريد أو إرسال نسخة إلكترونية لهم.

- للحفاظ على الزبائن وإدامة العلاقة معهم، يمكن لشركات التأمين إنشاء رصيد خاص بالزبائن المرشحين يتم تجميع فيه نقاط عن كل عقد تم إبرامه ولم يقابل بالتعويض للخسارة، حيث تترجم هذه النقاط إلى قيمة مالية يمكن اعتبارها رصيد دفع مسبق يسمح بالخصم التلقائي وتحصيل الأقساط التأمينية.

- يعتبر التحول الرقمي وإزالة الطابع المادي للوثائق التأمينية واستخدام العقود الذكية ضرورة حتمية لتحسين تجربة العميل وتجويد الخدمة المقدمة لهم والتميز عن الشركات التأمينية الأخرى، من خلال تشجيع الدفع الإلكتروني والبطاقات الإلكترونية لإثبات الهوية وتقديم رقمية التوقيع.

- يعتبر التأمين على الأجهزة الإلكترونية كالهاتف الذكي والحاسوب واللوحة الرقمية سوق واعدة لشركات التأمين بالجزائر، حيث أصبحت تتميز بارتفاع أسعارها وتحمل أصحابها خسارة مالية عند تلفها أو ضياعها.

- الابتكار في الوسائل الترويجية والإبداع في عرض الأفكار المشوقة والجذابة لنشر ثقافة التأمين بين الأفراد.

- ضرورة إشراك قوى البيع في العمليات الابتكارية للشركة باعتبارهم مصدر مهم للمعلومات حول مشاكل واحتياجات الزبائن، التي يمكن تجسيدها على شكل منتجات جديدة توفر حلولاً لمشاكلهم وتلبي احتياجاتهم، كما يجب أن تحرص على الحفاظ على أفراد قوى البيع المبدعين وتدريبهم وتحفيزهم للإتيان بالأفكار الإبداعية التي تمكنها من التصدي للمنافسين.

- تملك المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين (Saa) بسطيف قوى بيع مؤهلة وفعالة مثل الوكالات الحاملة للرموز 2872، 2868، 2878 لذا يجب التفكير جدياً في تقديم مكافآت تحفيزية لهم نظراً للجهود المبذولة لانجاز مهامهم.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

- على ضوء الدراسة التي قمنا بها تبين لنا مجموعة من المواضيع تستحق الدراسة والتي تدرج ضمن موضوع الدراسة الحالية والمتمثلة في:
- دور التسويق الابتكاري في خلق القيمة لدى المكتتبين في شركات التأمين.
  - مساهمة التسويق الابتكاري في بحوث التسويق في تحسين أداء شركات التأمين.
  - تأثير الابتكار التكنولوجي على صناعة التأمين.
  - تأثير التسويق الابتكاري في العلامة التجارية على تنافسية الشركات التأمين.



## قائمة المراجع

أولاً: مصادر باللغة العربية

الكتب:

1. فتحي أحمد ذياب العواد، المبيعات والتسويق في المنظمات المعاصرة، الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
2. أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.
3. أحمد جابر الحسين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري، القاهرة، مصر، 2015.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2002.
5. أحمد شاکر عسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
6. أحمد محمد لطفي أحمد، نظرية التأمين (المشكلات العملية والحلول الإسلامية)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
7. أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في المنظمات، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، 2009.
8. أسعد عطوان، يوسف مطر، مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2018.
9. أسعد كامل الياس، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، دانييل م. ستويل، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2002.
10. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
11. إيهاب خليفة، مجتمع ما بعد المعلومات: تأثير الثورة الصناعية الرابعة على الأمن القومي، العربي للنشر والتوزيع، ابو ظبي، 2014.
12. إيهاب كمال، مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
13. بشير علاق، حميد الطائي، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2009.
14. بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.

15. جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006.
16. حميد الطائي وآخرون، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
17. حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
18. حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2019.
19. حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواسي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري - تكنولوجي، مطبعة ابن العربي، دون ذكر بلد النشر، 2013.
20. ربما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريديش إيبيرت، بيروت، لبنان، 2016.
21. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
22. زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
23. سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
24. سعيد اوكيل، الابتكار التكنولوجي: لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، 2011.
25. السيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، دار الكتب المصرية، جمهورية مصر العربية، 2019.
26. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
27. السيد نصر الدين السيد، الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2010.
28. شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح ابراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
29. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2009.
30. شيماء سالم، الإتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2006.
31. طارق قندوز، المقاربة التسويقية والصناعة التأمينية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.



32. عبد الحميد الطائي، سماح وليد نجيب، الأساليب الكمية في التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
33. عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009.
34. عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2014.
35. عبد القادر جعفر، نظام التأمين الإسلامي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2006.
36. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
37. عبد الله حسن مسلم، إدارة التأمين والمخاطر، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
38. عبد الله محمد اسعد، تدريب المدربين طريقك لاحتراق التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2016.
39. عطا الله محمد تيسير الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
40. علاء فرحان، بناء طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
41. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، مصر، 2002.
42. علي فلاح زغي، إدارة المبيعات: منظور تطبيقي ووظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
43. فريد كورتل، مدخل للتسويق، دار الكنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2012.
44. قاسم أحمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي، إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
45. قندوز عبد الكريم، الابتكار المالي ومقدمة إلى الهندسة المالية، E-Kutub، ط1، لندن، 2017.
46. كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.

47. كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
48. ماتثيو شوارتز، أساسيات إدارة المبيعات، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
49. مأمون نسيم عكروش، سهير نسيم عكروش، تطوير منتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
50. مبروك حسين، المدونة الجزائرية للتأمينات، دار هومة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2006.
51. محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموح، e-Kutub ltd، ط1، لندن، 2019.
52. محمد توفيق البلقاني، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار الكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
53. محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمي الحديثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
54. محمد عبيدات، عبد الله سمارة، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
55. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
56. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002.
57. مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط، تنفيذ، تقويم البرامج التدريبية)، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
58. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010.
59. معراج هواري وآخرون، تسويق خدمات التأمين: واقع سوق الحالي وتحديات المستقبل، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013.
60. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير والتنمية في الوطن العربي، جامعة الدول العربية بالقاهرة، مصر، 1999.

61. نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
62. نادية ياس البياتي، التأمين الالزامي من المسؤولية الناشئة عن حوادث السيارات، المركز القومي للاصدارات القانونية، ط1، القاهرة، مصر، 2010.
63. ناصر عبد الحميد، التأمين التكافلي: التطبيق العملي للإقتصاد الإسلامي، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر، 2014.
64. نبيل حواء، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2007.
65. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2003.
66. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الدجلة للنشر ولتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
67. نظام موسى السويدان، سمير عزيز العبادي، تسويق الأعمال: التسويق الصناعي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
68. نور الدين الشيخ العبيد، كيف تتفوق الشركات بالاستخدام الصحيح للمعلومات والعاملين وتكنولوجيا المعلومات، دونالد مارشاند، وليام كنينغر، مكتبة العبيكان، عمان، الأردن، 2004.
69. هاني جزاع ارتيمة، إدارة الخطر والتأمين، دارالحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
70. هاني جزاع ارتيمة، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين: منظور إداري كمي وإسلامي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
71. هاني حامد ضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
72. وهيب رضا عبد الرزاق، سعيد نزال محمد، بدر عبد العزيز، إدارة الأفراد، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 1987.
73. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة التأمين والمخاطر، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

أطروحات دكتوراه:

1. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
2. جبار بوكثير، تسيير قوى البيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- الواقع والأفاق-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013.
3. شوقي بورقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2010-2011.
4. طلحة عبد القادر، قياس كفاءة المؤسسات التعليمية باستخدام التحليل التطويقي البيانات (DEA)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، غير منشورة، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016-2017.
5. عامر أسامة، تقييم كفاءة صناعة التأمين التجاري في الجزائر: دراسة حالة شركات التأمين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2018-2019.
6. عبد الفتاح داودي، دور الابتكار في تفعيل أداءات قطاع الاتصالات - دراسة مقارنة بين الجزائر ومجموعة من دول شرق الاوسط وشمال إفريقيا-، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016-2017.
7. عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه في فلسفة التسويق، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، الأردن، 2005.
8. كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسة دراسة حالة متعاملين الهاتف النقال بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017.
9. غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية مجمع صيدال: أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018.

مقالات:

1. أشرف محمد دوابه، رؤية استراتيجية لمواجهة تحديات التأمين التكافلي الإسلامي، ISLAM EKONOMİSİ VE FİNANSİ DERGİSİ، العدد الثاني، جامعة اسطنبول صباح الدين الزعيم، 2016.
2. أمين بن سعيد وآخرون، واقع سوق التأمين الجزائري ودوره في تمويل الاقتصاد الوطني في ظل نجاح تكنولوجيا التأمين، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد الأول، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.
3. بوزقاري عبلة، اثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن دراسة استطلاعية على عينة من المستهلكين ماركة (عمر بن عمر) بولاية بسكرة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
4. حيتالة معمر، سمسار التأمين في القانون الجزائري، مجلة القانون والمجتمع، العدد الأول، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
5. رتيبة طرطاق، عبد الرحمن العايب، قواعد قياس الملاءة المالية في شركات التأمين: دراسة مقارنة، مجلة البحوث والدراسات، العدد 5، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.
6. زينب ابن الطيب، سليمان بن إبراهيم الرباعي، الأدوار الجديدة لأخصائي المعلومات للتعامل مع البيانات الضخمة، مجلة دراسة المعلومات والتكنولوجيا، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2018.
7. سامي زعباط، دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية: حالة مؤسس الكاتمية للفيلين بجيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، 2018.
8. سانجيف رانجان داس، قوة الحوسبة تدفع التعلم الآلي وتحول الأعمال والتمويل، مجلة التمويل والتنمية، 2016.
9. سمير إبراهيم سليمان الرومض، صلاح محمد زكي إبراهيم، تحديد المهارات الإداري للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية: دراسة ميدانية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد 1، 2016.
10. صالح صالح، تطوير صناعة التأمين التكافلي في الجزائر، مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، العدد الأول، جامعة تيبازة، الجزائر، 2020.
11. طارق قندوز، أثر التوجه التسويقي في ترقية تنافسية سوق التأمين الجزائري (مدخل إستراتيجي ابتكاري)، مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، المعداد 25، سوريا، 2014.

12. طارق قندوز، دراسة تحليلية مقارنة لمؤشرات نجاعة سوق التأمين الجزائرية والأردني خلال الفترة 2000-2010، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد التاسع، جامعة المثنى، العراق، 2014.
13. عبيدات مقدم، موساوي سارة، دور الابتكار التسويقي في رفع وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة، مجلة الإقتصاد والتطور البشري، مجلد السادس، العدد الأول، جامعة بليدة1، الجزائر، 2016.
14. عدالة العجال، جلام كريمة، دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق المنتجات السياحية- دراسة إحصائية تحليلية-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 8، جامعة مستغانم، الجزائر، 2015.
15. فاتح مجاهدي، نادية مداح، أثر الخصائص الشخصية لرجل البيع على أدائه البيعي: دراسة ميدانية على قطاع السيارات في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
16. قرواني مريم، هباش فارس، دور تكنولوجيا التأمين في دعم الابتكار العملياتي في شركات التأمين، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة بليدة 2، المجلد الثامن، العدد الأول، 2019.
17. كريمة شيخ، ابتكار المنتجات التأمينية ودوره في ترقية شركات التأمين بالمغرب العربي: حالة سوق التأمين الجزائري تونس والمغرب، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الأول، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر.
18. ليال هيثم أحمد، تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، 2014.
19. محمد الجشي، تقييم أداء شركات التأمين السعودية باستخدام نظام الإنذار المبكر، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 5، 2015.
20. محمد فلاق، دور شبكات التواصل الاجتماعي في التسويق المعاصر: منظور تحليلي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، جامعة شلف، الجزائر، 2017.
21. موراد حطاب، أهمية شبكات التوزيع في العملية التسويقية لشركات التأمين الجزائرية خلال الفترة 2004-2014، مجلة الإجتهد، العدد 2، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017.
22. نجاح عائشة، نوري منير، دور التدريب في تحقيق تنمية المهارات البيعية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنسوجات TEXALGE تسمسيلت، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، 2014.
23. نوال عبداوي، مساهمة التسويق الإبتكاري في خلق قيمة الزبون دراسة حالة عينة من زبائن condor للإلكترونيات بمدينة بسكرة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 19، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
24. الهادي خضراوي، دور وسطاء التأمين في عمليات التأمين حسب آخر تعديل لقانون التأمينات 04-06 المؤرخ في 27 فبراير 2006، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31/30، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

25. وهيبة عبد الرحيم وآخرون، واقع سوق التأمين الجزائري ودوره في تمويل الإقتصاد الوطني في ظل نجاح تكنولوجيا التأمين، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الإقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2019.
26. وهيبة عبد الرحيم، تكنولوجيا التأمين كمستقبل لصناعة التأمين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد الأول، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018.
- المؤتمرات والملتقيات:**
1. بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في إكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول منتجات وتطبيقات الهندسة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، يومي 05-06 ماي 2014.
2. لقبلي نبيل، نقماري سفيان، التأمين المصرفي في الجزائر بين النظرية والواقع، ورقة بحثية في الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، أيام 04-05 ديسمبر 2012.
3. سامية شهبي قمورة وآخرون، الذكاء الاصطناعي بين الواقع والمأمون (دراسة تقنية وميدانية)، الملتقى الدولي حول الذكاء الاصطناعي : تحدي جديد للقانون؟، الجزائر، يومي 26-27 نوفمبر، 2018.
4. سامي مظهر قنطقجي، تطور صناعة التأمين التكافلي وآفاقها المستقبلية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، يومي 18-20 أبريل 2010.
5. عمر موساوي، مصعب بالي، الإبداع في المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الأسواق الصاعدة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير - تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن وعلي، الجزائر، يومي 03-04 ديسمبر، 2012.
6. شريف مسعودة، دوي سعاد، مداخلة بعنوان: تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.
7. نادية أمين، استراتيجيات مستخدمة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، جامعة الدوحة، قطر، يومي 6-7 أكتوبر 2003.

**Livres:**

1. A.Dohou, N.Berland, *Mesure de la performance globale des entreprises*, Institut d'Administration des Entreprises, 2007.
2. Alain Fernandez, *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Edition d'organisation, 2eme edition, 2000, Paris, France.
3. Albert Chaufton, *Les assurances : Etudes théoriques et pratiques*, Library of the university of california, Paris, 1884.
4. C.Hamon & al, *Gestion Commerciale et Management de La Force De Vente*, Dunod, Paris, France, 1993 .
5. Chirouze, Yves, *Le marketing : étude et stratégie*, éd. Ellipses, Paris, France, 2003.
6. Chirouze, Yves, *Le marketing*, Chotarde et associés éditeurs, Paris, France, 1990.
7. Claude Demeur, *Marketing*, Dunod, Paris, France, 2008.
8. Craig Churchill, *Protecting the poor A microinsurance compendium*, Copyright International Labour Organization, First published, Germany, 2006.
9. Daniele Blondele, *Innovation et bien-être: une relation équivoque*, Editions Publibook, Paris, France, 2010.
10. Douglas N Behrman, Willham D Perreault, *Measuring the Performance of Industrial Salespersons*, Journal of Business Research , Elsevier Science Publishing, New York, 1982.
11. Ecosip, *Dialogue autour de la performance d'entreprise : les enjeux*, Ouvrage collectif, L Harmattan Inc, Paris, France, 2000.
12. Eric duppont, *Les nouveaux produits : Réussir leur développement et leur lancement*, Deboeck superieur, 1<sup>re</sup> édition, Paris, France, 2016.
13. Erick Leroux, *Management de force de vente : De l'animation d'équipe a l'évaluation de la performance*, Vuibert, 2eme édition, Paris, France, 2011
14. Francis A. Buttle, *Sales forces automation : What do we know ?* Macquarie Graduate School of Management, Sydney, Australia, 2005.
15. Gilles Bressy, christian konkuyt, *Economie d'entreprise*, Edition sirey, Paris, France, 1990.
16. J. Lendrevie & D. Lindon , *Mercator*, éd. Dalloz, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, France, 1997.
17. Jean Bigot & Daniel Lange, *Traité de droit des assurances*, L.G.D.J, Tome 2, Paris, France, 2000.
18. Jean Claude Velu, *Les fondamentaux de la vente, Business to Business*, L'harmattan, paris, 2007
19. Jean-Francois Dhenin & al, *Management de l'équipe commerciale*, Bréal éditions, Rome, 2004,
20. Jérôme yeatman, *Manuel Internationale de L'assurance*, Economica, 2eme Edition, Paris, France, 2005.
21. Joe tidd & al, *Management de L'innovation, integration du changement technologique*, commercial et organistionnel de Boeck, Paris, France, 2006.
22. John Wipf & Denis Garand , *Performance indicators for insurance*, Handbook for microinsurance practitional, 2<sup>nd</sup> edition, John Wipf and Denis Garand, 2010.



23. *Le droit international des assurances*, Librairie Hachette, Paris, 1927.
24. Livre Blanc, *L'innovation dans l'assurance*, Pole de la compétitive mondiale, Paris, France, 2010.
25. Marc H Meyer & Frederic G. Crane, *The Innovation Workbook*, Library of Congress Cataloging in Publication Data, boston, United States of America , 2016.
26. Marie-Eliette DURY & Bing XIAO, **Parametric index insurance in developing countries: a reflection on the estimation of the risk**, Revue de la littérature, Paris, France, 2020.
27. Marjorie Chevalier, Carole Launay et Bérangère Mainguy, *La Bancassurance : Analyse de la situation de la Bancassurance dans le monde*, Focus est une publication du Groupe SCOR, Paris, France, 2005.
28. Neil Rackham, *SPIN selling*, McGraw, New York, 1988.
29. Nicole Pfeffermann & al, **Strategy and Communication for Innovation**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013.
30. Paul Dakuyo, *L'essentiel du management de la force de vente : cours, exercices & cas corrigés*, L'Harmattan, Paris, France, 2017.
31. Philip Kotler & al, *Marketing management*, Pearson education, 13eme edition, Paris, France, 2009.
32. Philippe Lorino, *Methodes et pratiques de la performance : Le pilotage par le processus et les compétences*, édition d'organisation, paris, France, 2003.
33. R. Moulinier, *Les 500 mots clés de la vente*, Dunod, Paris, France, 1997.
34. Ramona Nelson & al, *Social Media for Nurses: Educating Practitioners and Patients in a Networked world*, Springer Publishing Company, New York, 2013.
35. Sandrine Fernez-Walch & Francois Romon, *Management del innovation : de la strategie aux projets*, Librairie Vuibert, Paris, France, 2006.
36. Vered Karen, *Bancassurance*, Presses Universitaires de France, Paris, France, 1997.

**Theses et memoires :**

1. Alexander Braun & Florian Schreiber, **The Current InsurTech Landscape: Business Models and Disruptive Potential** , Institute of Insurance Economics , University of St. Gallen, 2017
2. Carl Benedikt Frey, Michael Osborne, *the future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?*, Oxford Martin Programme on Technology and Employment, University of Oxford, 2013.
3. Elena Villaespesa Cantalapiedra, *Measuring Social Media Success: The value of the Balanced Scorecard as a tool for evaluation and strategic management in museums*, Non published, Thèse submitted for the degree of Doctor of Philosophy, University of Leicester, United Kingdom, 2015.
4. Estelle Baechler, **les courtiers généralistes face au défi de la transparence des rémunérations**, ecole national d assurances ENASS, France, 2014.
5. François Perotto, *Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière*, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Panthéon-Assas (Paris II), paris, France, 2006
6. Mohamed Seloum, *Towards dynamics performance measurement system*, Master thesis, Eskilstuna, 2010

7. Nicolas Maranzana, *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, Sciences de l'ingénieur, Université de Strasbourg, France, 2009.
8. Othmar Heini, *Performance Measurements: Designing a Generic Measure and Performance Indicator Model*, Master Thesis, Faculty of Economic and Social Science, University of Geneva, 2007
9. Tekfi Saliha, *Survie- Innovation et Performance de l'entreprise, These de doctorat, sciences économiques*, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, Algeria.
10. Vincent Bronet, *Amélioration de la performance Industrielle à partir d'un processus référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques*, Thèse de doctorat en Génie industriel, Université Savoie Mont Blanc, France, 2006,

#### Articles:

1. Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 2005.
2. Andy Neely et al , *Performance measurement system design : A literature review and research agenda*, International Journal of Operations & Production Management, N12, 2005.
3. atlas magazine, N 156, December 2018.
4. Barker & al, *Association of Non financial Measure Performance Measures with the Financial Performance of a lodging chain*, Cornell University, 2005.
5. Christopher D. Ittner & David F. Larker, *Coming up short on Nonfinancial Performance Measurement*, Harvard Business Review, N11, 2003.
6. Cristopher D. Ittner, David F. Larker, *Coming Up Short on Non financial Performance Measurement*, 2003. N11.
7. Eeli Wiersma, *An exploratory study of relative and incremental information content of two non financial performance measures: Field study evidence on absence frequency and on time delivery*, Accounting Organization and Society, N3, 2008.
8. Eli Jones & al, *Product Innovativeness, Customer Newness, and New Product Performance: A Time-Lagged Examination of the Impact of Salesperson Selling Intentions on New Product Performance*, Journal of Personal Selling & Sales Management, N4, 2014.
9. Francesco Ammendo, *Non-Financial Performance Indicators and business Performance*, Libra Università Internazionale Degli Studi Social, N2, 2015.
10. G. Wang, C.F. Miao, *Effects of sales force market orientation on creativity innovation implementation and sales performance*, Journal of Business Research, N 11.
11. Geoffrey. L & others, *New product development: using the salesforces to identify opportunities*, Journal of Business & Industrial Marketing, N 12, 1997.
12. Ilona Bartuševičienė, Evelina Šakalytė, *Organizational Assessment: Effectiveness VS Efficiency*, Social Transformations in Contemporary Society, N1, 2013

13. Inta Kotane, IrinaKuzmina-Merlino, *Non financial Indicators For Evaluation of Business Activity*, European Integration Studies, N5, 2011.
14. Inta Kotane, IrinaKuzmina-Merlino, *Non financial Indicators For Evaluation of Business Activity*, European Integration Studies, N5, 2011.
15. Josiane Lise Mabopda Foka & Andrée De Serres, *La micro assurance outil de lutte contre la pauvreté : quelle performance sociale ?*, Assurances et gestion des risques, N79, 2011.
16. Kaouther Jridi & al, *Impact de la capacité d'absorption organisationnelle, de l'expérience professionnelle et de formation sur l'usage de l'automatisation de la force de vente*, La Revue Gestion et Organisation , 2017.
17. Majdy Zuriekat et al, *Participation in performance measurement systems and level of satisfaction*, International Journal of Business and Social Science, N8, 2011.
18. Max Moulin, *Defining performance measurement*, International journal of health care quality assurance, N20, 2007.
19. Nico P. Swartz & Pieter Coetzer, *Takaful: An Islamic insurance instrument*, Journal of Development and Agricultural Economics, N2, 2010.
20. Nitin Kr. Saxena & Ritu Saxena , *Leveraging Social Media in the World of Sales: An Untapped Potential* , *International Journal of Advanced Computer Research* , 2013.
21. Performance measure guide, *Office of financial management*, state of Washington, 2009
22. Selim Milan Ramil Aluç , *Performance success factors of nonfinancial performance measurement* , a literature review , Erasmus University Rotterdam , 2017.
23. Todd Litman, **Pay as you drive Pricing and Insurance Regulatory Objectives** ,Journal of Insurance Regulator.
24. Vipin Nadda, Sumesh Dadwal, *Social media marketing*, Business Science Reference, N 12, 2015.
25. Xiang.Z & Gretzel.U, *Role of social media in online travel information search*, Tourism management, No 2, 2010.
26. Zahirul Hoque, *Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note*, The British Accounting Review, N4, 2003.

#### Conferences:

1. Jamil Itmazi, Third International Conference On Information and Communication Technologies for Education and Training, khartoum, Sudan, March 12-14, 2016.
2. Sylvester Bowie, *Social work and the role of social media best practices*, Presentation: Association of Caribbean Social Work Educators (ACSWE) 11th Biennial Conference Curacao July 8-12.

#### Rapports:

1. Amit Karla, **Microassurance – couverture des risques pour 4 milliards de personnes**, Brochure Swiss Re N° 6, 2010.
2. CNA, *Réseau de distribution des sociétés d assurance*, 2012.
3. David Mäder-Soyka, *parametric solutions a gamechanger?*, Swiss re 2018

4. International Association of Insurance Supervisors (IAIS), **FinTech Developments in the Insurance Industry**, Switzerland , 2017, ACPR bank de France, **Autorité de contrôle prudentiel et de résolution** , France, 2018
5. KPMG ALGERIE (2009), *Guide des Assurances en Algérie*, 2015.
6. Leach Alan, *Bancassurance in Practice* ,Munich Re Group, Munich, 2001.
7. Michael Ringel & al, *the most innovative companies*, BCG report, 2019
8. Munich Re Group, Annual Report, 2013.
9. Sigma, l assurance dans le monde : *le grande tournant vers l est se poursuit*, revue n 3, swiss re institution, 2019.
10. Sigma, *l assurance dans le monde : le grande tournant vers l est se poursuit*, Swiss Re institute, N3, 2019
11. Swiss Re, *Bancassurance developments in Asia-shifting into a higher gear*, Sigma N7, 2002.
12. UNEP, *l assurance durable - pourquoi et comment les leaders s'engagent rapport inaugural du groupe de travail assurance du programme des Nations Unies pour l'environnement finance initiative* (UNEP FI). rapport 2007.

ثالثا: مواقع الإنترنت

1. [Chiffres réseaux sociaux - 2021 - BDM \(blogdumoderateur.com\)](http://blogdumoderateur.com),
2. [extrait-note-ia-retail.pdf \(avanade.com\)](http://avanade.com).
3. [http://www.ifegypt.org/NewsDetails.aspx?Page\\_ID=1244&PageDetailID=1253](http://www.ifegypt.org/NewsDetails.aspx?Page_ID=1244&PageDetailID=1253) .  
[https://www.insurance4arab.com/2015/05/blog-post\\_4.html](https://www.insurance4arab.com/2015/05/blog-post_4.html).
4. [http://www.insurance4arab.com/2016/12/blog-post\\_67.html](http://www.insurance4arab.com/2016/12/blog-post_67.html).
5. <https://alay.am/p/ln3>.
6. <https://blog.hubspot.com/marketing/jobs-artificial-intelligence-will-replace>.
7. <https://comarketing-news.fr/digital-report-les-chiffres-du-web-en-2019/>.
8. <https://corporatesolutions.swissre.com/insights/knowledge/what-is-parametric-insurance.html>
9. <https://elaph.com/Web/Opinion/2018/3/1196481.html>
10. <https://fr.slideshare.net/abosalahfahim/ss-60339676>.
11. <https://guidingmetrics.com/content/insurance-industrys-18-most-critical-metrics/>.
12. <https://plastoyo.com/doc/1-STAUBLI%20ROBOTICS/Whitepaper.pdf>
13. <https://wearesocial.com/blog/2019/10/the-global-state-of-digital-in-october-2019>
14. <https://www.argusdelassurance.com/tech/comment-ca-marche-l-intelligence-artificielle.153909>
15. <https://www.atlas-mag.net/article/l-innovation-dans-le-secteur-de-l-assurance> ,
16. <https://www.definitions-marketing.com/definition/digitalisation-de-la-force-de-vente/>,
17. <https://www.ifegypt.org>
18. <https://www.insurancespeaker-wavestone.com/2018/04/lintelligence-artificielle-service-de-lassurance/>

19. <https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/insurance/quotas-vs-production>,
20. [https://www.swissre.com/dam/jcr:e19f9264-53f9-49a2-b1d3-a9af895e6bb0/sigma3\\_2019\\_fr.pdf](https://www.swissre.com/dam/jcr:e19f9264-53f9-49a2-b1d3-a9af895e6bb0/sigma3_2019_fr.pdf)
21. <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2011-04.html>.
22. [https://www.synox.io/documentation/SYNOX\\_SADA\\_interview.pdf](https://www.synox.io/documentation/SYNOX_SADA_interview.pdf)
23. <https://www.theguardian.com/technology/2017/jan/05/japanese-company-replaces-office-workers-artificial-intelligence-ai-fukoku-mutual-life-insurance>
24. <https://www.uar.dz/communique-rappel/>.
25. [www.bdc.dz](http://www.bdc.dz).
26. [www.cna.dz](http://www.cna.dz)
27. [www.echoroukonline.com](http://www.echoroukonline.com) .

#### رابعاً: مصادر أخرى

##### التقارير

التقرير السنوي للشركة الجزائرية للتأمين (Saa)، 2018.

##### القوانين والتشريعات:

المادة 253 من قانون التأمينات، القانون رقم 04-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006.

الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 والمتعلق بالتأمينات.

##### مطبوعة:

فروق يعلی، الإحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية، مطبوعة بيداغوجية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02، 2021.

##### معجم وقواميس:

سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي عربي)، ط31، دار الآداب، بيروت، لبنان، 2003

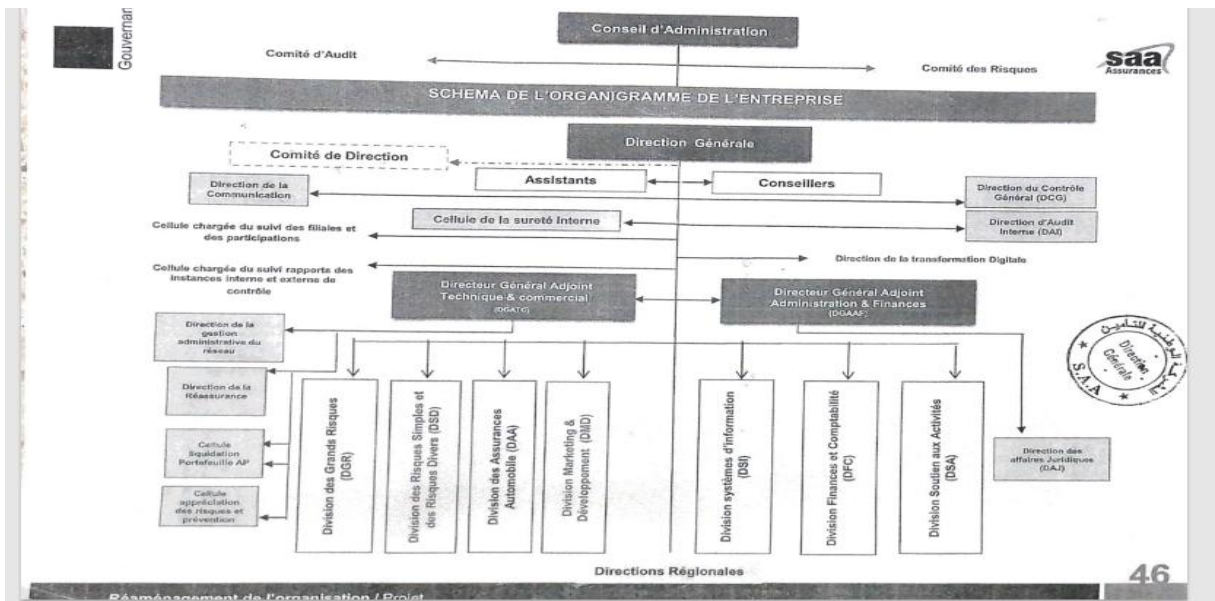


الملاحق

ملحق رقم (1): أسئلة المقابلة

1. ما أهمية الابتكار في الشركة الوطنية للتأمين؟
2. من يقوم بالابتكارات التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين؟
3. ماهي عناصر التسويق الابتكاري التي تركز عليها الشركة؟
4. ما مكانة المديرية الجهوية في الابتكارات التسويقية؟
5. هل قامت الشركة بابتكار منتجات جديدة من قبل؟
6. هل تخاطر الشركة بتغطية الاخطار الجديدة؟
7. ماهي المنتجات الجديدة للشركة؟
8. هل قامت الشركة بالابتكار في الترويج لخدماتها؟
9. هل تستخدم الشركة الأنترنت وتطبيقات الهاتف؟
10. ما مكانة قوى البيع في الشركة الوطنية للتأمين؟
11. هل تقوم الشركة بتطوير مهارات قوتها البيعية؟
12. هل قامت الشركة بتطوير عمليات إجراء الخدمة؟
13. كيف يمكن تمييز نقاط بيع الشركة بسهولة؟

ملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين



ملحق رقم (4): ضمانات فقدان المنفعة

ملحق رقم (3): التأمين الشامل المحدود

**saa** Assurances **Nouveau**

Assurance  
**Perte de jouissance  
en cas d'accident**



Pour plus de **tranquillité** et **moins de dépenses**, optez pour cette garantie qui vous permettra de faire face aux frais de location d'un **véhicule de remplacement** en attendant la réparation de votre véhicule.

En cas d'accident couvert, nous prenons en charge le paiement d'une indemnité journalière, entre **03** et **12** jours d'immobilisation fixés par l'expert, dans la limite de **2 500<sup>DA</sup>/Jour**.

[www.saa.dz](http://www.saa.dz)

**saa** Assurances **Nouveau**

Assurance  
**DASC Limitée**



Pour les budgets serrés, possibilité de bénéficier des avantages de la garantie « **Tous Risques** » en payant moins cher.

Vous pouvez bénéficier des nouvelles variantes de la garantie « **DASC** » en optant pour l'une des 03 formules de règlement des dommages à concurrence du montant de l'option choisie:

**500 000<sup>DA</sup>**  
**300 000<sup>DA</sup>**  
**200 000<sup>DA</sup>**

\* Dommages Avec ou Sans Collision

[www.saa.dz](http://www.saa.dz)

ملحق رقم (6): ضمان استرداد الاقطاع والتقاعد

ملحق رقم (5): ضمانات أفضل إصلاح

**saa** Assurances **Nouveau**

Assurance  
**Rachat  
Vétusté & Franchise**



- Vous possédez un véhicule neuf ou de moins de 05 ans d'âge
- Votre véhicule est éligible à la garantie **Tous Risques**

Vous pouvez opter pour la garantie « **Rachat Vétusté et Franchise** ».

Prise en charge des frais de réparation sans déduction de vétusté et de franchise.

**100%** des frais de réparation

**0<sup>DA</sup>** de dépenses supplémentaires à prévoir en cas de sinistre.

[www.saa.dz](http://www.saa.dz)

**saa** Assurances **Nouveau**

Assurance  
**Top  
Réparateur**



Bientôt, la prise en charge des frais de réparation auprès des réparateurs agréés par la **saa** c'est aussi:

- Des réparations aux normes du constructeur
- La garantie d'un (01) an sur les réparations à effectuer ( pièces et main d'œuvre )
- La garantie que les éléments de carrosserie et pièces de rechanges sont d'origine
- 20 points de contrôle gratuit après réparation.

[www.saa.dz](http://www.saa.dz)



ملحق رقم (7): عرض لالة      ملحق رقم (8): عرض لحباب

**saa**  
Assurances

**PACK LAHBAB** Nouveau



« **Parrainage** »  
Parrainez un **ami** ou un **membre de la famille** et bénéficiez des avantages clients **888**

**1<sup>ère</sup> option**

- **50%** sur votre contrat d'assurance automobile en **Tous Risques**
- **25%** sur votre contrat d'assurance **Multirisque Habitation**

**2<sup>ème</sup> option**

- **40%** sur votre contrat d'assurance automobile en **Dommages Collision** à **30.000<sup>DA</sup>** et plus
- **25%** sur votre contrat d'assurance **Multirisque Habitation**

www.saa.dz

**PACK « LALLA » - UNE ASSURANCE AUTOMOBILE FAITE SUR MESURE POUR LES FEMMES.**

A LA SAA NOUS AVONS CONCENTRÉ TOUT NOTRE SAVOIR-FAIRE POUR VOUS APPORTER LA MEILLEURE COUVERTURE À UN PRIX OPTIMAL.



**AVEC LA SAA, LE PACK « LALLA » C'EST :**

- Une couverture en tous risques automobile
- Un remboursement des pièces de rechange à 100% en cas de sinistre
- Une indemnité forfaitaire de 2.500 DA/accident dans le cas de l'immobilisation de votre véhicule dépassant 23 jours.
- Sur un simple appel, nous vous assistons, 24H/24 et 7/7 en cas : de panne, de crevaison, perte de clés, rupture de courroie, panne sèche, batterie à plat et encore pleins d'autres événements.

**PRÉSENTEZ-VOUS SANS PLUS TARDER À VOTRE AGENCE SAA LA PLUS PROCHE OU CONSULTEZ NOTRE SITE WEB**

www.saa.dz

ملحق رقم (9): عرض مهني/حرفي      ملحق رقم (10): عرض الوفا

**saa**  
Assurances

**PACK AL WAFI** Nouveau



**« Merci pour votre fidélité »**

Parce que votre fidélité est notre fierté et qu'elle mérite la plus belle des récompenses, à la **saa** nous vous offrons le choix entre deux options avantageuses :

**1<sup>ère</sup> option**

- **40%** sur votre contrat d'assurance automobile en **Tous Risques**
- **25%** sur votre contrat d'assurance **Multirisque Habitation**

**2<sup>ème</sup> option**

- **30%** sur votre contrat d'assurance automobile en **Dommages Collision** à **30 000<sup>DA</sup>** et plus
- **25%** sur votre contrat d'assurance **Multirisque Habitation**

www.saa.dz

**saa**  
Assurances

**PACK MIHANI /HIRAFI** Nouveau



« **Des offres sur mesure** »

**Vous êtes artisan ou commerçant ! Vous exercez une profession libérale ! N'attendez plus, bénéficiez des avantages de notre PACK MIHANI / HIRAFI**

- **50%** sur votre contrat d'assurance automobile en **Tous Risques** ou **Dommages Collision Valeur Vénale**
- **25%** sur votre contrat d'assurance **Multirisque Professionnelle**
- **25%** sur votre contrat d'assurance **Multirisque Habitation**

www.saa.dz

ملحق رقم (11): قائمة الأساتذة المحكمين

إسم الجامعة	الرتبة	الاسم / اللقب
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	د. هباش فارس
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	د. مسالمة سفيان
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	د. كباب منال
جامعة ميله	أستاذ محاضر	د. بلحاج طارق
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	د. رقاد صليحة
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	د. دومي سمرة
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	د. بن زيادي أسماء

الملحق رقم (12): الاستبيان " أداة الدراسة "

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سطيف -1  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيان رقم:

(2021 /..../....)

سيدي، سيدتي:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،  
في إطار التحضير لإعداد أطروحة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص  
إقتصاديات التأمين، تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول :

" دور التسويق الإبتكاري في تحسين أداء قوى البيع في شركات التأمين بالجزائر".

وفي هذا الإطار يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الإستبيان في الخانة التي تتفق مع رأيكم.  
إن مساهمتكم في غاية الأهمية من أجل استكمال هذه الدراسة، إن إجاباتكم الموضوعية والدقيقة ستساهم في  
إثراء هذا البحث العلمي، كما أن كل المعلومات المقدمة من طرفكم ستبقى سرية وأنّ نتائج الدراسة ستستخدم  
لأغراض علمية

شاكرين لكم مقدما حسن تعاونكم معنا، وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

المحور الأول: التسويق الإبتكاري					
الرقم	العبارات:	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق
					غير موافق تماما
<b>التسويق الإبتكاري في المنتج</b>					
01	منتجات مؤسستكم متميزة مقارنة بمنتجات المنافسين				
02	قدمت مؤسستكم خلال السنوات الأخيرة منتجات مبتكرة أو محسنة				
03	أغلب المنتجات المبتكرة لمؤسستكم تلقى نجاح في السوق				
04	تتوافر لدى مؤسستكم خبرات وكفاءات بشرية مختصة في تطوير منتجاتها.				
05	تحاطر مؤسستكم في تغطية الأخطار الجديدة				
<b>التسويق الإبتكاري في التسعير</b>					
06	تطرح مؤسستكم عروضها الخدمية بأسعار مبتكرة.				
07	يحقق الإبتكار في التسعير قيمة تفوق التكاليف التي يدفعها الزبون				
08	تحدد مؤسستكم الأسعار وفقا لخصائص الفئة المستهدفة ( اساتذة، أطباء، تجار، مهنيون....)				
09	تملك مؤسستكم متخصصين (إكتواريون) لحساب السعر المناسب				
<b>التسويق الإبتكاري في التوزيع</b>					
10	تستخدم مؤسستكم أساليب توزيع حديثة ومبتكرة (التوزيع عبر الأنترنت، آلات إصدار العقود، تطبيقات الهاتف)				
11	تنتشر وكالات مؤسستكم بطريقة تسهل وصول				

					الزبائن إليها.	
					تستغل مؤسساتكم بعض الوكالات (السيارات، العقارية...) لتوزيع خدماتها التأمينية.	12
					تقدم مؤسساتكم منتجاتها عبر شبائكم البنوك.	13
<b>التسويق الابتكاري في الترويج</b>						
					تمتاز إعلانات مؤسساتكم بعرض أشياء غير مألوفة وتثير الفضول والانتباه	14
					تركز الإعلانات المبتكرة لمؤسساتكم على المنافع التي يسعى الزبون الحصول عليها	15
					تروج مؤسساتكم منتجاتها على مواقع التواصل الاجتماعي	16
					تعتمد مؤسساتكم على المؤثرون لجذب الزبائن	17
					لدى مؤسساتكم تطبيق الكتروني متاح للزبائن للبيع والاتصال ودعم قوى البيع في الشركة	18
<b>التسويق الابتكاري في الأفراد</b>						
					توظف مؤسساتكم الشباب المبدعون لشغل المناصب المهمة.	19
					يحرص موظفو مؤسساتكم على أداء عملهم بأسلوب متميز وبطريقة مبتكرة	20
					يساهم الموظفون في دعم عمليات تطوير الابتكار في مؤسساتكم.	21
					يتميز الموظفون لمؤسساتكم بفعالية كبيرة	22
<b>التسويق الابتكاري في العمليات</b>						
					تتميز عمليات انتاج وتقديم الخدمات في مؤسساتكم بسهولة ووضوح الإجراءات	23
					تقدم مؤسساتكم خدماتها التأمينية بطرق حديثة، سهلة وغير معقدة.	24
					تستخدم مؤسساتكم تقنيات تكنولوجيا التأمين	23



					34	أمتلك قوة تفاوض جيدة لتحصيل الأقساط التأمينية .
					35	يعبر معدل تحصيل الأقساط على أدائي.
					36	معدل تحصيل الأقساط التأمينية متوسط.
<b>تحقيق الأهداف</b>						
					37	لدي مسار جيد في تحقيق الأهداف المحددة.
					38	لدي قدرة للوصول بالمنتجات الجديدة إلى مستوى جيد من الإكتتاب.
					39	تعكس الأهداف المحققة كفاءتك.
					40	الأهداف المحددة متلائمة مع قدراتك (التسويقية، المالية).
					41	أركز على تحقيق الأهداف المحددة لتجنب فسخ عقد التعيين مع الشركة (توقيف عن العمل).
<b>الأرباح</b>						
					42	الأرباح التي أحققها في ازدياد مستمر.
					43	الأرباح التي تحققها من الأنشطة التي تقوم بها مرتفعة.
					44	أحقق أرباحا متزايدة من العروض الجديدة.
					45	هامش الربح الذي أحققه من المنتجات الجديدة كبير.
					46	أحرص دائما على تسويق المنتجات المرحة (كتأمين أخطار السكن) لزيادة الأرباح.
<b>الأداء غير المالي</b>						
<b>الحصة السوقية</b>						
					47	أساهم -على مستوى الفردي- بشكل كبير في رفع الحصة السوقية لمؤسستكم.
					48	أسوق تشكيلة منتجات متنوعة لتوسيع الحصة السوقية لمؤسستكم.
					49	أركز دائما على العروض الجديدة لزيادة الإكتتاب في مختلف المنتجات.
					50	أركز دائما على جذب الزبائن المرشحين.
					51	معدل الإحتفاظ بزبائني في تزايد.

التعويضات ( جودة الخدمة )					
					52 أقوم بتعويض الزبائن في الآجال المحددة في العقد.
					53 أطبق آلية التعويض المباشر للخسائر.
					54 مخزون تسوية المطالبات لدي منخفض.
					55 معدل تسوية المطالبات لدي منخفض.

معلومات شخصية:

1. نوع قوى البيع:

وكيل عام  وكالة مباشرة

2. إسم ورمز الوكالة:

3. الولاية:

سطيف  مسيلة  برج بوعريريج  بجاية

4. السن:

أقل من 20 سنة  20-30 سنة  31-40 سنة  أكبر من 40 سنة

5. المستوى التعليمي:

ثلاثة ثانوي  تقني سامي  جامعي  دراسات عليا

6. الخبرة:

1-4 سنوات  5-8 سنوات  أكثر من 9 سنوات

7. هل تم خضوعكم لتكوين متخصص في الإبداع أو الابتكار؟

نعم  لا

8. هل تحتاج إلى تكوين متخصص لتطوير مهاراتك الإبداعية؟

نعم  لا

الملحق رقم (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality



الملاحق:

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإبتكاري التسويق	,088	48	,200*	,977	48	,477
المالي الأداء	,095	48	,200*	,977	48	,447
المالي غير الأداء	,083	48	,200*	,979	48	,536
البيع قوى أداء	,055	48	,200*	,992	48	,986

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (14): معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	32

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	24

ملحق رقم (15): قوى البيع المديرية الجهوية سطيف

الملاحق:

SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE  
DIRECTION REGIONALE DE SETIF  
Adresse : BOULEVARD CHELLIHI KOUIDER CITE DES FINANCES SETIF  
Directeur : AIT SALAH zahir Tél : 036 51 40 83  
Fax:036 51 40 82 Tél Standard : 036 51 40 80/81 - Fax: 036 51 40 77  
E-mail: saa.setiff@yahoo.fr

AGENCES

Code	Agence	Chef d'Agence	Adresse	Commune	Daira	Wilaya	Téléphone	Fax
2801	SETIF A	A.MAAFFRI	AVENUE PORT SAID	SETIF	SETIF	SETIF	036.93.66.60	036.93.50.52
2803	EL EULMA	M.MAKHLOUFI	RUE SAID AYAD	EL EULMA	EL EULMA	SETIF	036.87.53.80	036.87.45.08
2805	SETIF STES	A.DJERDI	AVENUE PORT SAID	SETIF	SETIF	SETIF	036.93.99.99	036.93.99.92
2806	BOUGAA	HAMZI ,A	CITE DES 150 LOGTS	BOUGAA	BOUGAA	SETIF	036.80.20.64	036.80.20.64
2807	B.B.A	A.AIOUAZ	10,RUE DU 8 MARS	BBA	BBA	BBA	035.68.27.15 035.68.49.39	035.68.48.33
2808	M'SILA	N.DERMANE	RUE DE BBA BP. 204	M'SILA	M'SILA	M'SILA	035.55.16.53	035.55.16.54
2809	AIN AZEL	K.RAKKAH	BOULEVARD BEN BOULAID	AIN AZEL	AIN AZEL	SETIF	036.95.57.11	036.95.57.11
2810	AIN EL KEBIRA	S.BOUQUERNE	CITE DES 100 LOGTS	AIN EL KEBIRA	AIN EL KEBIRA	SETIF	036.89.52.74	036.89.52.74
2811	RAS EL OUED	K.SALIK	CITE DES 100 LOGTS	RAS EL OUED	RAS EL OUED	BBA	035.64.72.41	035.64.72.41
2812	SETIF B	R.AMARI	15.RUE COLONEL AMIROUCHE	SETIF	SETIF	SETIF	036.84.37.37	036.84.37.37
2813	AIN OULMENE	SEHAB ,D	CITE DES 100 LOGTS	AIN OULMENE	AIN OULMENE	SETIF	036.72.80.90	036.72.80.90
2814	BOUANDAS	M.KOUSSOURI	RUE MOUSTACHE HOCINE	BOUANDAS	BOUANDAS	SETIF	036.98.05.88	036.98.05.88
2817	BENI OURTILANE	M.LATACH	BENI OURTILANE CENTRE	BENI OURTILANE	BENI OURTILANE	SETIF	036.98.31.24	036.98.31.24
2818	HAMMAM DALAA	M.SEGHIROU	HAMMAM DELAA BP. 164	HAMMAM DALAA	HAMMAM DALAA	M'SILA	035.57.50.93	03575948
2819	SELMANE.O DERADJ	A.BELGUELLIL	CENTRE SELMANE.O DERADJ	SELMANE.O DERADJ	SELMANE.O DERADJ	M'SILA	035.57.73.31	035.65.19.05
2820	SETIF D	F.BERBAGUI	Bloc Scolaire,cité des enseignants 1014	SETIF	SETIF	SETIF	036.83.83.20	036.83.83.20

Code	Agence	Chef d'Agence	Adresse	Commune	Daira	Wilaya	Téléphone	Fax
3201	BEJAIA A		06,RUE AHMED OUGANA	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA	034.22.98.28	034.22.53.19
3202	BEJAIA B	Z.ACHOURI	01,RUE DE LA LIBERTE	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA	034.22.83.31	034.22.83.31
3203	SIDI AICH	H.IGHEMIR	ROUTE NATIONALE 26 SIDI AICHE	SIDI AICH	SIDI AICH	BEJAIA	034.29.41.29	034.29.41.29
3204	AKBOU	N.AMRI	CITE DES 100 LOGTS	AKBOU	AKBOU	BEJAIA	034.35.90.80	034.35.87.33
3205	KHERRATA	H.HACHEMANE	CENTRE COMMERCIAL	KHERRATA	KHERRATA	BEJAIA	034.24.53.86	034.24.53.86
3207	AMIZOUR	M.TARAF	CITE ADJEROUD	AMIZOUR	AMIZOUR	BEJAIA	034.24.04.40	034.24.97.49
3208	SEDDOUK	M.ZAIDI	BP. 155 SEDDOUK CENTRE	SEDDOUK	SEDDOUK	BEJAIA	034.19.02.18	034.32.35.63
3209	TAZMALT	K.SELIMANI	CITE DES 60 LOGTS	TAZMALT	TAZMALT	BEJAIA	034.31.36.04	034.31.35.87
3210	AOKAS	M.IDRICI	PLACE DU MARCHE BP.74	AOKAS	AOKAS	BEJAIA	034.23.29.62	034.23.29.62
3212	EL KSEUR	I.AIT ABESS	RUE TAHAR AMIROUCHE	EL KSEUR	EL KSEUR	BEJAIA	034.25.29.33	034.25.29.33
1810	SIDI AISSA	T.KOUDRI	BOULEVARD DE L'A.L.N	SIDI AISSA	SIDI AISSA	M'SILA	035.50.90.87 035.50.95.91	035.50.90.87
3110	BOUSAADA	A.BENSAID	RUE DE L'ANCIEN HOPITAL	BOUSAADA	BOUSAADA	M'SILA	035.52.54.80	035.52.54.80
31101	AIN ALMELH		CENTRE COMMERCIAL AIN ALMELH	BOUSAADA	BOUSAADA	M'SILA	035.58.81.54	035.58.81.54

AGA

Code	AGA	Adresse	Commune	Daira	Wilaya	Téléphone	Fax
2854	ZEMOULI LAYACHI	97,rue bakhouché cherif ,bd chikh laifa	SETIF	SETIF	SETIF	036.84.33.19	036.84.33.19
2855	BENAISSA BELKACEM	RUE CHENNOUF Belkacem	M'SILA	M'SILA	M'SILA	035.55.18.20	035.55.18.20
2857	ABED RABAH	RUE DAOUH Salah	AIN AZEL	AIN AZEL	SETIF	036.68.60.41	036.68.60.41
2859	TALEB ABDERRAHMENE	CITE REBBOUH 150 Logements Bt D	SETIF	SETIF	SETIF	036.83.20.63	036.83.20.63
2861	HAMDI,CHERIF NACERDINE	RUE KANOUNI	A.OULMENE	A.OULMENE	SETIF	036.72.80.56	036.72.63.10
2864	DEFFAR abdelaziz	B.P 144 CITE DU 1er NOV	SETIF	SETIF	SETIF	036.91.59.81	036.52.81.38
2865	TAIBI ABDELMALEK	Promotion Talakrane Bt N° 5	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA	034.20.44.30	034.21.07.98
2866	MATTEM ALI	BOULEVARD DU 20 AOUT 1955	SETIF	SETIF	SETIF	036.84.90.20	036.84.91.91
2867	GHANEM MAHFOUD	11,rue oukhmamou arezki	EL KSEUR	EL KSEUR	BEJAIA	034.25.30.70	034.25.30.70
2868	ZERGUINE AHMED	Promotion CHABANE Salah Villa N° 13	SETIF	SETIF	SETIF	036.51.31.04	036.51.31.04
2869	BOUDRAA ZAHIR	ROUTE DE l'Université Centre Commercial Atlas	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA	034.20.64.81	034.20.64.81
2870	YAHIAOUI MABROUK	Lotissement Bouali N°5 Sidi Ahmed	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA	034.21.06.17	034.21.06.17
2871	TAMART REZEK	RUE FG HADAD FACE A LA GARE	AKBOU	AKBOU	BEJAIA	034.35.46.86	034.35.46.86
2874	BARKAT BACHIR	CITE des 88 Logements OPGI- EPLF N°13	SOUK EL TENNINE	SOUK EL TENNINE	BEJAIA	034.23.80.45	034.23.80.45
2873	SAID MAZOUZ	CITE LOTA OUZEMOUR R.N N9 DARGUINA	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA	034.25.86.16	034.25.86.16
2874	A,MECHEMECHE	CITE 18 LOGT B,"A" N/2	TAZMALT	TAZMALT	BEJAIA	034.31.32.73	034.31.32.73
3251	LAOUCHE MED OURABAH	ROUTE de l'Université	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA	034.21.49.05	034.21.49.05
3252	TAMART BOUZID	Quartier de la Gare	S.AICH	S.AICH	BEJAIA	034.29.11.92	034.29.23.84
3253	BETTANE SALAH	RUE DA LA GARE	S.AICH	S.AICH	BEJAIA	034.29.15.29	034.29.15.29
3255	BAOUCHE RACHID	CITE TOBBAL 96 Logemets Bt A 6 N° 48	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA	034.22.83.30	034.22.80.30
3257	ZERRARI NACER	03 BD KRIM BELKASIM AMRIW	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA	034.20.34.77	034.20.34.77
3258	GHOUL KAMEL	Quartier SEGHIR Bloc des 21 Logements	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA	034.20.50.62	034.20.50.62
	djellab mohamed/courtier	cite elhidab coopérative erriadh n 04	setif	setif	setif	036.83.34.71	036.92.54.61

ملحق رقم (16): قوى البيع محل الدراسة

N	code	Nom	N	code	Nom
01	2801	SETIF "	25	3208	Seddouk
02	2803	EL-EULMA	26	3209	Tazmalt
03	2805	SETIF "	27	3210	Aokas
04	2806	BOUGAA	28	3212	El Kseur
05	2807	BBA	29	2854	AGA ZEMO
06	2808	M'SILA	30	2855	AGA BENA
07	2809	AIN-AZEL	31	2857	AGA ABED
08	2810	AEKEBIRA	32	2859	AGA TALE
09	2811	REL-OUED	33	2861	AGA HAMD
10	2812	SETIF B	34	2864	AGA DEFF
11	2813	AOULMENE	35	2865	AGA TAIB
12	2814	BOUANDAS	36	2866	MATTEM A
13	2817	BOURTILA	37	2867	AGA GHAN
14	2818	HDALAA	38	2868	AGA ZERG
15	2819	SELMANE	39	2869	BOUDRAA
16	2820	SETIF "D	40	2870	YAHYAOUI
17	3110	BOUSAADA	41	2871	TAMART R
18	1810	SIDI-AIS	42	2872	BARKET
19	3201	Bejaia	43	2873	MAZOUZ
20	3202	Bejaia	44	3251	LAOUCHE
21	3203	SIDI AIC	45	3252	TAMART S
22	3204	Akbou	46	3253	BETTANE
23	3205	Kherrata	47	3257	ZERARI N
24	3207	Amizour	48	3258	GHOUL KA

ملحق رقم (17): المطالبات وتسوية المطالبات

2019		2018		2017		2016		2015		2014		2013		2012		رقم قوى البيع	رقم
م.ت.م	م	م.ت.م	م	م.ت.م	م	م.ت.م	م	م.ت.م	م	م.ت.م	م	م.ت.م	م	م.ت.م	م		
770	772	801	776	874	861	852	801	102	870	105	104	119	127	166	161	280	0
								7		5	4	9	8	5	1	1	1
888	878	801	835	734	651	574	601	839	742	732	735	989	931	107	103	280	0
														6	1	3	2
1 172	1 102	103	102	923	913	100	990	108	877	112	114	124	129	144	141	280	0
		8	6			4		9		9	4	3	2	2	4	5	3
819	805	861	856	922	910	847	843	837	652	746	756	803	869	955	100	280	0
														7	7	6	4
881	847	844	822	914	872	849	828	112	957	878	832	103	107	118	114	280	0
								2				3	7	6	2	7	5
638	649	695	695	840	815	818	808	927	851	931	894	105	108	115	112	280	0
												8	2	7	1	8	6
1 149	1 099	117	111	110	106	113	110	123	110	131	143	121	136	108	129	280	0
		0	4	0	6	8	6	5	3	4	0	8	1	2	6	9	7
470	458	475	471	532	548	564	567	514	492	567	572	605	652	513	512	281	0
																0	8
738	748	648	659	677	679	666	680	655	582	776	722	726	820	661	728	281	0
																1	9
843	820	880	838	599	595	676	671	624	532	686	673	716	712	103	857	281	1
														2		2	0
1 007	1 001	107	101	109	103	109	105	123	113	136	131	111	125	129	132	281	1
		7	5	8	0	7	8	6	4	1	0	5	5	0	8	3	1

636	608	506	494	484	476	464	439	615	516	607	597	585	669	548	646	281 4	1 2
893	854	844	854	885	891	855	942	810	719	805	845	773	922	798	886	281 7	1 3
703	689	715	712	660	663	603	577	703	631	627	666	697	705	627	667	281 8	1 4
337	325	328	324	347	335	300	264	368	309	305	312	442	405	396	439	281 9	1 5
566	566	560	532	462	448	396	378	378	301	368	355	307	334	326	356	282 0	1 6
147	139	435	459	346	332	250	236	367	421	338	322	479	532	543	521	311 0	1 7
520	435	411	406	360	337	417	376	479	505	508	469	598	578	535	501	181 0	1 8
523	399	154 9	162 5	149 7	142 5	161 9	138 1	139 3	140 3	187 6	184 0	224 0	247 6	232 1	239 1	320 1	1 9
1 582	1 565	894	862	836	817	851	820	955	777	913	916	871	980	855	922	320 2	2 0
937	915	140 3	140 1	142 6	140 5	141 9	140 7	148 4	129 8	146 8	145 8	114 1	141 7	120 9	130 5	320 3	2 1
1 422	1 345	957	971	118 1	953	108 6	107 8	101 9	120 2	102 4	122 6	137 7	145 5	163 2	161 2	320 4	2 2
891	825	394	353	507	466	523	486	736	688	882	817	938	103 0	981	964	320 5	2 3
366	352	117 1	115 2	120 3	117 3	123 5	122 7	135 3	105 1	105 6	123 7	117 6	133 2	111 3	117 1	320 7	2 4
1 494	1 475	139 0	142 4	123 1	123 8	133 9	129 7	138 7	112 1	137 0	142 3	132 5	153 5	138 1	142 0	320 8	2 5
991	981	681	693	856	793	804	760	894	101 9	846	920	854	104 6	101 5	112 3	320 9	2 6
704	724	791	774	785	777	837	809	911	780	885	891	943	103 0	105 7	107 4	321 0	2 7
698	718	119 2	981	101 4	996	809	951	105 3	117 8	852	121 0	131 0	144 2	972	110 4	321 2	2 8
613	632	496	536	619	615	736	685	664	610	642	680	642	700	590	603	285 4	2 9
338	287	318	335	315	306	222	241	325	300	331	282	466	460	363	380	285 5	3 0
567	556	674	555	521	483	522	471	685	565	573	668	641	694	532	636	285 7	3 1
133	144	146	135	121	120	176	152	175	183	202	213	263	268	287	320	285 9	3 2
1 158	1 178	116 6	115 3	124 8	121 3	139 4	134 2	150 3	123 3	120 1	129 9	113 7	122 0	113 8	122 2	286 1	3 3
1 150	1 055	114 6	111 9	929	972	867	890	951	902	902	100 5	886	100 9	774	896	286 4	3 4
765	789	815	860	865	834	816	783	834	838	947	965	947	113 4	995	115 0	286 5	3 5
371	372	374	389	438	379	428	389	488	501	427	471	428	502	568	616	286 6	3 6
788	773	660	702	895	838	757	862	716	633	642	685	652	783	366	494	286 7	3 7
334	330	287	307	329	320	315	316	377	343	385	410	274	366	275	307	286 8	3 8
766	799	718	668	844	787	795	735	693	678	899	918	892	999	744	846	286 9	3 9
330	320	315	313	315	303	337	353	310	241	286	308	316	358	236	280	287 0	4 0

الملاحق:

640	615	676	667	748	709	785	795	748	735	707	833	560	734	305	410	287 1	4 1
1 277	1 258	111 1	112 6	915	913	892	831	856	815	617	727	484	638	223	391	287 2	4 2
1 089	1 125	107 2	104 0	112 9	104 5	894	983	110 0	961	751	874	619	999	344	498	287 3	4 3
494	512	531	551	414	662	712	676	712	605	725	771	808	833	891	935	325 1	4 4
1 151	1 15 2	121 2	117 7	706	123 3	122 5	123 0	146 0	132 2	143 9	163 5	184 3	734	177 4	197 5	325 2	4 5
1 120	1 115	125 1	117 4	133 4	127 9	131 7	143 4	175 3	145 4	163 5	178 1	186 2	202 9	156 1	181 9	325 3	4 6
525	546	689	659	668	636	839	865	102 6	876	108 0	125 8	124 9	139 8	936	107 9	325 7	4 7
876	901	103 1	984	101 6	950	101 5	102 8	112 1	972	113 8	109	132 9	146 8	103 9	126 5	325 8	4 8
349 99	365 53	381 99	375 74	376 62	370 62	379 36	374 42	415 07	374 78	404 34	415 08	430 59	465 43	423 09	452 71	مجموع	

ملحق رقم (18): الأهداف المحددة والأهداف المحققة

2019		2018		2017		2016		2015		2014		2013		2012		رقم قوى البيع	ر قم
الأهداف	الإنتاج	الأهدا ف	الإنتاج	الأهدا ف	الإنتاج ج	الأهدا ف	الإنتاج ج	الأهدا ف	الإنتاج ج	الأهدا ف	الإنتاج	الأهدا ف	الإنتاج ج	الأهدا ف	الإنتاج ج		
79 514	65 437	61 855	61 673	65 235	78 050	61 851	62 077	61 479	56 966	72 425	63 957	66 870	64 170	88 151	76 507	280 1	0 1
91 343	66 594	63 490	69 248	62 799	50 865	60 850	60 222	60 831	57 107	59 821	60 567	61 687	57 442	60 923	56 435	280 3	0 2
101 995	78 783	73 183	75 758	70 781	27 789	79 773	67 418	93 820	95 635	74 827	69 707	68 772	59 918	77 539	65 364	280 5	0 3
77 098	56 641	72 101	62 600	66 439	55 813	66 823	63 590	63 516	62 623	62 706	59 306	65 744	61 297	62 390	59 624	280 6	0 4
117 591	96 729	104 457	99 277	99 970	44 144	89 235	94 812	90 084	82 580	104 221	93 841	96 359	85 984	77 802	68 857	280 7	0 5
100 476	74 729	84 079	75 777	86 891	37 719	89 764	82 584	91 988	93 540	93 358	81 376	88 455	75 294	74 070	62 145	280 8	0 6
92 311	62 425	60 860	62 077	64 379	103 887	69 151	62 408	75 698	64 804	65 786	71 740	54 089	50 808	45 177	42 820	280 9	0 7
49 461	34 510	39 959	37 911	38 822	64 016	35 527	36 895	38 053	34 896	33 179	35 738	25 819	23 625	25 961	23 563	281 0	0 8
72 714	52 236	54 530	48 855	53 268	113 281	45 844	51 018	44 131	42 994	42 711	41 874	43 369	39 781	41 371	37 878	281 1	0 9
115 073	97 627	71 072	102 874	60 481	86 728	47 680	57 118	42 882	41 027	44 729	40 239	44 849	37 885	42 388	35 323	281 2	1 0
88 714	61 251	68 014	64 428	71 994	30 225	80 222	69 041	77 490	74 911	66 632	74 118	64 075	58 606	66 365	60 902	281 3	1 1
65 955	45 819	40 844	39 701	37 452	68 709	38 107	35 769	38 326	35 794	44 809	36 102	35 114	33 646	29 736	28 838	281 4	1 2
92 927	66 219	83 996	73 591	89 835	85 497	89 417	86 529	82 887	84 157	76 653	76 390	65 380	62 153	60 864	58 380	281 7	1 3
65 227	45 583	55 050	48 052	54 230	73 960	55 046	51 872	58 589	51 579	58 641	55 473	51 329	47 444	42 291	39 454	281 8	1 4
35 701	24 755	29 925	26 818	29 953	61 390	30 685	28 742	29 702	28 692	34 330	30 122	31 729	30 077	27 580	26 013	281 9	1 5
69	58 553	60	60 734	43	73	37	40	44	47	28	33 402	25	22	27	26	282	1

الملاحق:

807		624		584	458	390	993	653	626	507		453	579	785	122	0	6
77 657	58 477	47 513	58 670	33 033	78 050	37 660	32 465	40 191	35 496	46 278	41 962	38 170	34 343	32 830	29 582	311 0	1 7
74 220	49 311	40 946	38 237	38 907	50 865	44 407	36 616	44 642	41 723	47 066	41 543	41 250	38 108	32 737	29 553	181 0	1 8
178 352	135 784	113 251	110 197	98 792	27 789	102 063	94 622	100 824	94 192	118 164	99 966	133 284	119 581	103 335	93 104	320 1	1 9
102 526	79 385	69 289	71 168	67 829	55 813	56 156	64 470	58 153	52 840	53 949	53 953	50 160	45 022	63 738	55 350	320 2	2 0
146 180	108 404	122 663	112 266	117 588	44 144	105 853	113 660	98 136	98 691	87 069	88 340	77 629	70 851	62 726	57 894	320 3	2 1
107 358	84 211	93 671	89 502	84 209	37 719	74 001	81 140	72 207	73 926	87 083	75 583	76 818	69 646	77 258	71 931	320 4	2 2
35 309	25 423	32 603	28 063	34 520	103 887	39 047	33 211	41 501	36 579	56 001	43 474	50 085	46 563	53 291	48 811	320 5	2 3
97 460	67 669	73 885	71 874	73 034	64 016	70 971	70 259	65 595	66 424	66 971	62 720	59 596	56 046	49 845	47 244	320 7	2 4
126 171	92 793	92 613	86 603	87 609	113 281	85 117	84 085	81 937	79 844	91 979	79 099	73 585	68 089	65 391	61 049	320 8	2 5
95 330	70 455	79 877	72 198	77 902	86 728	82 533	74 817	80 311	77 268	88 543	78 542	83 131	77 166	63 054	59 219	320 9	2 6
77 207	58 424	66 325	62 130	71 162	30 225	71 432	68 215	66 336	67 048	58 855	61 381	61 156	56 839	56 586	53 628	321 0	2 7
94 405	70 040	79 325	74 314	80 497	68 709	83 476	76 770	80 845	77 762	90 595	79 026	76 951	70 713	62 502	57 470	321 2	2 8
40 263	49 136	44 584	44 737	43 493	41 218	45 155	41 632	45 400	42 316	43 753	43 509	31 725	28 949	31 236	27 975	285 4	2 9
22 214	30 854	20 283	19 733	17 947	18 252	19 051	17 113	17 934	17 570	21 643	18 673	21 015	19 356	15 293	14 286	285 5	3 0
27 456	39 064	27 252	25 367	28 289	26 102	30 461	26 993	32 715	28 588	30 203	33 235	27 147	24 849	20 575	18 423	285 7	3 1
6 299	8 822	6 798	6 860	8 363	7 950	10 097	8 030	10 102	9 542	10 971	9 756	12 454	11 387	12 105	11 263	285 9	3 2
73 940	107 168	81 319	77 066	82 655	75 822	87 830	79 041	82 982	81 829	67 242	77 060	59 891	55 036	52 440	50 284	286 1	3 3
62 775	85 054	68 821	62 755	60 975	62 417	60 417	58 265	54 027	56 832	49 234	57 001	51 050	46 848	37 619	32 567	286 4	3 4
41 973	54 700	47 030	43 559	45 411	43 723	46 646	43 554	45 163	43 603	47 170	42 658	46 109	42 149	35 359	33 455	286 5	3 5
27 601	36 167	30 662	28 194	30 161	28 381	44 834	41 673	39 204	40 216	36 163	29 557	34 734	31 446	35 951	32 759	286 6	3 6
48 759	64 824	47 544	45 783	46 017	44 134	47 496	48 698	43 265	44 126	38 112	38 225	31 011	27 894	14 120	13 366	286 7	3 7
31 986	41 688	30 399	29 576	29 050	28 157	28 861	27 785	27 105	27 110	23 666	25 837	19 101	17 581	15 277	13 750	286 8	3 8
29 219	42 697	31 970	30 104	32 222	31 668	36 664	34 814	39 719	34 039	38 873	37 236	36 918	34 106	26 846	25 473	286 9	3 9
24 689	30 339	24 197	23 134	22 480	22 289	23 578	24 324	23 099	21 823	20 055	22 044	19 885	18 368	12 049	11 028	287 0	4 0
51 835	68 859	62 541	54 216	64 359	57 991	67 743	61 845	72 809	62 933	58 907	66 564	37 893	34 745	10 604	10 004	287 1	4 1
81 368	105 697	73 865	74 789	66 754	67 548	59 616	64 058	54 413	55 742	34 067	44 390	22 727	21 006	12 903	12 183	287 2	4 2
67 598	91 889	61 816	62 269	62 475	57 489	63 830	59 777	61 277	60 040	41 366	57 560	32 635	29 863	17 411	16 433	287 3	4 3
33 686	32 300	38 276	37 228	45 529	44 474	53 699	47 536	55 699	50 311	51 465	8 492	55 972	51 375	50 299	47 050	325 1	4 4
126 83	122 15 9	107 963	109 58 0	113 212	40 594	106 205	108 363	105 658	99 228	113 186	53 480	114 730	104 205	96 287	89 321	325 5	4 5

الملاحق:

2																2	
74	72 254	102	83 451	101	94	121	112	121	113	103	101 70	104	94	82	77	325	4
947		391		018	783	674	456	023	900	715	8	069	862	034	049	3	6
32	31 205	35	35 963	35	33	49	41	54	46	56	19 125	50	46	21	20	325	4
397		917		423	247	276	643	442	102	483		728	622	726	291	7	7
53	51 843	66	57 924	67	62	68	64	68	61	61	51 240	69	63	30	26	325	4
985		130		773	400	663	696	953	764	146		378	678	165	888	8	8
15		14		16		14		13		13		0		2		مجموع	

ملحق رقم (20): حساب الأرباح

Société Nationale d'Assurance

Direction Regionale : 28 EL EULMA

Agence : 2803 EL EULMA

COMPTE DE RESULTATS (par nature)

Edité le : 03/07/2018 11:0

Tableau N° 03

Au : 31/12/2017

Page : 1

DESIGNATION	Note	OPERATIONS BRUTES	DESSIONS ET RETROCESSES	OPERATIONS NETTES N	OPERATIONS NETTES N-1
700 Primes émises sur opérations directes		59.243.724,68	,00	59.243.724,68	60.430.344,55
701 Primes acceptées		,00	,00	,00	,00
710 Primes émises reportées		3.018.168,40	,00	3.018.168,40	-5.860.838,39
7101 Primes acceptées reportées		,00	,00	,00	,00
I - PRIMES ACQUISES A L'EXERCICE	R01	62.261.893,08	,00	62.261.893,08	54.569.506,16
600 Prestations (sinistres) sur opérations directes		24.750.619,07	,00	24.750.619,07	16.236.025,16
601 Prestations (sinistres) sur acceptation		,00	,00	,00	,00
II - PRESTATIONS(SINISTRE) DE L'EXERCICE	R02	24.750.619,07	,00	24.750.619,07	16.236.025,16
721 Commissions reçues en réassurance		,00	,00	,00	,00
729 Commissions versées en réassurance		,00	,00	,00	,00
III - COMMISSIONS DE REASSURANCE	R02	,00	,00	,00	,00
74 Subvention d'exploitation d'assurances		,00	,00	,00	,00
IV - MARGE D'ASSURANCE NETTE	R03	37.511.274,01	,00	37.511.274,01	38.333.481,00
61 Services extérieurs & autres consommations		1.712.712,05		1.712.712,05	1.340.645,19
63 Charges de personnel		,00		,00	,00
64 Impôts, Taxes & Versements assimilés		1.199.874,49		1.199.874,49	1.223.606,89
73 Production immobilisée		,00		,00	,00
75 Autres produits opérationnels		-527.315,07		-527.315,07	-210.078,12
65 Autres charges opérationnelles		39.700,10		39.700,10	31.131,89
68 Dotations aux amortissements, provisions & r		59.813,13		59.813,13	,00
78 Reprises sur perte de valeur & provisions		,00		,00	,00
V - RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL	R04	35.026.489,31	,00	35.026.489,31	35.948.175,15
76 Produits financiers		,00		,00	,00
66 Charges financières		,00		,00	,00
VI - RESULTATS FINANCIERS		,00		,00	,00
VII - RESULTATS ORDINAIRE AVANT IMPOTS		35.026.489,31	,00	35.026.489,31	35.948.175,15
695 Impôts exigibles sur résultats ordinaires		,00		,00	,00
692 Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaire		,00		,00	,00
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES		62.789.208,15	,00	62.789.208,15	54.779.584,28
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		27.762.718,84	,00	27.762.718,84	18.831.409,13
VIII - RESULTAT NET DES RESULTATS ORDINAIRES		35.026.489,31	,00	35.026.489,31	35.948.175,15
Eléments extraordinaires (Produits à préciser)		,00		,00	,00
Eléments extraordinaires (Charges à préciser)		,00		,00	,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		,00		,00	,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		35.026.489,31	,00	35.026.489,31	35.948.175,15

ملحق رقم (22): اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة المتوسط الحسابي لمتوسط تحصيل الأقساط قبل التسويق

الابتكاري والمتوسط الحسابي لمتوسط تحصيل الأقساط بعد التسويق الابتكاري

Statistiques pour échantillons appariés

	Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1 قبل الابتكار	65688510,97	48	27429577,954	3959118,554
بعد الابتكار	72312029,59	48	25810892,878	3725481,488

Corrélations pour échantillons appariés

الملاحق:

	N	Corrélation	Sig.
Paire 1 قبل الإبتكار & بعد الإبتكار	48	,925	,000

Test échantillons appariés

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
Paire 1 قبل الإبتكار - بعد الإبتكار	- 6623518,620	10458094,792	1509495,961	- 9660232,799	- 3586804,440	- 4,388	47	,000

ملحق رقم (23): اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة المتوسط الحسابي لمتوسط الأهداف قبل التسويق الابتكاري والمتوسط الحسابي لمتوسط الأهداف بعد التسويق الابتكاري

Statistiques pour échantillons appariés

	Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1 متوسط الأهداف قبلي	-4015,7865	48	4366,23291	630,21144
متوسط الأهداف بعدي	-4215,4167	48	10290,24717	1485,26924

Corrélations pour échantillons appariés

	N	Corrélation	Sig.
Paire 1 متوسط الأهداف قبلي & متوسط الأهداف بعدي	48	,432	,002

Test échantillons appariés

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
Paire 1 متوسط الأهداف قبلي - متوسط الأهداف بعدي	199,63021	9281,45507	1339,66265	-2495,42341	2894,68383	,149	47	,882

ملحق رقم (24): اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة المتوسط الحسابي لمتوسط الأرباح قبل التسويق الابتكاري والمتوسط الحسابي لمتوسط الأرباح بعد التسويق الابتكاري

Statistiques pour échantillons appariés



الملاحق:

	Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1 متوسط الأرباح القليل	19148,9740	48	12211,64540	1762,59919
متوسط الأرباح البعدي	23734,7708	48	14147,42700	2042,00520

Corrélations pour échantillons appariés

	N	Corrélation	Sig.
Paire 1 متوسط الأرباح القليل & متوسط الأرباح البعدي	48	,758	,000

Test échantillons appariés

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
Paire 1 متوسط الأرباح القليل - متوسط الأرباح البعدي	-4585,79688	9355,88575	1350,40579	-7302,46291	-1869,13084	-3,396	47	,001

ملحق رقم (25): اختبار (T) لعينتين مرتبطتين لمقارنة المتوسط الحسابي لمتوسط المطالبات قبل التسويق الابتكاري والمتوسط الحسابي لمتوسط المطالبات بعد التسويق الابتكاري

Statistiques pour échantillons appariés

	Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1 متوسط المطالبات قبل	18,1823	48	71,09379	10,26150
متوسط المطالبات بعد	-12,8333	48	30,36118	4,38226

Corrélations pour échantillons appariés

	N	Corrélation	Sig.
Paire 1 متوسط المطالبات قبل & متوسط المطالبات بعد	48	-,358	,013

Test échantillons appariés

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
Paire 1 متوسط المطالبات قبل - متوسط المطالبات بعد	31,01563	86,72179	12,51721	5,83424	56,19701	2,478	47	,017

ملحق رقم (26): نتائج توزيع عينة الدراسة

		البيع قوى نوع			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	عام وكيل	20	41,7	41,7	41,7
	مباشرة وكالة	28	58,3	58,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

ملحق رقم (27): توزيع اجابات المستجوبين حسب رمز الوكالة

		الوكالة ورمز اسم			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1810,00	1	2,1	2,1	2,1
	2801,00	1	2,1	2,1	4,2
	2803,00	1	2,1	2,1	6,3
	2805,00	1	2,1	2,1	8,3
	2806,00	1	2,1	2,1	10,4
	2807,00	1	2,1	2,1	12,5
	2808,00	1	2,1	2,1	14,6
	2809,00	1	2,1	2,1	16,7
	2810,00	1	2,1	2,1	18,8
	2811,00	1	2,1	2,1	20,8
	2812,00	1	2,1	2,1	22,9
	2813,00	1	2,1	2,1	25,0
	2814,00	1	2,1	2,1	27,1
	2817,00	1	2,1	2,1	29,2
	2818,00	1	2,1	2,1	31,3
	2819,00	1	2,1	2,1	33,3
	2820,00	1	2,1	2,1	35,4
	2854,00	1	2,1	2,1	37,5
	2855,00	1	2,1	2,1	39,6
	2857,00	1	2,1	2,1	41,7
2859,00	1	2,1	2,1	43,8	
2861,00	1	2,1	2,1	45,8	
2864,00	1	2,1	2,1	47,9	
2865,00	1	2,1	2,1	50,0	
2866,00	1	2,1	2,1	52,1	

الملاحق:

2867,00	1	2,1	2,1	54,2
2868,00	1	2,1	2,1	56,3
2869,00	1	2,1	2,1	58,3
2870,00	1	2,1	2,1	60,4
2871,00	1	2,1	2,1	62,5
2872,00	1	2,1	2,1	64,6
2873,00	1	2,1	2,1	66,7
2882,00	1	2,1	2,1	68,8
3110,00	1	2,1	2,1	70,8
3201	1	2,1	2,1	72,9
3202	1	2,1	2,1	75,0
3203	1	2,1	2,1	77,1
3204	1	2,1	2,1	79,2
3205	1	2,1	2,1	81,3
3207	1	2,1	2,1	83,3
3208	1	2,1	2,1	85,4
3209	1	2,1	2,1	87,5
3210	1	2,1	2,1	89,6
3212	1	2,1	2,1	91,7
3251	1	2,1	2,1	93,8
3253	1	2,1	2,1	95,8
3257	1	2,1	2,1	97,9
3258	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

		الولاية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سطيف	18	37,5	37,5	37,5
	مسيلة	6	12,5	12,5	50,0
	بوعريش بوج	2	4,2	4,2	54,2
	بجاية	22	45,8	45,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 20-30	2	4,2	4,2	4,2

الملاحق:

سنة 31-40	11	22,9	22,9	27,1
سنة 40 من أكبر	35	72,9	72,9	100,0
Total	48	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي ثلاثة	1	2,1	2,1	2,1
سامي تقني	1	2,1	2,1	4,2
جامعي	41	85,4	85,4	89,6
عليا دراسات	5	10,4	10,4	100,0
Total	48	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5-8	2	4,2	4,2	4,2
سنوات 9 من أكثر	46	95,8	95,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

أو الإبتكار؟ الإبداع في متخصص لتكوين خضوعكم تم هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	12	25,0	25,0	25,0
لا	36	75,0	75,0	100,0
Total	48	100,0	100,0	

الإبداعية؟ مهاراتك لتطوير متخصص تكوين إلى تحتاج هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	36	75,0	75,0	75,0
لا	12	25,0	25,0	100,0
Total	48	100,0	100,0	

## الملحق رقم (28): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

## البعد الأول:

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مقارنة متميزة مؤسستكم منتجات المنافسين بمنتجات الأخيرة السنوات خلال مؤسستكم قدمت محسنة أو مبتكرة منتجات	48	4,6250	,53096
تلقى لمؤسستكم المبتكرة المنتجات أغلب السوق في نجاح وكفاءات خبرات مؤسستكم لدى تتوافر منتجاتها تطوير في مختصة بشرية الأخطار تغطية في مؤسستكم تخاطر الجديدة	48	4,7500	,43759
المنتج في الإبتكاري التسويق	48	4,3542	,56454
	48	4,2083	,84949
	48	2,9792	1,12021
	48	4,1833	,48612

## البعد الثاني

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الخدمية عروضها مؤسستكم تطرح مبتكرة بأسعار	48	3,8542	,65199
تفوق قيمة التسعير في الإبتكار يحقق الزبون يدفعها التي التكاليف	48	3,7917	,77070
لخصائص وفقا الأسعار مؤسستكم تحدد تجار، أطباء، اساتذة، ( المستهدفة الفئة (....مهنيون	48	4,1875	,81623
(إكتواريون) متخصصين مؤسستكم تملك المناسب السعر لحساب	48	3,8125	,78973
التسعير في الإبتكاري التسويق	48	3,9115	,54208

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
حديثة توزيع أساليب مؤسستكم تستخدم آلات الأنترنت، عبر التوزيع) ومبتكرة (الهاتف تطبيقات العقود، إصدار	48	3,4375	1,12810
تسهل بطريقة مؤسستكم وكالات تنتشر إليها الزبائن وصول	48	4,6042	,49420

الملاحق:

الوكالات بعض مؤسساتكم تستغل خدماتها لتوزيع (... العقارية السيارات)، التأمينية	48	4,0417	1,03056
شبابيك عبر منتجاتها مؤسساتكم تقدم البنوك	48	4,3958	,84399
التوزيع في الابتكاري التسويق	48	4,1198	,60139
Valid N (listwise)	48		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
أشياء بعرض مؤسساتكم إعلانات تمتاز والانتباه الفضول وتثير مألوفة غير	48	3,9375	,90873
على لمؤسساتكم المبتكرة الإعلانات تركز عليها الحصول الزبون يسعى التي المنافع	48	4,3333	,63021
مواقع على منتجاتها مؤسساتكم تروج الاجتماعي التواصل	48	3,6667	1,05857
لجذب المؤثرون على مؤسساتكم تعتمد الزبائن	48	3,1458	1,14835
متاح الكتروني تطبيق مؤسساتكم لدى البيع قوى ودعم والاتصال للبيع للزبائن الشركة في	48	2,8958	1,15297
الترويج في الابتكاري التسويق	48	3,5958	,65166
Valid N (listwise)	48		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
لشغل المبدعون الشباب مؤسساتكم توظف المهمة المناصب	48	3,7708	,66010
أداء على مؤسساتكم موظفو يحرص مبتكرة وبطريقة متميز بأسلوب عملهم	48	3,8750	,78889
تطوير عمليات دعم في الموظفون يساهم مؤسساتكم في الابتكار	48	3,6042	,84399
كبيرة بفعالية لمؤسساتكم الموظفون يتميز الأفراد في الابتكاري التسويق	48	3,8958	,77842
الأفراد في الابتكاري التسويق	48	3,7865	,62948

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
في الخدمات وتقديم انتاج عمليات تتميز الإجراءات ووضوح بسهولة مؤسساتكم	48	4,3125	,46842

بطرق التأمينية خدماتها مؤسستكم تقدم معقدة وغير سهلة حديثة،	48	4,3125	,51183
تكنولوجيا تقنيات مؤسستكم تستخدم بلوك) الإكتتاب عملية لتسهيل التأمين (...الذكية العقود تشين،	48	2,9375	,99800
الذكاء تقنيات على مؤسستكم تعتمد الموظفين أداء لتحسين الاصطناعي العمليات AUTOMATION وأتمة	48	3,2292	,92804
تسوية اجراءات مؤسستكم تطور البيعية قوتها لدى المطالبات	48	4,1667	,69446
بسرعة الشكاوى بمعالجة مؤسستكم تقوم الزبائن تطلعات وفق مبتكرة وبطريقة	48	3,9583	,65097
العمليات في الابتكاري التسويق	48	3,8194	,40364

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بالجاذبية البيع نقاط وتصميم شكل يمتاز	48	3,9375	,95441
المعدات حديثة على مؤسستكم تحرص الخدمة تقديم في المستخدمة والأجهزة	48	3,6875	,99266
إتصال تكنولوجيا على مؤسستكم تعتمد خدماتها تقديم في حديثة	48	3,7708	,92804
اللازمة الراحة وسائل مؤسستكم توفر لزيائتها	48	3,7292	,96182
المادي المحيط في الابتكاري التسويق	48	3,7813	,81153
الابتكاري التسويق	48	3,8854	,41419

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المنتج في الابتكاري التسويق	48	4,1833	,48612
التسعير في الابتكاري التسويق	48	3,9115	,54208
التوزيع في الابتكاري التسويق	48	4,1198	,60139
الترويج في الابتكاري التسويق	48	3,5958	,65166
الأفراد في الابتكاري التسويق	48	3,7865	,62948
العمليات في الابتكاري التسويق	48	3,8194	,40364
المادي المحيط في الابتكاري التسويق	48	3,7813	,81153
الابتكاري التسويق	48	3,8854	,41419

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
--	---	------	----------------

ان يجب هدف التأمينية الأقساط تحصيل تحقيقه على اعمل	48	4,5625	,50133
شيك،) الدفع طرق مختلف مع أتعامل الأقساط لتحصيل (الالكترونية بطاقة نقد، التأمينية	48	4,6875	,46842
الأقساط لتحصيل جيدة تفاوض قوة أمتاك التأمينية	48	4,6250	,48925
أدائي على الأقساط تحصيل معدل يعبر	48	3,9583	1,14777
متوسط التأمينية الأقساط تحصيل معدل	48	2,5208	,98908
الأقساط تحصيل	48	4,0708	,40736
Valid N (listwise)	48		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأهداف تحقيق في جيد مسار لدي المحددة	48	4,1250	,70334
إلى الجديدة بالمنتجات للوصول قدرة لدي الإكتتاب من جيد مستوى	48	4,2500	,56493
كفاءتك المحققة الأهداف تعكس	48	4,0833	,84635
قدراتك مع متلائمة المحددة الأهداف (المالية التسويقية)،	48	3,8125	,91457
لتجنب المحددة الأهداف تحقيق على أركز عن توقيف) الشركة مع التعيين عقد فسخ (العمل)	48	3,7917	,87418
الأهداف تحقيق	48	4,0125	,52739
Valid N (listwise)	48		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مستمر ازدياد في أحققها التي الأرباح	48	3,8125	,86679
التي الأنشطة من تحققها التي الأرباح مرتفعة بها تقوم	48	3,5625	,79643
الجديدة العروض من متزايدة أرباحا أحقق	48	4,0625	,63267
المنتجات من أحققه الذي الربح هامش كبير الجديدة	48	3,6458	,86269
المنتجات تسويق على دائما أحرص لزيادة (السكن أخطار كتأمين) المربحة الأرباح	48	4,3750	,53096
الأرباح	48	3,8917	,56109
Valid N (listwise)	48		



### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأقساط تحصيل	48	4,0708	,40736
الأهداف تحقيق	48	4,0125	,52739
الأرباح	48	3,8917	,56109
المالي الأداء	48	3,9917	,36375
Valid N (listwise)	48		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
كبير بشكل -الفردي مستوي على- أساهم لمؤسستكم السوقية الحصاة رفع في	48	4,4583	,61742
لتوسيع متنوعة منتجات تشكيلة أسوق لمؤسستكم السوقية الحصاة	48	4,5208	,50485
لزيادة الجديدة العروض على دائما أركز المنتجات مختلف في الإكتتاب	48	4,4792	,50485
المربحين الزبائن جذب على دائما أركز تزايد في بزبائني الإحتفاظ معدل	48	4,5833	,49822
السوقية الحصاة	48	4,0417	,87418
السوقية الحصاة	48	4,4167	,46096
Valid N (listwise)	48		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المحددة الأجال في الزبائن بتعويض أقوم العقد في	48	4,2292	,69158
للخسائر المباشر التعويض آلية أطبق	48	4,1042	,83129
منخفض لدي المطالبات تسوية مخزون	48	3,8542	,89893
منخفض لدي المطالبات تسوية معدل	48	2,3542	1,26305
(الخدمة جودة ) التعويضات	48	3,6354	,62518
Valid N (listwise)	48		

### Descriptive Statistics

الملاحق:

	N	Mean	Std. Deviation
الأقساط تحصيل	48	4,0708	,40736
الأهداف تحقيق	48	4,0125	,52739
الأرباح	48	3,8917	,56109
المالي الأداء	48	3,9917	,36375
السوقية الحصة	48	4,4167	,46096
(الخدمة جودة) التعويضات	48	3,6354	,62518
المالي غير الأداء	48	4,0260	,45100
البيع قوى أداء	48	4,0089	,35287
Valid N (listwise)	48		

نتائج اختبار الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,546 <sup>a</sup>	,298	,283	,30800

a. Predictors: (Constant), الإبتكاري التسويق

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,855	1	1,855	19,554	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,364	46	,095		
	Total	6,219	47			

a. Dependent Variable: المالي الأداء

b. Predictors: (Constant), الإبتكاري التسويق

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,128	,424		5,022	,000
	الإبتكاري التسويق	,480	,108	,546	4,422	,000

a. Dependent Variable: المالي الأداء

### نتائج اختبار الفرضية الثالثة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,297 <sup>a</sup>	,088	,068	,43529

a. Predictors: (Constant), الإبتكاري التسويق

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,844	1	,844	4,454	,040 <sup>b</sup>
	Residual	8,716	46	,189		
	Total	9,560	47			

a. Dependent Variable: المالي غير الأداء

b. Predictors: (Constant), الإبتكاري التسويق

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,769	,599		4,623	,000
	الإبتكاري التسويق	,324	,153	,297	2,111	,040

a. Dependent Variable: المالي غير الأداء

### نتائج اختبار الفرضية الرابعة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,646 <sup>a</sup>	,418	,316	,30082

a. Predictors: (Constant), المادي المحيط في الابتكاري التسويق, الترويج في الابتكاري التسويق, الأفراد في الابتكاري التسويق, المنتج في الابتكاري التسويق, التوزيع في الابتكاري التسويق, العمليات في الابتكاري التسويق

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,599	7	,371	4,103	,002 <sup>b</sup>
	Residual	3,620	40	,090		
	Total	6,219	47			

a. Dependent Variable: المالي الأداء

b. Predictors: (Constant), الترويج في الابتكاري التسويق, التسعير في الابتكاري التسويق, المادي المحيط في الابتكاري التسويق, التوزيع في الابتكاري التسويق, المنتج في الابتكاري التسويق, العمليات في الابتكاري التسويق, الأفراد في الابتكاري التسويق

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,405	,485		4,961	,000
	المنتج في الابتكاري التسويق	-,187	,115	-,250	-1,622	,113
	التسعير في الابتكاري التسويق	,150	,133	,223	1,125	,267
	التوزيع في الابتكاري التسويق	,242	,115	,400	2,100	,042
	الترويج في الابتكاري التسويق	,229	,091	,410	2,514	,016
	الأفراد في الابتكاري التسويق	-,063	,103	-,109	-,609	,546
	العمليات في الابتكاري التسويق	-,020	,153	-,023	-,134	,894
	المادي المحيط في الابتكاري التسويق	,074	,063	,165	1,181	,245

a. Dependent Variable: المالي الأداء